

**APLICAÇÃO DO BPM PARA IDENTIFICAR PROBLEMAS NO PROCESSO DE
AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES DE UMA FUNDAÇÃO PÚBLICA MINEIRA: UM
ESTUDO DE CASO**

POLYANE AVELAR REZENDE

CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS (CEFET/MG)

FABRÍCIO MOLICA DE MENDONÇA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL REI (UFSJ)

JULIANA RAMOS DOS SANTOS MACIEL

FUNDAÇÃO EZEQUIEL DIAS

APLICAÇÃO DO BPM PARA IDENTIFICAR PROBLEMAS NO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES DE UMA FUNDAÇÃO PÚBLICA MINEIRA: UM ESTUDO DE CASO

1 INTRODUÇÃO

A gestão de suprimentos representa uma função relevante para a Administração Pública (AP), uma vez que impacta tanto a qualidade dos produtos e serviços prestados, quanto os gastos públicos (VAZ; LOTTA, 2011). Nesse contexto, a avaliação de fornecedores, que é um subprocesso da função compras, aparece como uma ferramenta de destaque para o sucesso organizacional, já que representa, ao mesmo tempo, o fechamento do processo de compras e a retroalimentação desse processo. Entretanto, para avaliar fornecedores de forma eficaz é necessário que os dados sejam coletados e analisados de forma a permitir o contínuo monitoramento de suas atividades de fornecimento, com a finalidade de analisar tendências e identificar as áreas que requeiram ajustes (AMATO NETO et. al, 2014, p.139).

Frente à pressão social e constante cobrança dos cidadãos por transparência, eficiência e qualidade dos serviços públicos, surge a necessidade de mudanças organizacionais e culturais para a modernização da máquina pública (SCHLESINGER *et. al*, 2008), superando as características ainda existentes de um Estado altamente burocrático e adoção de estruturas tradicionais, funcionais e departamentalizadas. (BATISTA, MALDONADO, 2008).

Nessa perspectiva, a utilização da Gestão por Processos ou *Business Process Management* (BPM) surge como uma oportunidade ao setor público para a melhoria e otimização de seus processos, a ser implementada no âmbito dos vários níveis de governo e esferas de poder da União (BRASIL, 2016). Dentro do BPM, a utilização da tecnologia da informação aparece como um fator de grande relevância para apoio aos processos de negócios organizacionais e para a tomada de decisão, se implementada de forma integrada e com uma visão ponta-a-ponta do negócio (ABPMP, 2021).

Tendo como base a necessidade da realização de melhorias na Administração Pública, a relevância da avaliação de fornecedores no contexto de compras públicas para a melhoria da qualidade das aquisições e gastos públicos, bem como a importância da adoção da Gestão de Processos para a otimização e melhoria dos processos organizacionais, este trabalho tem o objetivo de realizar um diagnóstico, por meio do BPM, sobre os problemas existentes com a utilização do Portal de Compras – MG na tomada de decisão relacionada ao processo de avaliação de fornecedores de uma Fundação Pública do Estado de Minas Gerais, a Fundação Ezequiel Dias (FUNED), que possui uma grande relevância social por trabalhar na busca de soluções em saúde para o fortalecimento do SUS (FUNED, 2018).

O Portal de Compras - MG representa um sistema eletrônico, desenvolvido em ambiente web, com acesso por meio do endereço eletrônico www.compra.mg.gov.br, que possui como objetivo permitir o acesso público a todas as contratações de suprimentos do Estado em um único sítio e o aumento da transparência dos processos licitatórios estaduais (SEPLAG, 2009).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Evolução da Administração Pública e aplicação do BPM

Segundo Sobrinho e Silva (2015), a Administração Pública evoluiu historicamente, passando por 3 modelos diferentes: Patrimonialista, Burocrático e Gerencial. Silva (2013) explana o conceito dessa evolução:

[...] é um processo de aperfeiçoamento dos serviços prestados pelo Estado à população e essa pode ser representada por três modelos: administração pública patrimonial,

administração pública burocrática e administração pública gerencial. Nesses modelos, o objetivo é suprir uma deficiência do modelo anterior, introduzindo novos conceitos ou mudando conceitos ineficientes ou nocivos ao aparelhamento do Estado. (SILVA, 2013, p. 2)

Apesar dessa evolução, o Estado brasileiro ainda é permeado fortemente por características de Estado burocrático (ANDRADE, 2017), está atrelado à adoção de estruturas tradicionais, funcionais e departamentalizadas (BATISTA E MALDONADO, 2008).

