

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO  
ESCOLA DE GOVERNO PROFESSOR PAULO NEVES DE CARVALHO  
Curso Superior de Administração Pública

Laine Fabiele Silva

**AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES NO ESTADO DE MINAS GERAIS:  
Um estudo de caso na Subsecretaria de Gestão Logística**

Belo Horizonte

2018

Láine Fabiele Silva

**AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES NO ESTADO DE MINAS GERAIS:  
Um estudo de caso na Subsecretaria de Gestão Logística**

Monografia apresentada ao XXXIV curso de Administração Pública da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho da Fundação João Pinheiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de bacharel em Administração Pública.

Orientadora: Prof. Simone Cristina Dufloth

Belo Horizonte

2018

C586a Silva, Laíne Fabiele.  
A avaliação de fornecedores no estado de Minas Gerais [manuscrito] : um estudo de caso na Subsecretaria de Gestão Logística / Laíne Fabiele Silva. – 2018.  
[12], 103 f. : il.

Monografia de conclusão de Curso (Graduação em Administração Pública) – Fundação João Pinheiro, Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, 2018.

Orientadora: Simone Cristina Dufloth  
Bibliografia: f. 104-108

1. Cadeia de suprimentos (Logística) – Minas Gerais. 2. Logística empresarial – Minas Gerais. 3. Fornecedores – Minas Gerais. I. Dufloth, Simone Cristina. II. Título.

CDU 658.78(815.1)

Laíne Fabiele Silva

Avaliação de fornecedores no estado de minas gerais: um estudo de caso na Subsecretaria de Gestão Logística.

Monografia de Conclusão apresentada ao Curso Superior de Administração Pública da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, da Fundação João Pinheiro, como requisito parcial de obtenção do título de bacharel em Administração Pública.

Área de Concentração: Estado e Políticas Públicas.

### **Aprovada na Banca Examinadora**

---

Prof. Dr<sup>a</sup>. Simone Cristina Dufloth (Orientadora) – Fundação João Pinheiro

---

Prof. Dr. Cláudio Burian Wanderley (Avaliador) – Fundação João Pinheiro

---

Prof. Dr. Marconi Martins de Laia. (Avaliador) – Fundação João Pinheiro

Belo Horizonte, 12 de junho de 2018

*A deus, fonte de vida e bravura.  
A minha família e amigos, anjos colocados por Ele para me guiar.*

## AGRADECIMENTOS

*Agradeço,*

*À Deus, por sempre guiar meus passos.*

*À Fundação João Pinheiro, seu corpo docente, direção e administração que oportunizaram a vivência de uma experiência singular, formadora de não somente um profissional, mas também um cidadão.*

*À minha orientadora Prof. Simone Dufloth, pelo compartilhamento de ideias suporte durante a elaboração do trabalho.*

*À equipe da Diretoria Central de Cadastros de Logística e Patrimônio, por todo auxílio ao longo da pesquisa. Em especial à Juliana Gomes, tutora de estágio, que me ajudou a escolher o tema e esteve presente sempre que precisei, tanto na pesquisa quanto como referência de profissional e acima de tudo de pessoa.*

*À minha família, namorado e amigos, por toda compreensão, paciência, carinho, preocupação e incentivo. Vocês se mostraram excepcionais em um dos momentos mais desafiadores que já vivenciei até hoje.*

*À turma do XXXIV CSAP e demais colegas da Fundação João Pinheiro pela experiência conjunta na caminhada acadêmica.*

*Por fim, a todos que, direta ou indiretamente, se envolveram na construção desta pesquisa, meu muito obrigada.*

## RESUMO

Este estudo trata da metodologia de avaliação de desempenho de fornecedores de matérias no âmbito do governo de Minas Gerais, criada em 2014 pela Subsecretaria de Gestão Logística e Patrimonial (SGL). Sendo sua realização condicionada ao objetivo mor de análise de tal metodologia com vistas a identificação dos seus principais pontos positivos e negativos.

Para tanto, optou-se pela realização de um estudo de caso aplicado à SGL mediante a utilização de levantamento bibliográfico, entrevistas semiestruturadas e pesquisa documental como procedimentos técnicos para coleta de dados. Tendo como resultado a identificação de maiores aspectos de fragilidade tanto na metodologia quanto nas circunstâncias que impactam no seu desenvolvimento, ainda que também tenham sido levantadas potencialidades. Aspectos esses que vão desde as definições dos critérios a serem mensurados no momento da avaliação, ligados a essência da estruturação da metodologia, até condições muito externas às definições desse sistema, como a ausência de ambientes favoráveis a implementação de mudanças nos processos como obstáculo a inserção da ferramenta no cotidiano do serviço público. Ademais, constatou-se que o principal problema relacionado à sistemática de avaliação se encontra na ausência de gerenciamento do seu funcionamento e de seus resultados, que acaba, de modo geral, suprimindo a efetividade da metodologia, o que corrobora, dentre outros fatores, para o seu desuso. Sendo, ao final deste estudo reproduzidas as principais sugestões dadas pelos entrevistados para enfrentamento dos problemas por esses mesmos identificados, adicionadas das sugestões descendentes das considerações tencionadas ao longo deste estudo. Cujas aplicações têm um grande potencial para explorar uma das áreas ainda pouco aproveitadas na gestão de suprimentos governamental, a gestão de fornecedores, além de possibilitar o implemento de mais eficiência, economicidade e efetividade no gasto público e assim na prestação de serviços públicos.

Palavras-chave: Cadeia de suprimentos. Gestão de fornecedores. Medição de desempenho. Setor Público. Metodologia de avaliação de fornecedores.

## **ABSTRACT**

This study deals with the methodology of assessment of performance of suppliers from substances under the government of Minas Gerais, created in 2014 for the Undersecretary of Logistics Management and Heritage (SGL). Being your parole achievement to the major point of analysis of such methodology with views identifying your main points positive and negative. Therefore, it was chosen to a case study applied to SGL through the use of bibliographical survey, semi-structured interviews and documental research as technical procedures for data collection. Having as a result identifying bigger aspects of frailty in the methodology as on the circumstances that impact in its development, despite also potentialities have been lifted. Aspects these ranging from the definitions of criteria to be measured at the time of the evaluation, linked to the essence of methodology, such as the absence of favorable environments to implement changes in the processes like obstacle to insertion of the tool in the diary of public service. Besides, it was established that the main problem related to the evaluation systematics is found in the absence of management of theirs workings and their results, in general, suppressing the effectiveness of methodology, which corroborates, among other factors, its disuse. At the end of this study, the main suggestions given by the interviewees were reproduced to address the problems identified by, along with the suggestions that came down from the considerations and insights intended along. Its application has great potential to exploit one of the areas still underutilized in the management of governmental supplies, the management of suppliers, besides making possible the implementation of more efficiency, economy and effectiveness in public expenditure and thus in the provision of public services.