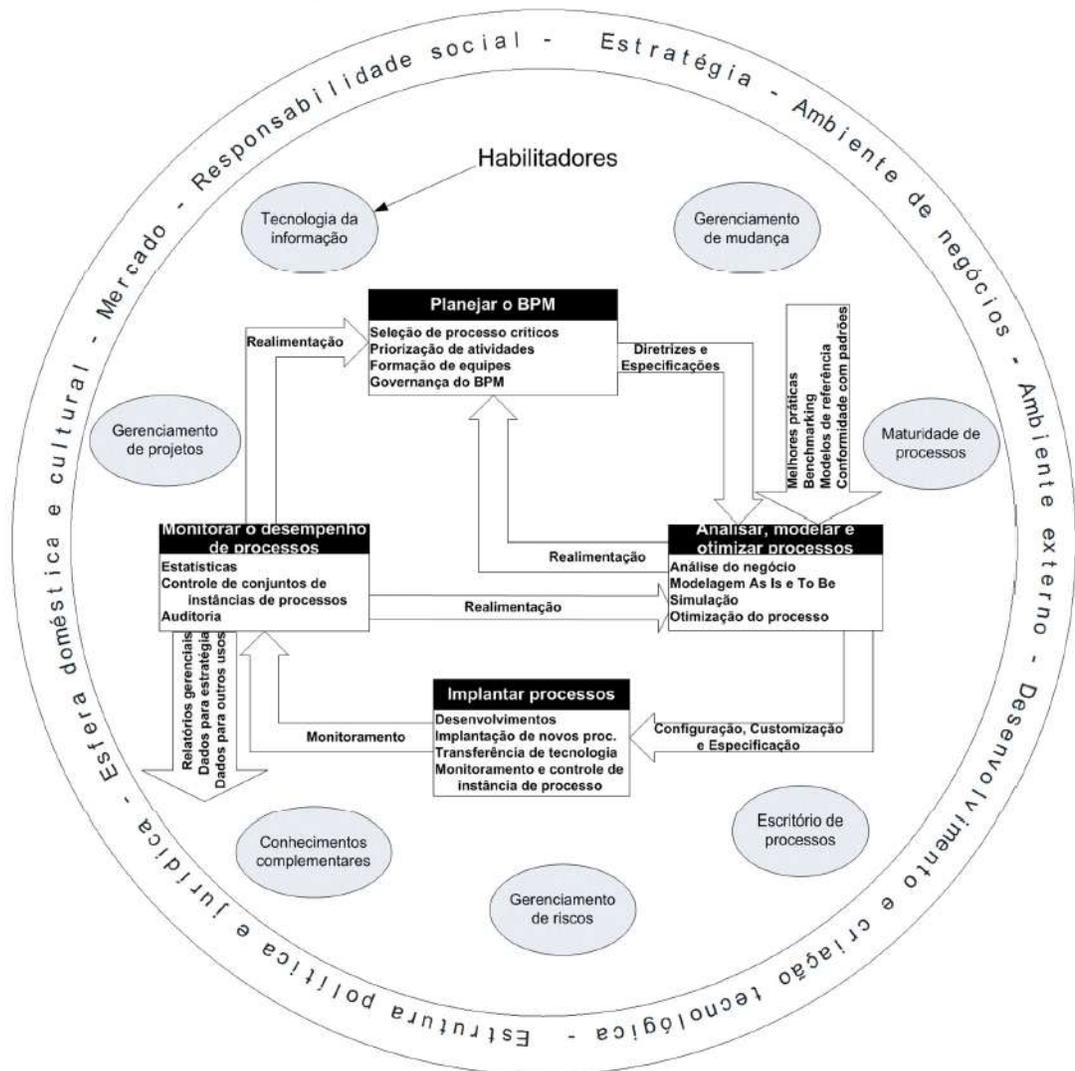
Nessa perspectiva, a utilização da Gestão por Processos ou *Business Process Management* (BPM) surge como uma oportunidade ao setor pública para a melhoria e otimização de seus processos (BRASIL, 2016). O CBOK traz a definição do termo Gestão por processos de Negócio (ou *Business Process Management* – BPM) como sendo:

"uma abordagem de gestão disciplinada para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorizar e controlar, processos de negócios automatizados e não automatizados, para alcançar resultados consistentes e direcionados, alinhados com os objetivos estratégicos de uma Organização. O BPM envolve a definição, melhoria, inovação e gestão deliberada, colaborativa e cada vez mais apoiada pela tecnologia dos processos de negócio numa orientação ponta a ponta que impulsionam os resultados do negócio, criam valor para os clientes e permitem que uma organização atinja os seus objetivos de negócio com mais agilidade" (ABPMP, 2021, p. 39).

Apesar dos inúmeros benefícios do BPM, Raczyńska (2015) aponta algumas dificultadores na implantação do BPM nas organizações públicas, como as condições regulatórias existentes, que são difíceis de mudar, a estrutura organizacional dos órgãos públicos, que não são orientadas para o cliente e sim para a hierarquia, impactando na transferência de competências e fluxo horizontal de informações, a falta de recursos, resistência às mudanças pelos servidores e a turbulência política no ambiente. No entanto, Ziemba e Oblak (2013) afirmam que a gestão de processos é fundamental para o desenvolvimento de uma administração pública responsável, transparente e ágil. Os autores destacam que a aplicação do BPM na administração pública tem um caráter e velocidade completamente diferentes do que ocorre em organizações empresariais, onde um processo pode ser melhorado quase dia a dia.

Existem várias propostas de como aplicar a Gestão de Processos em uma organização. A maior parte desses modelos apresenta uma forma cíclica, por isso são conhecidos como ciclo de vida da gestão de processos. Baldam, Valle e Rozenfeld (2014), por exemplo, definem o ciclo BPM em 4 etapas (Figura 1): planejar o BPM, analisar, modelar e otimizar processos, implantar processos e, por fim, monitorar o desempenho de processos.

Figura 1 - Ciclo do BPM Unificado



Fonte: Baldam, Valle e Rozenfeld, 2014, p 77.

O foco deste trabalho são as etapas 1 e 2 da Figura 1. As outras etapas não fazem parte do escopo e objetivos deste estudo e podem ser realizadas como sugestão de trabalhos futuros.

2.2 Gestão de Contratos Públicos e a Avaliação de Fornecedores

A Lei nº 8.666/93 traz, em seus artigos 58 e 67, a necessidade de fiscalização e acompanhamento dos contratos administrativos, objetivando garantir eficiência satisfatória em prol do interesse público. De forma análoga, a lei 14.133/2021 aborda o assunto em seus artigos 104 e 117.

Apesar da fundamental importância do papel do fiscal do contrato para se ter economicidade e eficiência na utilização dos recursos públicos, observa-se que na maioria das vezes, na prática, essa “fiscalização” ocorre mais como uma formalidade a ser cumprida durante a execução dos contratos e é colocada como uma atividade acessória que se soma a outras atividades ordinárias do servidor, ficando, assim, em segundo plano (SANTOS, 2017). O autor complementa que quando há uma falha na fiscalização do contrato, todos os objetivos buscados por meio de um processo licitatório correto e competitivo são prejudicados.