**Key words:** Supply chain. Management of suppliers. Measuring performance. Public sector. Methodology of assessment of suppliers.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura simplificada da cadeia de suprimentos da SGL.....	18
Figura 2 – Representação da composição dos indicadores da metodologia de avaliação de fornecedores de materiais do estado de Minas Gerais.....	55
Figura 3 – Fluxo de contratação no Estado de MG.....	60

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Níveis de relacionamento entre empresas em uma SC.....	29
Quadro 2 – Implicações do modelo de estratégia de suprimentos.....	33
Quadro 3 – Evolução dos sistemas de avaliação de fornecedores.....	37
Quadro 4 – Ações recomendadas conforme resultado do IDF-C.....	59
Quadro 5 – Potencialidades e fragilidades da metodologia de avaliação de desempenho de fornecedores de materiais da SGL e pontos de impacto.....	87

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Composição do IDF-E mineiro.....	55
Tabela 2 - Composição da nota do critério Quantidade.....	56
Tabela 3 - Composição da nota do critério Prazo.....	57
Tabela 4 – Composição da nota do critério Qualidade.....	57
Tabela 5 – Composição da nota do subcritério Embalagem.....	58
Tabela 6 – Composição da nota do critério Verificação Documental.....	58
Tabela 7 – Composição da nota do subcritério Documentação Adicional Exigida.....	59
Tabela 8 – Classificação ABC dos itens comprados pela SGL em 2017.....	65

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Qualificação dos produtos adquiridos.....	32
Gráfico 2 – Maturidade em compras do Estado de Minas Gerais em 2009.....	53
Gráfico 3 – Curva ABC dos grupos de materiais comprados pela SGL em 2017.....	65

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AF	Autorização de Fornecimento
APICS	<i>American Production Inventory Control Society</i>
BCBS	<i>Basel Committee on Banking Supervision</i>
CAGEF-MF	Cadastro Geral dos Fornecedores de Minas Gerais
CEMIG	Companhia Energética de Minas Gerais
COPASA-MG	Companhia de Saneamento de Minas Gerais
CRC	Certificado de Registro Cadastral
CSC	Centro de Serviços Compartilhados
DCLC	Diretoria Central de Licitações e Contratos
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
IDF	Índice de Desempenho do Fornecedor
IDF-AF	Índice de Desempenho do Fornecedores por Autorização de Fornecimento
IDF-C	Índice de Desempenho do Fornecedores por Contratação
IDF-E	Índice de Desempenho do Fornecedor por Entrega
IDF-G	Índice de Desempenho do Fornecedores Geral
IDF-O	Índice de Desempenho do Fornecedores por Órgão
JUSE	<i>Japanese Union of Scientists Engineers</i>
MG	Minas Gerais
NF	Nota Fiscal
PMDI	Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado
SC	<i>Supply Chain</i>
SCM	<i>Supply Chain Management</i>
SEPLAG	Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão
SGL	Subsecretaria de Gestão Logística
SIAD-MG	Sistema Integrado de Administração de Materiais e Serviços de Minas Gerais
SIAFI-MG	Sistema Integrado de Administração Financeira de Minas Gerais
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
TQC	<i>Total Quality Control</i>
VW	Volkswagen

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
<b>2 CADEIA DE SUPRIMENTOS E GESTÃO DE FORNECEDORES .....</b>	<b>17</b>
<b>2.1 Cadeia de Suprimentos .....</b>	<b>17</b>
<i>2.1.1 Gestão da cadeia de suprimentos .....</i>	<i>19</i>
<b>2.2 Gestão de fornecedores .....</b>	<b>23</b>
<i>2.2.1 Relacionamento cliente-fornecedor .....</i>	<i>23</i>
<i>2.2.2 Custos envolvidos no gerenciamento de fornecedores .....</i>	<i>26</i>
<i>2.2.3 Segmentação de fornecedores e tipos de relacionamento .....</i>	<i>28</i>
<b>2.3. Avaliação de Desempenho de Fornecedores .....</b>	<b>34</b>
<i>2.3.1 Metodologia de avaliação .....</i>	<i>38</i>
<i>2.3.2 Critérios de desempenho .....</i>	<i>40</i>
<i>2.3.2.1 Qualidade .....</i>	<i>41</i>
<i>2.3.2.2 Rapidez .....</i>	<i>42</i>
<i>2.3.2.3 Confiabilidade .....</i>	<i>43</i>
<i>2.3.2.4 Flexibilidade .....</i>	<i>43</i>
<i>2.3.2.5 Custo .....</i>	<i>44</i>
<i>2.3.3 Alguns pontos que influenciam na avaliação dos fornecedores .....</i>	<i>44</i>
<i>2.3.3.1 Negociação e formalização do contrato .....</i>	<i>44</i>
<i>2.3.3.2 Tamanho da base de fornecedores .....</i>	<i>45</i>
<b>3 A METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES DE MATERIAIS CRIADA PELA SECRETARIA DE GESTÃO LOGÍSTICA .....</b>	<b>47</b>
<b>3.1 A Subsecretaria de Gestão Logística .....</b>	<b>47</b>
<b>3.2 A metodologia de avaliação de desempenho dos fornecedores de materiais da SGL .....</b>	<b>51</b>
<b>4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>63</b>
<b>5 METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES DA SGL: ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA .....</b>	<b>69</b>
<b>5.1 Principais aspectos de potencialidade e fragilidade presentes na metodologia de avaliação de fornecedores da SGL .....</b>	<b>69</b>
<i>5.1.1 Importância da avaliação de fornecedores .....</i>	<i>69</i>
<i>5.1.2 Normatização e legislação .....</i>	<i>71</i>
<i>5.1.3 Prioridades e critérios de avaliação de fornecedores .....</i>	<i>73</i>
<i>5.1.4 Instruções e orientações sobre a avaliação de fornecedores .....</i>	<i>80</i>

<i>5.1.5 Encaminhamentos resultantes da avaliação de fornecedores</i> .....	83
<i>5.1.6 Outros pontos de impacto</i> .....	85
<b>5.2 Sugestões de aperfeiçoamento da metodologia analisada na perspectiva dos atores envolvidos</b> .....	<b>89</b>
<i>5.2.1 Subsecretaria de Gestão Logística</i> .....	89
<i>5.2.2 Fornecedores</i> .....	92
<i>5.2.3 Órgãos e entidade demandantes</i> .....	93
<b>6 CONCLUSÕES</b> .....	<b>97</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>104</b>
<b>APÊNDICE A – Roteiro de entrevista aplicado aos fornecedores</b> .....	<b>109</b>
<b>APÊNDICE B – Roteiro de entrevista aplicado aos gestores da SGL</b> .....	<b>110</b>
<b>APÊNDICE C – Roteiro de entrevista aplicado aos representantes dos órgãos demandantes</b> .....	<b>112</b>
<b>APÊNDICE D – Listagem dos grupos de materiais comprados pela SGL em 2017</b> .....	<b>114</b>

## 1 INTRODUÇÃO

No mundo globalizado e repleto da chamada Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), as relações se tornaram muito mais ágeis e complexas, criando um ambiente de crescente interdependência tanto entre as pessoas quanto em meio às organizações. Nesse sentido, um universo crescentemente competitivo e exigente envolve as entidades e traz à tona a necessidade de buscar estratégias de gerenciamento que sejam capazes de gerar vantagem competitiva e diferenciar as organizações no cenário global. Uma dessas estratégias trata do gerenciamento da cadeia de suprimentos.

Uma das várias questões que abarcam a gestão da cadeia de suprimentos (*Supply Chain Management* - SCM) é a gestão dos fornecedores, a qual é um grande exemplo da interdependência existente entre as organizações e da essencialidade de bons relacionamentos entre estas. Os fornecedores são atores importantíssimos para se obter o sucesso da cadeia de suprimentos (*Supply Chain* – SC) como um todo. Eles se encontram no início da cadeia e uma vez que se tenha maus fornecedores há o comprometimento de toda a SC, pois mesmo que estes não tenham contato direto com os consumidores finais, impactam de forma negativa todo o processo, e assim os produtos finais, e a consequente satisfação dos clientes finais.

No âmbito da Administração Pública, a SC está inserida numa lógica não de competição propriamente dita, mas sim de obtenção do sucesso visando o atendimento ao fim essencial desta que nada mais é do que o bem-estar da coletividade, e para isso, deve espera-se que o administrador público norteie todas as suas atividades pelos chamados princípios da Administração Pública. De modo que todos os atos que venham a ser praticados em nome da Administração Pública devem estar em consonância com tais princípios ao inspirar indiretamente impessoalidade, moralidade, legalidade, publicidade, eficiência e tantos outros. Sendo que, no que diz respeito a aquisição de bens e serviços e início de um relacionamento com fornecedores tem-se ainda os princípios específicos normatizados pela lei nº 8.666/93, de 21 de junho de 1993, legislação que regulamenta as licitações.

Além da obrigatoriedade do atendimento aos princípios já expressa em Lei, o contexto de restrição orçamentária, que encurta os orçamentos de um lado e as crescentes demandas de outro, levam os governos a ter que fazer mais com menos. Contexto este que coincide com as crescentes demandas da população por uma Administração mais transparente, mais eficiente na gestão do gasto, mais atenta aos anseios populares e aos direitos de todos os cidadãos. E para que a Administração atenda a esse clamor, se pautando no interesse público, a modernização

da gestão da cadeia de suprimentos é uma ferramenta valiosa, que favorece, em última instância, o aumento da qualidade dos gastos correntes com aquisição de bens e serviços.

Nesse sentido, trazendo para o eixo da gestão dos fornecedores que é o discutido no presente trabalho, através dos contratos, parte integrante do processo licitatório como um todo, tem-se a realização do gasto público que deve ser pautado em Princípios como o da eficiência. Logo, faz-se imperativo o uso de mecanismos de gerenciamento que possibilitem o controle do cumprimento das cláusulas contratuais, para que dessa forma, seja alcançada a eficiência na relação com os fornecedores.

Quanto ao estabelecimento de parcerias benéficas com fornecedores, um mecanismo essencial de medição e controle é a avaliação de desempenho de fornecedores que serve para quantificar em que medida a relação estabelecida pelo governo com um fornecedor está sendo benéfica ou não. Além disso, ao estabelecer critérios formais que produzam resultados quantitativos que por sua vez permitam inferir sobre as vantagens e desvantagens existentes em cada relação que o governo tem com determinado fornecedor, a avaliação mune o gestor das informações necessárias à tomada de decisão. E quanto mais bem estruturada for sua metodologia, espera-se que mais certa será a decisão resultante. Para mais, o gestor terá informações sistematizadas sobre o desempenho do fornecedor com relação ao cumprimento das cláusulas contratuais, o que dará subsídio formal para instrução de sanções e processos administrativos punitivos previstos pela lei nº 8.666/93, caso a avaliação acuse uma atuação por parte do fornecedor que esteja desalinhada do que fora firmado em contrato.

Vale ressaltar que o governo de Minas Gerais tem apresentado gastos cada vez maiores nos últimos anos, só no ano de 2016, esse quantitativo foi de R\$ 83.365.212.063,78 (MINAS GERAIS, 2016). Há um esforço geral em prol da racionalização e redução desse gasto, e uma boa gestão da cadeia de suprimentos, o que inclui o desenvolvimento de mecanismos como a avaliação de fornecedores, é uma ferramenta essencial para que isso ocorra. Apesar do dispêndio de recursos com custeio ser menor que o gasto com pessoal, no que diz respeito a sua representatividade no quantitativo anteriormente representado, no caso do custeio, tem-se uma alternativa menos enrijecida e amarrada por disposições legais. Sendo assim, um bom gerenciamento das despesas com custeio, é uma alternativa mais flexível para se obter reduções no montante de gastos.

Ao favorecer a cadeia de suprimentos é que se favorece o governo como um todo, através de compras públicas mais eficientes, e assim a população, que se beneficiará do melhor desempenho das organizações do setor público. E ainda, os próprios fornecedores, que diante da pressão colocada pelas avaliações, acabam por procurar se desenvolver e melhorar seu

desempenho para que não percam a oportunidade de negócio com o setor público. Todos os envolvidos na SC saem ganhando com sua boa gestão.

Além disso, de acordo com a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP, 2002, p.15)

[...] falta um direcionamento para as áreas de suprimentos que realmente traga mudanças fundamentais, tanto nos métodos utilizados para solicitar, adquirir, usar, estocar e controlar os bens de consumo, como também na prestação de informações tempestivas, necessárias à tomada de decisão.

Sendo assim, falta um olhar mais apurado para o potencial das diversas áreas que compõem a gestão da cadeia de suprimentos. Logo, além do fato da avaliação de fornecedores ser uma ferramenta com potencial para auxiliar na racionalização e possível diminuição de custos, o estudo acerca da sua metodologia é essencial devido ao pouco enfoque que áreas como a gestão de fornecedores e tantas outras existentes na SCM têm ganhado. É imperativo fazer um esforço que desenvolva a SC como um todo, para que sejam alcançados os objetivos almejados, que no caso do governo é, em última instância, obter o melhor desempenho frente as demandas da população.

Contudo, essa ferramenta deve estar muito bem atrelada à realidade da organização na qual é utilizada, devendo se embasar em suas prioridades e objetivos, de forma que possa de fato, aferir as dimensões benéficas e não prejudiciais extraídas daquela relação cliente-fornecedor em específico. De acordo com Tridapalli, Fernandes e Machado (2011, p.427)

Todas as funcionalidades discutidas sobre um sistema de gestão da cadeia de suprimento só terão resultados efetivos se geridos numa visão estratégica, com estabelecimento de objetivos claros, aderentes à estratégia geral da instituição e acompanhados por um conjunto de indicadores [...] que possam indicar planos de ação para atingir os objetivos propostos.