A avaliação de fornecedores surge como um instrumento que possibilita o fiscal do contrato na efetivação e formalização dessa atividade tão importante de fiscalização. Marinho, Correia e Amato (2014) afirmam que um sistema de avaliação de fornecedores deve medir os aspectos chave de conformidade e, também, deve ser simples, permitindo que os fornecedores entendam facilmente a forma como serão avaliados. Os autores apresentam os critérios comumente utilizados na literatura: pontualidade na entrega, quantidade entregue, qualidade e conformidade da documentação. Baily *et. al* (2015), de forma complementar, sugerem uma lista de atributos que um bom fornecedor deve possuir:

- Realizar entregas de forma pontual;
- Entregar com uma qualidade consistente;
- Cumprir com o que foi prometido;
- Oferecer apoio técnico;
- Fornecer com bom preço;
- Informar o comprador sobre o andamento do pedido;
- Ter antecedentes estáveis;
- Ser responsivo às necessidades do cliente;

Finger (2002) aponta a importância desse sistema contemplar indicadores de desempenho adequados, a fim de se constituir uma base de dados para a obtenção de um diagnóstico o quanto mais real possível da capacidade e desempenho do fornecedor.

Apesar da variedade de critérios existentes na literatura a fim de se realizar uma avaliação de desempenho satisfatória nas organizações, Verão (2016) afirma que na administração pública, a gestão de fornecedores exige uma análise específica, diferente da abordagem do setor privado.

No início de 2014, a avaliação de fornecedores foi regulamentada no Estado de Minas Gerais, por meio da Resolução 13 de 07 de fevereiro de 2014, que “Regulamenta, os procedimentos de avaliação de desempenho de fornecedores de materiais dos órgãos e entidades do Poder Executivo dependentes de recursos do Tesouro Estadual” (MINAS GERAIS, 2014). Essa resolução apresenta todos os critérios e pontuações definidas na metodologia (Quadro 1):

Quadro 1 - Critérios e pontuações para a avaliação de fornecedores nos órgãos de MG

Critérios	Subcritérios	Pontuação
Prazo	Cumprimento de prazos de entrega	30 pontos
Quantidade	Cumprimento de quantidades	30 pontos
Qualidade	Correspondência entre item e especificações do objeto	30 pontos
	Integridade e condições de embalagem	
Documentação	Regularidade da Nota Fiscal	10 pontos
	Apresentação da documentação exigida	

Fonte: Adaptado de Minas Gerais, 2014.

Drumond *et. al* (2013) afirmam que esses critérios da avaliação de fornecedores não inovam em relação às obrigações estabelecidas no instrumento convocatório ou contrato, uma vez que o fornecedor deve entregar o objeto conforme qualidade exigida em sua especificação técnica, assim como nos prazos, quantidades e contendo os documentos previamente definidos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem como objetivo abordar os aspectos relativos ao método e procedimentos empregados no desenvolvimento deste estudo, perpassando pelo caminho

investigativo e os instrumentos utilizados para a consecução dos objetivos propostos e resolução do problema de pesquisa

3.1 Caracterização da pesquisa e da instituição estudada

Este estudo constitui uma pesquisa de natureza aplicada, uma vez que pretende, por meio da gestão de processos, identificar problemas e propor melhorias ao sistema utilizado para a tomada de decisão do processo de avaliação de fornecedores da Fundação Ezequiel Dias,

Em relação à abordagem, esta pesquisa pode ser classificada como qualitativa. Marconi e Lakatos (2017) afirmam que esse tipo de pesquisa consiste em analisar e interpretar as questões mais profundas, descrevendo a complexidade do comportamento humano. A utilização desse tipo de pesquisa pode ser justificada neste estudo, uma vez que será realizada uma análise aprofundada do ambiente estudado (Funed), com foco na utilização do Portal de Compras para o processo de avaliação de fornecedores, tendo como base a perspectiva dos servidores envolvidos nas atividades do processo, por meio de entrevistas e grupo focal.

Em relação aos procedimentos metodológicos, essa pesquisa pode ser classificada como um estudo de caso. Yin (2005) afirma que esse tipo de pesquisa permite ao investigador um aprofundamento em relação ao fenômeno estudado, revelando nuances difíceis de serem enxergadas “a olho nu”.

A pesquisa foi realizada na Fundação Ezequiel Dias (Funed), fundada em 1907, que é uma entidade vinculada à Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais (SES/MG) que trabalha na busca de soluções em saúde para o fortalecimento do SUS (FUNED, 2018). Possui quatro Diretorias e 3 ramos de negócio: A Diretoria Industrial -DI (com foco na produção de medicamentos), a Diretoria do Instituto Otávio Magalhães – DIOM (com foco nas análises laboratoriais), a Diretoria de Pesquisa e Desenvolvimento – DPD (com atuação nas pesquisas na área da saúde) e, por fim, a Diretoria de Planejamento e Gestão Financeira – DPGF, que representa uma diretoria meio que apoia todas as outras e onde também se encontra a área responsável pelo acompanhamento do processo de avaliação de fornecedores na Instituição, a Divisão de Compras e Gestão de Contratos (DCGC) e o Serviço de Contratos (SCONTR), responsável pela gestão do processo de geração de contratos, que possui relação direta também com a fiscalização dos contratos e avaliação de fornecedores, tratados nesta pesquisa.

Além da relevância social que a atividade da Funed possui, que ficou mais evidente ainda no ano de 2020, com a atuação da fundação no combate à Covid-19 no Estado de Minas Gerais (FUNED, 2021), a escolha da fundação como base para realização da pesquisa se justifica também pelo grande impacto financeiro que o órgão representou no Estado de Minas com a compra de materiais e serviços no ano de 2019 (MINAS GERAIS, 2019).

3.2 Coleta e análise dos dados

O desenvolvimento da pesquisa se baseou nas duas primeiras etapas do ciclo BPM (BALDAM; VALLE; ROZENFELD, 2014) apresentadas no referencial teórico deste estudo, com a finalização do trabalho com a proposição de melhorias com base nos problemas identificados.