A metodologia criada pela Subsecretaria de Gestão Logística (SGL), subsecretaria integrante da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG) do estado de Minas Gerais, foi implantada no ano de 2014 com base nos parâmetros estabelecidos pela Resolução N°13/2014 da SEPLAG, datada de 7 de fevereiro de 2014 e não há nenhum estudo posterior a sua implementação. Com isso, o presente trabalho abarca o seguinte tema: Metodologia de avaliação de desempenho dos fornecedores de materiais no estado de Minas Gerais. Pretende-se, através desta pesquisa, analisar a metodologia de avaliação de desempenho dos fornecedores de materiais criada pela SGL, de tal forma que ao final deste estudo seja respondido o seguinte problema de pesquisa: Quais os principais pontos positivos e negativos da atual metodologia

de avaliação de desempenho dos fornecedores de materiais criada pela Subsecretaria de Gestão Logística com vistas a uma eficiente gestão da cadeia de suprimentos?

Assim exposto, a fim de responder ao questionamento proposto, é objetivo geral desta pesquisa analisar a metodologia de avaliação de desempenho dos fornecedores de materiais criada pela SGL, Subsecretaria integrante da SEPLAG. De forma que seja concretizado tal objetivo, faz-se necessária a efetivação dos seguintes objetivos específicos:

1. Caracterizar a atual metodologia de avaliação de desempenho de fornecedores de materiais desenvolvida pela SGL;
2. Investigar as etapas de desenvolvimento da metodologia de avaliação de desempenho dos fornecedores de materiais criada pela SGL;
3. Apontar as principais prioridades da gestão da cadeia de suprimentos da qual a SGL é integrante, de forma que possa ser averiguada a sua representação na metodologia de avaliação de desempenho dos fornecedores de materiais;
4. Identificar as principais potencialidades e pontos passíveis de melhoria na metodologia de avaliação de desempenho dos fornecedores de materiais criada pela SGL.

Desse modo, tencionando abordar os aspectos supracitados, esta monografia se divide em seis seções. A primeira seção consiste nesta presente introdução, seguida pela segunda seção, a qual discorrerá acerca da cadeia de suprimentos e gestão de fornecedores, trazendo à tona aspectos particulares destas dentro do setor público. A terceira seção pretende expor a metodologia de avaliação de fornecedores de materiais criada pela SGL, abarcando, no primeiro momento, o contexto de criação e mudanças sofridas pela organização em questão, e em seguida o detalhamento da metodologia propriamente dita. A quarta seção trata dos procedimentos metodológicos utilizados para a elaboração deste trabalho e os meios empregados para sua conclusão. A quinta seção apresenta a análise dos resultados obtidos através desta pesquisa. Por fim, na sexta seção são tecidas as considerações finais apresentando a conclusão deste trabalho.

## 2 CADEIA DE SUPRIMENTOS E GESTÃO DE FORNECEDORES

A presente seção tem como objetivo apresentar a fundamentação teórica que servirá de sustentação para a análise pretendida por esta pesquisa.

### 2.1 Cadeia de Suprimentos

Nas palavras de Pires (2010, p. 2),

Desde que surgiu na Terra, o homem sempre precisou buscar meios para a sobrevivência e para tal, desde cedo, descobriu a importância de processos, como produzir, armazenar e transportar bens. Logo cedo ele também percebeu que vivendo em grupo e com um pouco de cooperação mútua as tarefas do dia a dia se tornavam não tão difíceis e os resultados eram quase sempre melhores.

Logo, desde que o mundo é mundo, mesmo que sem ganhar uma denominação específica, ser estudada e produzir conhecimento formalizado, sempre houve uma sistematização de processos que permitissem que determinadas tarefas fossem realizadas gerando benefícios para os envolvidos, seja no âmbito do setor público ou do privado. E mais do que isso, quando o envolvimento é pautado na cooperação e esforço conjunto, verifica-se que tais benefícios são amplificados.

A cadeia de suprimentos trata da já referida sistematização que existe desde o início dos tempos, ganhando agora destaque e conceituação específica. Segundo o dicionário da APICS (*American Production Inventory Control Society*) pode-se definir cadeia de suprimentos como

1. Os processos que envolvem fornecedores-clientes e ligam empresas desde a fonte inicial de matéria-prima até o ponto de consumo do produto acabado;
2. As funções dentro e fora de uma empresa que garantem que a cadeia de valor possa fazer e providenciar produtos e serviços aos clientes (Cox et al., 1995 apud Pires, 2010, p. 29).

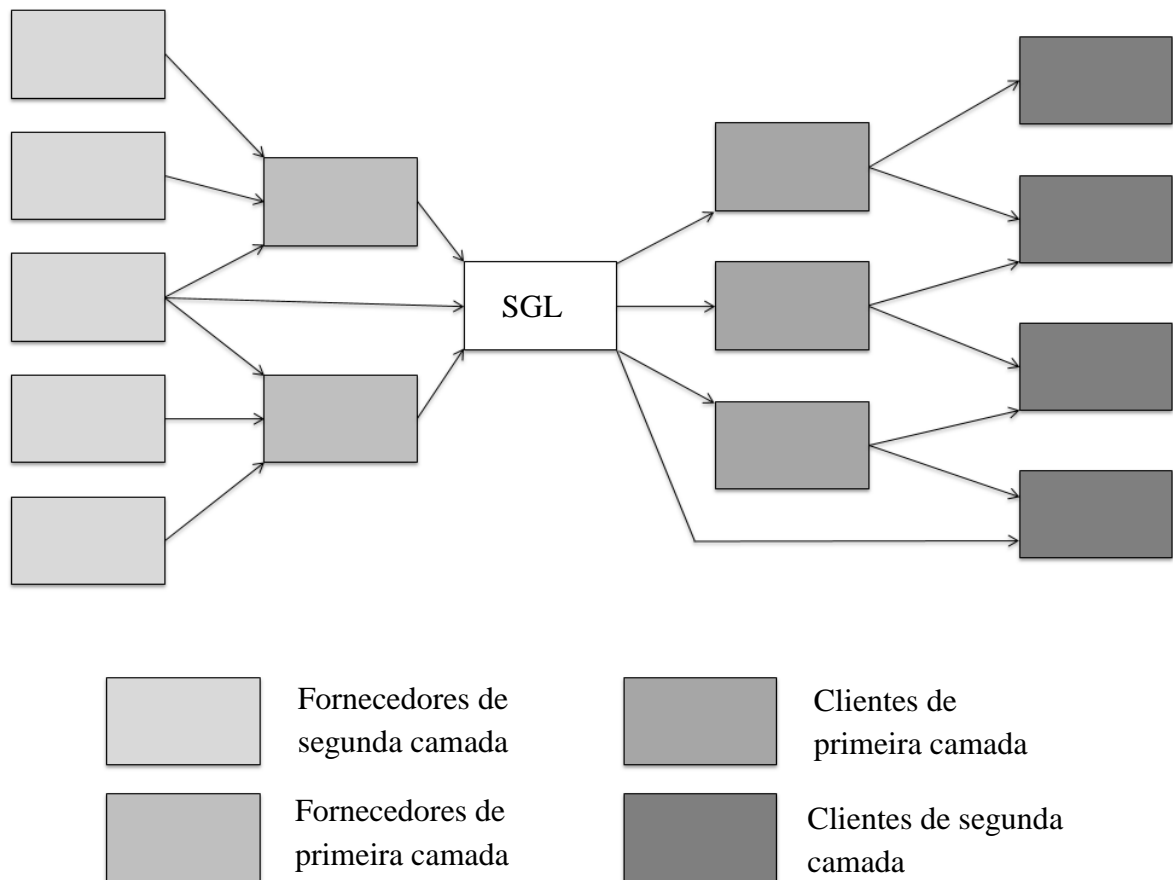
Diversas outras definições de SC podem ser observadas ao longo da literatura. Para Ballou (2004, p.28),

A cadeia de suprimentos abrange todas as atividades relacionadas com o fluxo e transformação de mercadorias desde o estágio de matéria-prima (extração) até o usuário final, bem como os respectivos fluxos de informação. Materiais e informações fluem tanto para baixo quanto para cima na cadeia de suprimentos.

Christopher (2011, p.13) se refere a SC como “[...] uma rede de organizações que estão envolvidas através das ligações a jusante (*downstream*) e a montante (*upstream*) nos diferentes processos e atividades que produzem valor na forma de produtos e serviços liberados ao consumidor final”. O sentido a montante, citado por este autor trata dos processos que se dão entre a organização em foco de uma cadeia de suprimentos e seus fornecedores, enquanto a jusante, é no sentido do cliente final. No que tange às atividades funcionais que integram uma cadeia de suprimentos, pode-se citar compras, transporte, controle de estoque e armazenamento (MACHADO, 2011).

Em suma, todas as definições aqui colocadas tratam da cadeia de suprimentos como sendo uma série de processos desenvolvidos por organizações que se desenrolam desde a matéria-prima ao produto final, sendo assim, durante todo o fluxo do material e das informações referentes a este. A Figura 1 representada abaixo simboliza a SC da SGL, instituição foco deste estudo:

**Figura 1 – Estrutura simplificada da cadeia de suprimentos da SGL**



Fonte: Adaptada de Lambert et al. (1998)

No caso da SGL pode-se identificar os clientes de primeira camada como sendo os órgãos públicos demandantes e então poderá haver outros níveis de clientes até chegar ao cidadão ou o cliente de segunda camada já pode ser o próprio cidadão ao qual o governo está ofertando algum serviço público.

Por fim, faz-se importante destacar a diferenciação conceitual existente entre o termo aqui adotado, ou seja, cadeia de suprimentos, e rede de suprimentos. Enquanto a cadeia de suprimentos representa um ordenamento linear com uma sequência bem definida de processos e/ou atividades, sendo que na maioria dos casos, o contato com o cliente final se dá apenas com o elo final da cadeia. A rede de suprimentos dificilmente apresenta tal linearidade e o contato com o cliente final tende a não ser apenas com o elo final da rede (PIRES, 2010). É como se uma rede de suprimentos fosse formada por uma série de cadeias, o que denota uma complexidade muito maior no caso das redes.

### ***2.1.1 Gestão da cadeia de suprimentos***

Desde 1990, com o advento da abertura econômica, o Brasil foi inserido em um ambiente competitivo a nível global, cuja lógica se baseia em valores de desempenho globais. Hoje, as relações de negócio se dão a nível internacional e as exigências do mercado – bem como as da população frente ao governo – não param de crescer. Uma produção que atende às especificações relativas ao projeto no qual se desenvolve não coloca a organização em questão em posição de destaque, muito pelo contrário, essa é uma simples obrigação. Para obter vantagens na competição é preciso muito mais que isso, deve-se dar atenção a outras dimensões como o custo, a qualidade, o desempenho das entregas e a flexibilidade (PIRES, 2010).

Sendo assim, é crescente o interesse das organizações por estratégias competitivas que possibilitem a participação nos processos de trocas internacionais e mais do que isso, mantenham tal participação dentro de um horizonte de longo prazo. A globalização faz com que a preocupação das entidades extrapole seus próprios limites internos, passa-se a considerar todo o entorno. Diante do contexto de relações de negócio mundial, não há mais que se pensar no menor preço como vantagem competitiva máxima, é cobrada a priorização das empresas e entidades governamentais quanto a preocupação social e ambiental (DRUMOND, et al., 2013).

Por isso, o crescente envolvimento das instituições na melhoria das suas estratégias de gestão da cadeia de suprimentos, no intuito de gerenciar a partir de uma visão da cadeia como um todo e não apenas com o olhar voltado para o interior da instituição. É de suma importância, gerenciar de forma estratégica os processos de negócios chave que ocorrem entre as

organizações componentes da SC (PIRES, 2010). E no caso do setor público, embora este não esteja competindo com demais organizações, lida com outras entidades o tempo todo, como por exemplo quando realiza alguma compra pública. Sendo que o sucesso do gerenciamento de tal interação produz impactos significativos na eficiência e eficácia da atuação estatal e consequentemente no bem-estar da população (DRUMOND, et al., 2013).

Certa confusão tem-se dado entorno dos termos gestão da cadeia de suprimentos e logística, tanto no mundo acadêmico quanto nas indústrias propriamente ditas. Sendo assim, faz-se necessário esclarecer que o trabalho em questão trata de logística não como sinônimo de SCM, mas sim como um subconjunto desta, em acordo com as ideias de Pires (2010). Feita tal ressalva, pode-se agora conceituar o que vem a ser a gestão da cadeia de suprimentos. Ainda segundo esse mesmo autor, entende-se que a

SCM é um modelo gerencial que busca obter sinergias através da integração dos processos de negócios chaves ao longo da cadeia de suprimentos. O objetivo principal é atender ao consumidor final e outros *stakeholders* da forma mais eficaz e eficiente possível, ou seja, com produtos e/ou serviços de maior valor percebido pelo cliente final e obtido através do menor custo possível (PIRES, 2010, p.54).

Ballou (2004) identifica a gestão da cadeia de suprimentos como sendo a integração das atividades relacionadas com o fluxo de informação e transformação de mercadorias desde a matéria-prima até o usuário final, através de relacionamentos aperfeiçoados na cadeia de suprimentos, visando alcançar vantagem competitiva sustentável. E ainda, segundo Heikkilä (2002) SCM envolve um conjunto de práticas que objetivam à gestão e coordenação de uma SC desde os fornecedores de matéria-prima básica até o cliente final, visando a melhoria do processo produtivo em sua totalidade ao longo da cadeia e não apenas de uma de suas unidades de negócios.