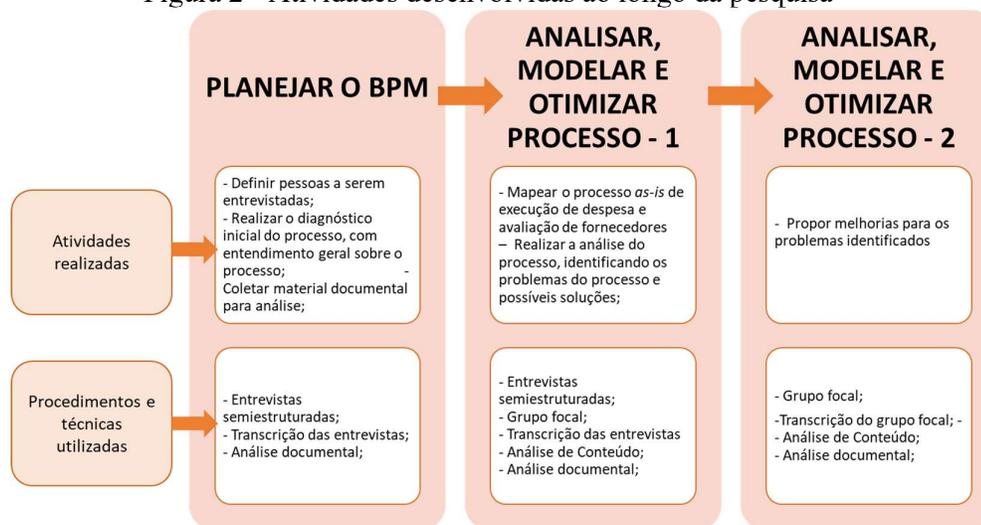
Para mapeamento e análise do processo foram realizadas entrevistas semiestruturadas com representantes de todas as diretorias da Fundação (15 servidores) que atuam diretamente no processo de avaliação de fornecedores e/ou como fiscais de contratos, objetivando, primeiramente, a realização de um diagnóstico inicial sobre o processo, e, posteriormente, o conhecimento aprofundado que permitiu o mapeamento *as-is* do processo em estudo, bem como a identificação de problemas que afetam a efetividade e eficiência na operacionalização das atividades relacionadas. Nessas etapas também foi realizada uma análise documental de

documentos fornecidos pela instituição, tais como procedimentos e formulários, além de legislações que abordam questões relacionadas à avaliação de fornecedores e fiscalização de contratos.

De forma complementar, foram realizados dois grupos focais, em que foram convidados todos os participantes das entrevistas, e onde foi validado o mapeamento *as-is* do processo e apresentados os resultados da análise de conteúdo das entrevistas realizadas na fase anterior com os problemas identificados relacionados ao sistema. Morgan (2018) define o grupo focal como um instrumento para coletar dados por meio da interação do grupo sobre um tópico determinado pelo pesquisador. Nesses grupos focais, os participantes puderam acrescentar e discutir sobre outros problemas não apresentados pela pesquisadora, além de propor soluções para a melhorias.

A Figura 2 apresenta uma síntese das atividades realizadas ao longo do desenvolvimento da pesquisa, tendo como base os objetivos deste estudo.

Figura 2 - Atividades desenvolvidas ao longo da pesquisa



Fonte: Elaboração própria, 2021.

Para a análise dos dados, foi utilizada uma das técnicas mais aplicáveis em pesquisas qualitativas: a análise de conteúdo. De acordo com Bardin (2016) a análise de conteúdo pode ser definida como:

“um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens, inferências essas que recorrem a indicadores (quantitativos ou não)” (BARDIN, 2016, P. 41).

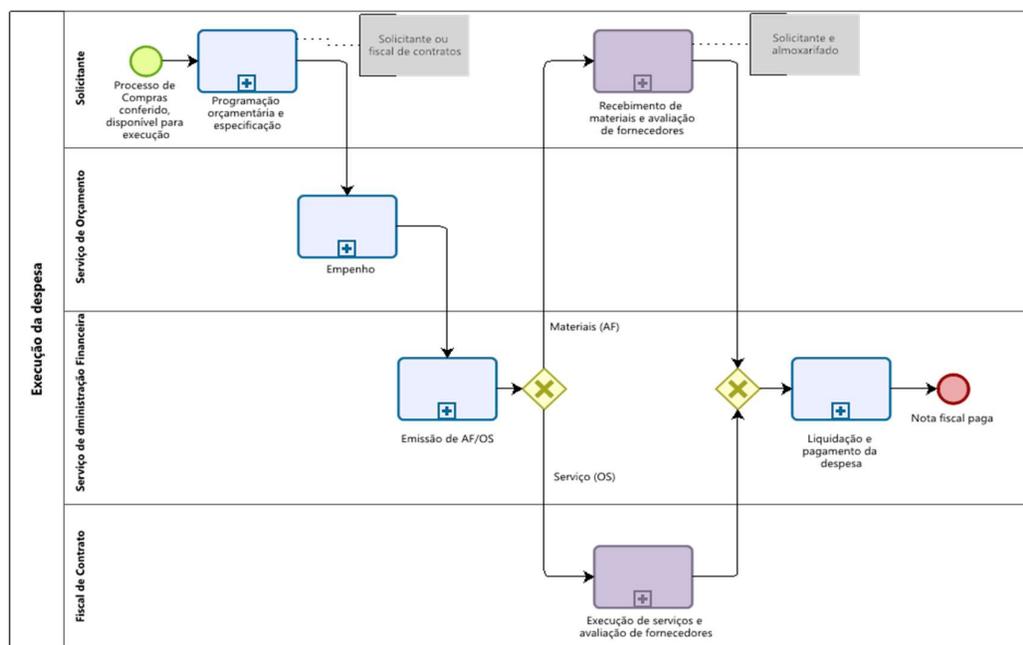
Como propõe Bardin (2016) a análise dos dados foi realizada com base em 3 etapas: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados - a inferência e a interpretação.

Como procedimento para a categorização, foram identificados os elementos comuns relacionados aos problemas existentes no processo de avaliação de fornecedores da Funed em uma categoria (Aspectos externos influenciadores) e uma subcategoria (lacunas no sistema utilizado). Essa categorização foi realizada tendo como base as verbalizações dos entrevistados, o objetivo da pesquisa e o roteiro de entrevista elaborado (baseado no referencial teórico).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com base na análise documental dos mapas de processos já existente na instituição relacionado ao processo de compras foi realizado o entendimento do macroprocesso de suprimentos e, de forma mais específica, o mapeamento *as-is* do subprocesso de execução da despesa, onde estão localizados os outros subprocessos relacionados o recebimento dos itens e avaliação de fornecedores (Figura 3), focos desta pesquisa. Apesar do processo de avaliação de fornecedores, que é cerne deste trabalho, fazer parte do macroprocesso de suprimentos e ter relação direta com este, não é o objetivo aqui o detalhamento das outras atividades relacionadas a compras públicas. Afirma-se, no entanto, que esse macroprocesso está em consonância às etapas do processo de compras públicas definidas por outros autores (BORGES, WALTER E SANTOS, 2016; FARIA, 2017).

Figura 3 – Execução da despesa



Fonte: Dados da Pesquisa, 2021

Após emissão da autorização de fornecimento (AF) ou Ordem de Serviço (OS), o almoxarifado responsável envia o documento ao fornecedor e, em posse da confirmação de recebimento pelo fornecedor, agenda no Portal de Compras a entrega do produto (no caso de materiais). Após recebimento e conferência do item e nota fiscal na data agendada, o solicitante ou fiscal de contrato realiza a avaliação do fornecedor no sistema (no caso de materiais) ou, no caso de serviços, a cada seis meses, preenche um formulário padrão institucional para a avaliação de fornecedores de serviços e envia à Divisão de Compras, responsável pela compilação e divulgação dos dados.

O Portal de Compras-MG representa o sistema utilizado pelo Estado de Minas Gerais de forma obrigatória para a realização da avaliação de fornecedores de materiais, além de outros trâmites, conforme apresentado no artigo 8 da resolução 13 da SEPLAG de 07 de fevereiro de 2014: “A Avaliação de Desempenho do Fornecedor será registrada no Portal de Compras MG” (MINAS GERAIS, 2014, art. 8º). É importante destacar, porém, que toda a manutenção e alterações do sistema são operacionalizadas pela SEPLAG, que apesar de possuir um vínculo

administrativo com a Funed (Fundação em que ocorreu o estudo de caso), é um órgão externo e diferente da fundação estudada.

Após a realização da análise de conteúdos das entrevistas realizadas e grupo focal, um dos problemas identificados advindos do sistema utilizado se refere ao não reconhecimento do Portal de compras em relação ao reagendamento para entrega do produto. Quando o fornecedor solicita alteração da data de entrega por qualquer problema existente ou mesmo a Funed, em acordo com o fornecedor, solicita a entrega em uma data diferente daquela previamente agendada, o responsável deverá entrar no Portal de Compras e realizar o reagendamento da entrega. No entanto, esse reagendamento (ou nova data agendada) não é contabilizada para no cálculo da nota atribuída ao fornecedor no quesito “data de entrega”, uma vez que o sistema considera apenas a data inicial agendada para entrega, afetando, assim, a nota final atribuída ao fornecedor, mesmo quando há o aceite pela Funed do pedido realizado pelo fornecedor. Essa situação pode ser visualizada na fala de um dos entrevistados - “só que, por exemplo, todo fornecedor, quando ele entrega atrasado eles têm a nota diminuída. Mesmo acontecendo o reagendamento, o sistema não aceita” (ENTREVISTADO 6, 2021). Esse não reconhecimento do reagendamento não se dá apenas quando o pedido é solicitado pelo fornecedor (e aceito pela instituição), mas também quando o pedido é realizado pela própria Funed. Além disso, quando o fornecedor antecipa a entrega ele também é penalizado em relação à data de entrega. Essa questão é apresentada por um dos entrevistados – “Se a AF foi emitida hoje. Aí o fornecedor teria até dia 21/02 pra entregar. Se ele entrega dia 20 e eu lanço essa data, dia 20, ele é penalizado no portal” (ENTREVISTADO 5, 2021).

Essa situação gera também um descumprimento à legislação existente que trata do assunto, uma vez que ela afirma que nessa situação descrita, o fornecedor deverá ser pontuado com a totalidade dos pontos. “Na hipótese de a justificativa mencionada no parágrafo anterior ser aceita pelo responsável pelo recebimento, o fornecedor será pontuado com a totalidade dos pontos” (MINAS GERAIS, 2014, art. 10, § 4º). Nesse sentido, é necessário o alinhamento da operacionalização do sistema à legislação existente, visando o cumprimento do princípio da Legalidade e consequente apoio e embasamento para as tomadas de decisões no órgão público. Apesar das legislações existentes na administração pública representarem restrições aos processos de negócios, conforme apontado pelo CBOOK que classifica essas restrições como regras de negócio e salienta que essas regras “impõem restrições e impulsionam decisões que afetam a natureza e o desempenho de um processo” (ABPMP, 2021, p. 140), uma das responsabilidades e desafio do BPM nas organizações públicas é a observância ao devido cumprimento legal, se atentando, simultaneamente, ao princípio da eficiência (BORGES, WALTER E SANTOS, 2016). Sendo assim, é de grande importância que se consiga implementar uma melhoria do processo de avaliação de fornecedores na Funed, se atentando para as legislações existentes sobre o assunto. Lemos *et. al.* (2018) salienta o desafio da gestão de processos nos órgãos públicos de implantar metodologias que atendam às metas da gestão e à legislação de forma harmoniosa.

Outro ponto apresentado por um dos entrevistados impactado também pelo não reconhecimento da nova data reagendada no Portal de Compras é em relação ao envio de e-mails de forma automática ao fiscal pelo sistema informando a pendência para avaliação. Esses e-mails continuam a ser enviados mesmo com o reagendamento da entrega do produto:

“Quando a gente faz um reagendamento, pela lógica, esse e-mail que o portal de compras manda pra gente todo dia, enquanto não se faz a avaliação fornecedor era pra parar de receber. Só que tem um erro, tá ocorrendo um erro no portal de compras que esse e-mail não para mesmo que você reagendou. O portal de compras continua mandando e-mail todo dia até você conseguir fazer a avaliação” (ENTREVISTADO 9)

Além disso, de acordo com outro entrevistado, quando existem itens comuns (de um mesmo fornecedor) para áreas diferentes dentro da instituição, e apenas uma pessoa que recebeu o produto consegue realizar a avaliação dentro do Portal de Compras. Além de não existir uma definição expressa de quem realizará a avaliação no Portal nesses casos, existe uma insegurança por parte do executor, uma vez que o processo de recebimento de materiais é realizado por área, do seu quantitativo específico, e não existe uma comunicação entre essas áreas.