O que se pode perceber nos conceitos postos acima é que a gestão da cadeia de suprimentos envolve um gerenciamento em prol da a integração dos processos da cadeia de suprimentos, levando em consideração todos os atores envolvidos e visando a obtenção de ganhos eficientes para todos estes, sendo assim, é uma visão integrada da cadeia.

Cabe destacar que no caso específico deste estudo, a SCM incorpora algumas particularidades devido à presença de organizações do setor público em sua composição. O que faz com que apresentem características distintas e se submetam a legislação própria, pertencente ao chamado regime jurídico de direito público. Condição esta que se manifesta no âmbito da gestão da cadeia de suprimentos da seguinte maneira,

A Administração direcionada ao ofício que lhe compete, objetivando concretizar os anseios populares, deve gerir os recursos e serviços públicos fundamentada em princípios e normas que atendam à moralidade e transparência, afinal, a 'res' pública é do povo. [...] Por fim, para a obtenção do êxito de seu dever-fazer, essencialmente quanto à aplicação de recursos, caracterizada como a efetivação de despesas com a aquisição de bens, serviços, recursos humanos, obras e todo o necessário ao fim a que se propõe, a Administração Pública submete-se aos princípios administrativos, os quais vêm disciplinar sua atividade, estabelecendo, destarte, limites ao seu poder/dever, evitando excessos ou abusos, sejam eles decorrentes de ilegalidades ou de atos discricionários. (REK, 1998-2017)

Sendo assim, a Administração Pública, ao realizar compras, visando o estabelecimento de suporte para prestação de serviços públicos, deve nortear sua atuação e embasar suas decisões ao longo do processo de gestão da cadeia de suprimentos nos chamados princípios administrativos. Princípios estes que além de visar o bem comum, têm a pretensão de equilibrar, em casos específicos, as prerrogativas e privilégios conferidos à Administração devido à sua posição de supremacia perante o particular, justificada pela sua incumbência de prezar pelos interesses da coletividade (DI PIETRO, 2010).

Para Meirelles (2008), considerando-se a Constituição Brasileira e a lei federal 9.784/99, um bom administrador deve se basear em doze princípios básicos: legalidade, moralidade, impessoalidade ou finalidade, publicidade, eficiência, razoabilidade, proporcionalidade, ampla defesa, contraditório, segurança jurídica, motivação e supremacia do interesse público. A seu turno, Bugarin (1999) acrescenta ao princípio da eficiência, as noções gerenciais de eficácia e efetividade, bem como o princípio da economicidade na gestão de recursos e bens públicos.

Ademais, diversos outros princípios podem ser encontrados de maneira implícita ou explícita na legislação. Porém, considerando-se o enfoque deste estudo, não é necessário que o assunto seja mais aprofundado, tampouco que todos os princípios aqui citados sejam conceituados. No entanto, faz-se interessante realizar uma breve definição dos princípios que serão mais destacados no decorrer desta pesquisa. Assim sendo, serão conceituados os princípios colocados por Bugarin (1999) e também a legalidade, já que ainda segundo esse autor esta caminha ao lado daqueles no âmbito da gestão de recursos e bens públicos.

Uma diferença primordial existente entre os administradores públicos e as demais pessoas está no fato destes poderem fazer tudo o que a lei não proibir, enquanto aqueles só podem fazer o que a lei autorizar, o que consiste no princípio da legalidade (DI PIETRO, 2010). Ademais, a legalidade equivale a noção do dever do administrador no que tange a observância de todos os princípios administrativos (MEIRELLES, 2008). Sendo assim, todos os aspectos

referentes ao processo de compras públicas devem encontrar na legislação permissão para que assim se desenvolvam, bem como precisam se embasar nos princípios administrativos.

O princípio da eficiência exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional. É o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros. (MEIRELLES, 2008, p.98)

Di Pietro (2010) acrescenta que tais resultados positivos devem ser instrumentalizados não só pela atuação eficiente do agente público, mas também pela busca da eficiência na forma como se compõe e regula a Administração Pública. Grotti (2003, p. 298) expõe ainda a diferença entre eficiência e eficácia, analisando em termos econômicos, como sendo

[A eficiência é o] aproveitamento ótimo de recursos escassos disponíveis para a realização máxima de resultados desejados. Não se cuida apenas de exigir que o Estado alcance resultados com os meios que lhe são colocados à disposição pela sociedade (eficácia), mas de que os efetue o melhor possível (eficiência), tendo, assim, uma dimensão qualitativa.

Logo, traz-se à tona que a eficácia gerencial também se incute a ideia de alcançar bons resultados, no entanto, desconsidera-se o modo como estes foram alcançados, podendo até mesmo serem ineficientes, apesar de eficazes. Ainda, segundo Castro (2006) a eficácia mede se os objetivos do Estado foram atingidos, levando em conta os recursos disponíveis. Já a efetividade, segundo esse mesmo autor, avalia em que medida os resultados de determinada ação beneficiaram à população. Nesse caso, além de considerar se a atuação foi eficaz devido ao alcance do objetivo, considera-se os efeitos deste na melhoria da condição de vida da população alvo para verificar sua efetividade.

Por fim, “economicidade diz respeito a se saber se foi obtida a melhor proposta para a efetuação da despesa pública, isto é, se o caminho perseguido foi o melhor e mais amplo, para chegar-se à despesa e se ela fez-se com modicidade, dentro da equação custo-benefício.”. (OLIVEIRA; HORVATH; TAMBASCO, 1990 apud BUGARIN, 1999). Isso quer dizer que o administrador público deve avaliar o custo-benefício existentes nos processos administrativos, analisando as diversas possibilidades de atuação frente às situações antes de tomar qualquer decisão, para que assim seja selecionada a melhor alternativa para atuação. O que no caso específico de uma aquisição poderia ser, por exemplo, optar pela proposta mais vantajosa em termos do atendimento do interesse público.

## 2.2 Gestão de fornecedores

A gestão de fornecedores é um dos vários componentes da gestão da cadeia de suprimentos, e assim como muitos outros, como a gestão de estoques, por exemplo, não possui seu potencial para melhoria da eficiência da SCM do setor público efetivamente explorado. Há uma concentração de esforços muito grande em melhorar os sistemas de compras públicas, mas se esquece da grande capacidade de modernização e conseqüente melhoria na qualidade do gasto público existente em outras fases (TRIDAPALLI; FERNANDES; MACHADO, 2011). Esses mesmos autores chamam a atenção para necessidade de se ter uma visão integradora no setor público, com vistas a minimização de custos operacionais de transação, alcance de metas de redução de gastos, aumento da capacidade de investimento e melhoria dos serviços ofertados à população.