De acordo com os dados analisados, observou-se também que, muitas vezes, o processo de avaliação de fornecedores é realizado de forma mecanicista ou automática. Isso pode se dar em função de diversos fatores. Um desses fatores, refere-se à limitação do Portal de Compras que apresenta apenas 5 perguntas para a concretização da avaliação no sistema, sem opção de detalhamento ou argumentação pelo responsável pelo preenchimento. Essas perguntas são objetivas e relacionam-se ao prazo de entrega, quantidade entregue, qualidade da embalagem e especificação, documentação e nota fiscal. Observa-se, porém, que os itens abordados para avaliação de fornecedores no Portal de Compras não contemplam outros fatores importantes para classificação de um bom fornecedor, como já apresentados no referencial teórico, como, por exemplo, a questão da qualidade do produto recebido. A adequação das perguntas do Portal de Compras com base em formulários existentes e utilizados pela instituição de forma complementar representou uma solução proposta e validada pelos participantes do grupo focal. Além disso, observou-se que essa avaliação não contempla também a quantidade de notificações realizadas ao fornecedor e o tempo de resposta, fatores estes importantes atrelados à fiscalização do contrato. É preciso destacar, no entanto, a importância de não inserir informações que restrinjam a competitividade dos participantes nos processos licitatórios, de forma a atender aos princípios constitucionais e às legislações que tratam do assunto.

Com base nas falas de alguns dos entrevistados infere-se que, além da superficialidade apresentada quanto às perguntas do Portal de Compras, conforme relatado, um dos fatores para a realização da avaliação de forma automática e superficial se dá em função da desmotivação dos executores em relação ao não retorno dos dados para a melhoria do processo e por não enxergarem uma finalidade concreta para a realização do processo, conforme pode-se verificar na fala de um dos entrevistados:

“É tudo bem no automático. Eu tenho só crítica a fazer. Infelizmente eu não tenho elogio a fazer porque não é algo que a gente tem retorno. Na verdade, eu nem sei te falar, desculpe se eu tô sendo um pouco, talvez ignorante, né, enquanto chefe de serviço, mas eu nem sei te falar o porquê que isso é feito no caso de serviço. Por quê? É o que? Simplesmente a gente preencher uma planilha e mandar pra área pra constar? É esse entendimento que eu tenho” (ENTREVISTA 13, 2021)

Nessa situação, a atuação de forma contundente do dono do processo na transformação dos dados da avaliação de fornecedores para a tomada de decisão e melhoria do processo de compras poderia minimizar esse problema.

Outro ponto identificado com a análise das entrevistas foi a não contemplação pelo Portal de Compras da avaliação de fornecedores de serviços. Essa funcionalidade do software, no entanto, poderia auxiliar na gestão do processo e na geração de dados de forma mais eficaz.

Com os grupos focais realizados, os participantes pontuaram ainda, a ineficiência do sistema quando existe, em uma mesma entrega realizada pelo fornecedor, produtos defeituosos e outros considerados “bons”, não permitindo a avaliação dessas situações (ou se avalia tudo negativamente ou tudo de forma positiva). Além disso, nesses encontros, foi pontuado o recebimento de e-mails do sistema pelos solicitantes, mesmo quando estes não são mais responsáveis pelas compras (quando há, por exemplo, mudança de área dos envolvidos) e nesse caso, foi apontado a inclusão do e-mail do responsável no início do processo pelo setor de

compras (na fase interna do processo de suprimentos) e a impossibilidade no Portal de alteração desse cadastro inicial.

Ziembra e Oblack (2013) salientam a importância de se melhorar os processos antes da implantação de qualquer automação, para não se automatizar o erro. Apesar das organizações entenderem a importância da tecnologia da informação, é grande a incidência de insucessos na implantação de sistemas (MALANOVICZ, 2021; SANTOS E BRETERNITZ, 2016; VARGAS E MACHADO, 2019). Adicionalmente, Rezende e Abreu (2009) afirmam que o retorno desejado pelas empresas com investimentos em tecnologia da informação não está sendo satisfatório em função da não observação de aspectos políticos, sociais e comportamentais envolvidos na implantação do sistema, bem como a falta de estratégia de desenvolvimento e implantação.

Dessa forma, apesar da importância e necessidade de um sistema para apoio à decisão no processo de avaliação de fornecedores da Funed, observou-se a necessidade de reestruturação do sistema atualmente utilizado (Portal de Compras), a fim de adequar o sistema ao processo e negócio da Fundação. Melo (2006) e Dos Santos, Pereira e Silveira (2017) concordam sobre a importância de se ter um sistema de apoio à decisão para o auxílio aos gestores na tomada de decisão, entretanto, argumentam a necessidade desse sistema possuir informações adequadas e que levem segurança que o administrador precisa para escolher qual a melhor decisão para a organização. Sendo assim, é importante que a alta Direção da Fundação apresente a demanda para reestruturação do Portal de Compras à SEPLAG, responsável por gerenciar o sistema, objetivando o atendimento do sistema ao negócio da Instituição. Abaixo (Quadro 2) encontram-se os pontos necessários para alteração no Portal de Compras, validados pelos participantes dos grupos focais. Os itens 8, 9 e 10 representam propostas realizadas pelos participantes nos grupos focais realizados.

Quadro 2 - Ações necessárias para a reestruturação do Portal de Compras

Ações necessárias para a reestruturação do Portal de Compras em relação à avaliação de fornecedores		Observações
1	Reconhecimento do campo "reagendamento de data" para a computação da nota do fornecedor	Necessário que o sistema diferencie o reagendamento que foi aceito pelo contratante (para utilizar para o cálculo da nota a nova data agendada) daquele que não foi aceito (que deverá afetar a nota do fornecedor)
2	Não diminuir a nota do fornecedor quando o fornecedor entrega antes	Entregas dentro do período definido na AF (ex: em até 30 dias da data de recebimento da AF pelo fornecedor) o fornecedor não poderá ser penalizado no critério "prazo de entrega"
3	Reconhecimento do campo "reagendamento de data" para o envio de e-mails aos fiscais de contrato/ solicitante	Quando for realizado reagendamento no Portal de compras (nova datas para entrega do item) o Portal só deverá enviar e-mails aos solicitantes e/ou fiscais quando houver atrasos com base nessa nova data inserida no sistema
4	Reestruturação das perguntas da avaliação com base nos formulários já existentes e utilizados pela Funed	-
5	Incorporação da avaliação de serviços no sistema	-
6	Geração de relatórios para auxílio do dono do processo na gestão do processo e transformação e utilização das informações na melhoria do processo de compras	-

Quadro 2 - Ações necessárias para a reestruturação do Portal de Compras

(conclusão)

	Ações necessárias para a reestruturação do Portal de Compras em relação à avaliação de fornecedores	Observações
7	Possibilidade de realização da avaliação de forma fracionada (cada área conseguir realizar a avaliação do seu quantitativo de um mesmo produto de uma mesma AF)	No processo da Funed, em uma mesma AF possui itens de áreas diferentes e cada área deve conseguir realizar a avaliação desses itens de forma independente (por entrega)
8	Inclusão da pergunta sobre a quantidade de notificações realizadas ao fornecedor e tempo de resposta do fornecedor	Essa informação será importante para contabilizar a quantidade de notificações realizadas pelo contratante e o tempo de resposta do fornecedor. Essas notificações são realizadas de forma frequente e muitas vezes há uma demora do fornecedor na resposta à instituição e em nenhum momento essa situação é contabilizada para o cálculo da nota ao fornecedor. Para a concretização dessa questão, deve-se ter uma relação forte os processos de fiscalização de contratos e avaliação de fornecedores
9	Permitir avaliar uma mesma entrega com itens "bons" e itens "ruins"	Em uma mesma entrega pode conter itens defeituosos e itens bons. Atualmente o sistema permite avaliar a entrega total, não possuindo opção para inserção dessa separação no momento da avaliação (avaliar alguns itens como bons e outros como ruins).
10	Permitir substituir a pessoa (e-mail) do solicitante cadastrado no processo	O cadastro do processo de compras é realizado na fase interna do processo, em que é inserido o solicitante responsável pela compra (e o e-mail desse solicitante). A partir daí não há a opção de troca desse responsável, mesmo com a mudança da pessoa de área e o sistema continua a enviar e-mails para esse responsável cadastrado inicialmente

Fonte: Elaboração própria, 2021.

Destaca-se aqui a importância da alta gestão no processo de implantação das melhorias propostas, com a necessidade de intermediação dessa gestão na solicitação à SEPLAG para a realização da reestruturação necessária, conforme apresentado no Quadro 2. De acordo com a ABPMP (2021), um dos fatores mais importantes para se garantir o sucesso na implementação do processo *to-be* é o incentivo direto da equipe de liderança executiva, que deve ser o principal patrocinador na retaguarda do projeto de melhoria de processos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa objetivou identificar os problemas relacionados à operacionalização do Portal de Compras para a tomada de decisão no processo de avaliação de fornecedores de uma Fundação Pública do Estado de Minas Gerais, utilizando-se do BPM. Este objetivo foi alcançado, uma vez que, com o desenvolvimento da pesquisa, foi possível a desenho do processo a identificação dos problemas existentes quanto ao sistema utilizado e a proposição de melhorias.

Ficou evidente a ineficiência do sistema utilizado pela fundação (o Portal de Compras MG, utilizado por todos os órgãos estaduais), com base na especificidade do processo de avaliação de fornecedores da Funed, necessitando de muitas melhorias identificadas nesta pesquisa para atendimento, de forma eficiente, ao objetivo do processo. Ressalta-se, neste estudo, a importância de se ter um sistema de apoio à decisão que auxilie os gestores na tomada

de decisão. Entretanto, reforça-se a necessidade desse sistema possuir informações adequadas e que levem segurança aos atores nas escolhas a serem tomadas.

A proposição das melhorias para os problemas identificados se deu de forma participativa e colaborativa, por meio dos grupos focais realizados com participantes de todas as Diretorias na Fundação. Essa situação poderá facilitar a implementação das soluções pela Funed, uma vez que esse envolvimento dos atores desde o início do projeto diminui a resistência das pessoas na execução do novo processo proposto. A reestruturação do sistema beneficiará não somente à Funed, mas todos os órgãos do Estado, uma vez que, com base na legislação existente, todos os órgãos estaduais devem utilizar o Portal de Compras para a realização da avaliação de fornecedores institucional.

Como oportunidades de pesquisa futura sugere-se a efetiva implementação das soluções propostas na Funed e a avaliação de todo o processo de avaliação de fornecedores, não só apenas relativo às lacunas do sistema. Ressalta-se, após a implementação, a necessidade de uma busca constante pela melhoria contínua do processo trabalhado, com a avaliação permanente do seu desempenho e, se os resultados ficarem abaixo das expectativas, o recomeço do ciclo BPM (ABPMP, 2021).

Ademais, destaca-se a importância do apoio da alta gestão para o sucesso na implantação das melhorias propostas, que deve representar o principal patrocinador no desenvolvimento e execução do projeto de melhoria.

REFERÊNCIAS

ABPMP. Guia para a Gestão por processos de Negócio: Corpo comum de conhecimento. **BPM CBOOK**. Version 4.0. 2021.

AMATO NETO, João (Org) *et al.* Gestão estratégica de fornecedores e contratos. São Paulo: **Saraiva**, 2014.

ANDRADE, Elzimar et al. **Gerenciamento de processos para melhoria da eficiência na administração pública: estrutura de referência para a UTFPR**. Orientadora: Prof. Dra. Vanessa Ishikawa Rasoto. 2017. 222 f.

BAILY, P., FARMER, D., CROCKER, B., JESSOP, D., JONES, D. Procurement Principles and Management. 11th ed. p 616 **London: Pearson Education Limited**. 2015.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70. 2016.

BATISTA, Marco Antonio Cavalcanti; MALDONADO, José Manuel Santos de Varge. O papel do comprador no processo de compras em instituições públicas de ciência e tecnologia em saúde (C&T/S). **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 4, p. 681-699, 2008.