### 2.2.1 *Relacionamento cliente-fornecedor*

A partir dos anos 1980 e 1990 tem-se um intenso processo de globalização e mudanças de paradigma no âmbito da produção, passando de uma lógica de produção em massa para uma produção diversificada e flexível, e sob a pressão do cenário competitivo global tem-se uma inexorável necessidade de resultados para fazer frente a exigências crescentes no ambiente de negócio (AMATO NETO et al., 2014). Tal contexto leva as organizações a buscar estratégias para obtenção de vantagem competitiva, o que por sua vez, implica na necessidade de estreitar seus laços com os fornecedores, pois, uma vez que essas não são autossuficientes, a construção de alianças eficientes e ágeis no desempenho de suas funções é de grande importância para que estas obtenham sucesso (PEREIRA; FRAZÃO, 2009).

O relacionamento cliente-fornecedor, assim como o contexto do ambiente de negócios, evoluiu. Não faz mais sentido pautar tal relacionamento na mera concorrência de preços, uma vez que o que se exige dessa relação, como colocado por Amato Neto et al. (2014), é a realização de aquisições com qualidade e que respeitem os novos padrões de produção sustentável, pautados na qualificação ambiental e social dos produtos e processos produtivos. Ainda sobre esse novo padrão de relacionamento, os mesmos autores anteriormente referidos enunciam:

O fornecedor passa a ser considerado um dos primeiros e mais críticos elos na corrente que liga uma organização ao seu cliente, e as empresas de classe mundial reconhecem que a qualidade de seus produtos e serviços está diretamente relacionada à qualidade

dos seus fornecedores e respectivos produtos e serviços (AMATO NETO et al., 2014, p.118)

Nessa mesma linha de pensamento Resende (2006) afirma que o papel desempenhado pelos fornecedores não é apenas tático, sendo também considerado estratégico, sendo assim, devem ser tratados como parceiros estratégicos na cadeia de valor, e não como organizações subcontratadas. É preciso reconhecer sua importância e considerar que não se pode pensar na aproximação da máxima eficiência dos processos internos sem considerar a influência dos suprimentos fornecidos nos resultados da cadeia como um todo (AMATO NETO et al., 2014). Logo, uma boa integração com os fornecedores é um ponto chave na SCM.

Pires (2010, p.94) destaca que as organizações que possuem um desempenho competitivo melhor e são mais difíceis de serem derrubadas pela concorrência são aquelas “[...] que têm melhor integrado seus processos internos chaves com os fornecedores externos e clientes, formando SCs com propósitos e procedimentos bem definidos e consistentes”. Esse autor coloca que é preciso ultrapassar a integração interna e estendê-la para a cadeia como um todo, uma vez que, vantagens competitivas construídas conjuntamente têm se demonstrado mais sólidas.

Segundo Moura (2009, p.60) a própria essência da relação, que se pauta nos negócios, faz com que haja uma aproximação desses atores, “[...]as transações de fornecimento levam ao interesse comum”. De um lado, tem-se a organização cliente que precisa de fornecedores confiáveis, e do outro, a organização fornecedora procura por uma oportunidade de negócio. Sendo assim, a construção de uma aliança positiva e duradoura é um interesse de ambas as partes.

Ainda sobre essa interação, Pires (2010) atenta para o fato de que o modo como as organizações se relacionam com seus fornecedores pode ser considerada como uma “imagem espelho” do modo como se relaciona com os clientes e, por isso, a organização deve desenvolver parcerias com os fornecedores-chave com o intuito de construir relações ganha-ganha. Fica evidente, assim, que um bom desempenho na relação com o cliente final da SC depende de um bom relacionamento com os fornecedores dessa cadeia de suprimentos.

No caso dos governos, há preocupação não somente com o atendimento dos anseios populares, mas também com a criação e manutenção de uma boa imagem frente aos cidadãos com vistas à reeleição é grande. E diante do fato de que a imagem que os governos passam para os cidadãos de sua gestão está relacionada com a relação que mantêm com seus fornecedores. Não se pode pensar em passar a ideia de que o governo está atento as necessidades da população no âmbito da saúde, por exemplo, sem que haja por traz da atuação dos profissionais da saúde

um bom fornecimento de medicamentos. O que requer qualidade dos materiais, entrega no prazo e na quantidade requisitados, e demais critérios integrantes de um bom fornecimento, os quais serão mais bem explicados no decorrer deste trabalho. Além de se preocupar com o gerenciamento interno da Administração, é preciso considerar o entorno e os atores envolvidos externamente nos processos desempenhados por esta.

Ademais, faz-se interessante retomar as ideias de Di Pietro (2010) anteriormente tratadas neste Capítulo, no que tange aos princípios administrativos. Tais ideias remetem ao fato de que no processo de aquisição de bens e serviços e consequente início de um relacionamento entre Estado e fornecedores, a autoridade da Administração deve garantir que as aquisições sejam instrumento da satisfação do bem comum, sem se sobrepor a liberdade individual dos fornecedores, o que requer uma atuação baseada nos princípios.

Somados aos princípios mais gerais já abordados na seção anterior, neste caso, se encontram os princípios informativos das licitações, procedimento administrativo através do qual são realizadas diversas compras públicas, salvo exceções previstas na lei 8.666/93. No art. 3º dessa mesma Lei, colocado a seguir, são enumerados esses princípios.

Art. 3º A licitação destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia, a seleção da proposta mais vantajosa para a administração e a promoção do desenvolvimento nacional sustentável e será processada e julgada em estrita conformidade com os princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos. (BRASIL, 1993)

Sendo assim, é preciso ter em mente que existem aspectos próprios da relação cliente-fornecedor no setor público que interferem na gestão destes, que podem ser enxergados até mesmo na definição da licitação, como colocada por Di Pietro (2010, p.351): “A licitação equivale a uma oferta dirigida a toda coletividade de pessoas que preencham os requisitos legais e regulamentares constantes do edital [...]”. Tal definição permite que se extraia a ideia do princípio da igualdade entre os licitantes quando se fala na possibilidade de participação de todos aqueles que preencherem os requisitos necessários a determinada compra. Logo, a Administração não pode excluir, de maneira arbitrária, discriminar ou favorecer nenhum interessado em contratar (MEIRELLES, 2008).

Por fim, outra questão muito influente na gestão do relacionamento entre governos e fornecedores está ligada ao princípio da vinculação ao instrumento convocatório. Sobre esse princípio, reforçado pelo art. 41 da Lei das Licitações, discorre Meirelles (2008, p. 278), “o edital é a lei interna da licitação, e como tal, vincula aos seus termos tanto os licitantes como a

Administração que o expediu (art. 41). Assim, estabelecidas as regras do certame, tornam-se inalteráveis para aquela licitação, durante todo o procedimento[...]"