BORGES, Lorena de Melo; WALTER, Fábio; SANTOS, Luciano Costa. Análise e redesenho de processos no setor público: identificação de melhorias em um processo de compra. **Holos**, v. 1, p. 231-252, 2016.

BRASIL. Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. **Lei de Licitações e Contratos Administrativos**. Brasília, DF. 2021. Disponível em <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/lei-n-14.133-de-1-de-abril-de-2021-311876884> Acesso em 15 de junho de 2021.

BRASIL. **Lei nº 8666**, de 21 de janeiro de 1993. Institui Normas Para Licitações e Contrato da Administração Pública e Dá Outras Providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18666cons.htm. Acesso em: 21 de abril de 2020.

BRASIL. **Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização**. Brasília, 2016. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/>. Acesso em: 6 de julho de 2020.

DRUMOND, Luciana Vianna de Salles, ZOLINI, Thiago Moreira; MACIEL, Leonardo Lacerda Bittencourt; DINIZ, Lívia Colen. Instituição de metodologia para a avaliação do desempenho de fornecedores pelos órgãos e entidades do poder executivo do estado de Minas Gerais: desenvolvimento, implantação e benefícios. 2013. **In: Congresso de Gestão Pública**, 6., 2013, Brasília. Anais eletrônicos... Brasília: CONSAD, 2013.

FINGER, Hamilton Rodrigues. **Proposta de um sistema para avaliação de fornecedores: estudo prático da empresa Marcopolo S/A**. 2002. 164 f. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Engenharia) – Orientador: Professor Dr. Francisco José Kliemann Neto. Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002. Disponível em <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/1690/000355309.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em 29 de maio de 2020.

FUNDAÇÃO EZEQUIEL DIAS - FUNED. Institucional. **A Funed**. 2018. Disponível em: http://www.funed.mg.gov.br/a_funed/ Acesso em 20 de julho de 2020.

MALANOVICZ, Aline Vieira. LIÇÕES APRENDIDAS EM CASOS DE FRACASSO NA IMPLANTAÇÃO DE SISTEMAS ERP NO BRASIL. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace*, v. 12, n. 1, 2021.

LEMOS, Raísa Moreira et al. Modelagem do processo de movimentação de bens permanentes entre unidades de órgãos públicos. **Sistemas & Gestão**, v. 13, n. 2, p. 209-218, 2018.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. *Metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 7 ed., 2017.

MINAS GERAIS. **Portal da Transparência do Governo Estadual**. Compras e Contratos, 2019. Disponível em <http://www.transparencia.mg.gov.br/compras-e-patrimonio/compras-e-contratos>. Acesso em 05 de maio de 2020.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. **Resolução nº 13, de 07 de fevereiro de 2014**. Regulamenta os procedimentos de avaliação de desempenho de fornecedores de materiais dos órgãos e entidades do Poder Executivo dependentes de recursos do Tesouro Estadual. Belo Horizonte, MG. 2014.

MORGAN, David L. **Basic and advanced focus groups**. Sage Publications, 2018.

RACZYŃSKA, Magdalena. Process management in Public administration. **Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzanie**, v. 42, n. 4, p. 79-91, 2015.

SANTOS, P.S.; BRETERNITZ, V. Identificação de fatores que levaram ao insucesso de projetos de implantação de sistemas Enterprise Resource Planning. **Jornada de Iniciação Científica e Mostra de Iniciação Tecnológica**, ISSN 2526-4699, Brasil, dez. 2016.

SANTOS, Lucimar Rizzo Lopes. A fiscalização e o acompanhamento da execução do contrato administrativo na Administração Pública - artigo 67 - Lei Nº 8.666/93. **Revista Digital De Direito Administrativo**, 4(2), 187-199, 2017.

SECRETÁRIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO DE MINAS GERAIS - SEPLAG. Novo Portal de Compras do Estado de Minas Gerais. **Portal de Compras MG**. 2009. Disponível em: http://www.compras.mg.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=67:novo-portal-de-compras-do-estado-de-minas-gerais&catid=1:banco-de-noticias&Itemid=100055. Acesso em 02 de julho de 2021.

SOBRINHO, João Moraes; DA SILVA, Ana Paula. A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL E SEUS REFLEXOS NAS PRÁTICAS E POLÍTICAS DE TREINAMENTO NA PREFEITURA DE DAMIÃO. **SINERGIA-Revista do Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis**, v. 19, n. 1, p. 21-32, 2015.

SCHLESINGER, Cristina Costa Barros; REIS, Dálcio Roberto dos; SILVA, Helena de Fátima Nunes; CARVALHO, Hélio Gomes de; SUS, Jane Alves Lopes de; FERRARI, João Vicente; *Gestão do Conhecimento na Administração Pública*. Curitiba, Instituto Municipal de Administração Pública - IMAP, 2008.

TADELIS, Steven. Public procurement design: Lessons from the private sector. **International Journal of Industrial Organization**, v. 30, n. 3, p. 297-302, 2012.

VARGAS, Juliano Estevo; MACHADO, Nelson Guilherme Pinto. O caso de insucesso da implantação de um sistema ERP em uma empresa de pequeno porte. **Contribuciones a las Ciencias Sociales**, n. enero, 2019.

VAZ, José Carlos; LOTTA, Gabriela Spanghero. A contribuição da logística integrada às decisões de gestão das políticas públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 45, p. 107-139, 2011.

VERÃO, Morrison Francisco Reis. Avaliação de desempenho dos fornecedores de material de consumo hospitalar no Hospital Universitário da Universidade Federal da Grande Dourados (HU-UFGD). **Congresso Nacional de Mestrados Profissionais em Administração Pública - PROFIAD**. Universidade Federal da Grande Dourados - UFGD. Dourados, MS. 2016.

YIN. R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3 ed., Porto Alegre: **Bookman**, 2005.

ZIEMBA, Ewa; OBLAK, Iwona. Critical success factors for ERP systems implementation in public administration. **In: Proceedings of the Informing Science and Information Technology Education Conference**. Informing Science Institute, 2013. p. 1-19.