### ***2.2.2 Custos envolvidos no gerenciamento de fornecedores***

Conforme Amato Neto et al. (2014), a realização de qualquer troca, seja essa entre firmas no mercado ou intrafirma traz consigo custos inerentes ao processo, os chamados custos de transação. Segundo esses mesmos autores, os custos de transação podem ser classificados, basicamente, em três tipos:

- Custo de informação: as empresas e as pessoas enfrentam custos na busca por informações a respeito de produtos, preços, insumos e compradores ou vendedores;
- Custos de negociação: os custos de negociação surgem do ato da transação, tal como a negociação e a elaboração de contrato ou o pagamento a um intermediário;
- Custos de monitoramento: são custos que surgem após a troca ter sido negociada; por exemplo: os custos relativos ao monitoramento da qualidade dos bens de um comprador ou fornecedor para garantir que todos os termos do pré-acordo estejam sendo cumpridos. (AMATO NETO et al., 2014, p. 37)

Sendo assim, o estabelecimento de uma relação de fornecimento, ao transferir a realização de atividades a terceiros, faz com que haja um aumento nos custos de transação, pois, como lembrado por Brickley, Smith e Zimmerman (2016), alguns fatores fazem com que os custos de transação do mercado sejam maiores do que aqueles que ocorrem internamente na organização. O primeiro fator é a necessidade de desenvolvimento de ativos específicos. Tal especificidade dos ativos consiste no seu alto nível de especialização para alguma transação específica, o que faz com que seu valor seja alto para a relação de fornecimento em questão, mas baixo para outras transações. Ainda sobre a especificidade dos ativos, Guedes (2004) afirma ser a principal dimensão associada aos custos de transação, a qual diz respeito ao grau no qual os ativos podem ser reempregados em usos e por usuários alternativos sem sacrifício do valor produtivo. Sendo os quatro tipos mais comuns de especificidades dos ativos:

- Especificidade da planta: o ativo não pode ser transportado facilmente e o fato de estar localizado em uma determinada área o torna útil apenas para uma certa quantidade de fornecedores e compradores;
- Especificidade do ativo físico: o ativo possui características físicas que o fazem útil somente para alguns compradores;
- Especificidade do ativo humano: a transação entre fornecedor e comprador necessita de conhecimento especializado para que aconteça;
- Ativos dedicados: uma expansão de instalações que é necessária apenas para atender uma pequena quantidade de compradores. (WILLIAMSON, 1985 apud BRICKLEY; SMITH E ZIMMERMAN; 2016, p. 522)

O segundo fator colocado por Brickley, Smith e Zimmerman (2016), diz respeito aos custos de medição de qualidade, visto que, utilizando-se da informação privilegiada sobre a real qualidade do produto, o comprador, pode se sentir incentivado a enganar os compradores, ofertando, assim, um produto que não condiz com qualidade esperada. Uma vez que tais insumos impactam diretamente no sucesso da organização compradora, é indispensável a estruturação de processos que visem assegurar o fornecimento de insumos de qualidade. Monitorar os fornecedores através de uma avaliação de desempenho, bem como estabelecer incentivos contratuais que estimulem a qualidade são exemplos de artifícios que auxiliam a consecução de tal garantia.

O penúltimo fator exposto pelos autores já citados trata da existência das chamadas externalidades, uma das imperfeições do mercado, que diz respeito aos efeitos colaterais, sejam esses positivos ou negativos, advindos da produção e/ou consumo de algum bem ou serviço e que não são internalizados nos preços de mercado (VASCONCELLOS, 2006). A respeito das externalidades, Brickley, Smith e Zimmerman (2016) relembram a figura do *free-rider* ou carona, que diz respeito a um agente que usufrui de determinado benefício proveniente de um bem, sem que necessariamente tenha investido recursos para obtenção desse bem. O que acontece é que outros componentes da cadeia de suprimentos podem obter vantagens, como por exemplo, advindas da visibilidade de uma marca, mas não têm incentivo nenhum de contribuir para manter a reputação desta. Além disso, fornecedores podem querer reduzir custos contratando mão-de-obra menos qualificada e de menor preço, por exemplo, o que gera lucro para o fornecedor em questão, mas onera o comprador, pois estará fornecendo um serviço ou produto de baixa qualidade ao consumidor final. No caso específico tratado neste trabalho, o que está em jogo não é a imagem de uma marca no mercado, mas sim do Estado perante aos cidadãos brasileiros.

O último fator abordado por esses autores diz respeito às dificuldades e custos envolvidos na coordenação mais ampla de decisões ao longo da cadeia de suprimentos no caso de organizações independentes, focadas nas melhores decisões a serem tomadas para si próprias. Como colocado por Zerbini (2006, p.19) ao expressar as ideias de Brickley, Smith e Zimmerman (2016), os dois últimos fatores colocados se relacionam com “a necessidade de reduzir impactos de decisões isoladas dentro da cadeia de suprimentos”.

Ademais, pensando que todo o processo licitatório gera diversos custos para a Administração, e a cada contrato que precisa ser rescindido por descumprimento, além de prejudicar a atividade finalística do órgão que demandou à SGL a execução de tal contratação,

pois interrompe o fornecimento, é preciso realizar uma nova licitação. Com isso, devido à rescisão contratual, os custos de transação, acima expostos, são elevados (TIROLE, 2007) para a contratante, pois cria-se a necessidade de conduzir um novo processo de contratação, além dos custos oriundos da rescisão do contrato e os seus possíveis riscos jurídicos e operacionais (BCBS, 2005).

Ressalta-se que o custo de realizar um processo licitatório é altíssimo. Um recente estudo de caso realizado na Secretaria de Saúde do município de Feira Santana na Bahia constatou que o valor gasto nessa secretaria para execução de um pregão eletrônico – modalidade de uso bastante recorrente na SGL e também nessa secretaria – chega a quase cinco mil reais (SILVA et al. 2015). E embora as conclusões desse estudo não possam ser estendidas à SGL, pois estudos de caso, assim como o presente trabalho, não são capazes de produzir generalizações, tal exemplo ilustra bem a afirmação da proposição geral de que um processo licitatório sai caro para a Administração Pública como um todo. Sendo assim, evitar rescisões contratuais é importantíssimo do ponto de vista da realização de uma gestão eficiente dos recursos públicos.

Diante disso, é preciso considerar que quando se adquire um material ou um serviço, há um custo envolvido que vai muito além do simples preço pelo qual tal material ou serviço foi adquirido. O preço pago pelo comprador ao fornecedor é apenas uma parcela do custo total de aquisição, uma vez que neste se somam diversos outros custos envolvidos nesse processo além do preço ofertado pelo fornecedor, como “[...]custos adicionais da falta de qualidade, abrangente de inspeções de recebimento, retrabalho, sucata, atrasos e adaptações na produção, assistência técnica, etc” (AMATO NETO et al. 2014, p.135).

### ***2.2.3 Segmentação de fornecedores e tipos de relacionamento***

É geral a recomendação de maior integração e cooperação entre os integrantes da cadeia de suprimentos. E com base nas ideias de diversos autores, Pires (2010) propõe sete possíveis níveis de cooperação na SC, baseados nos níveis de integração dos processos e de formalização do relacionamento presente nas relações entre as organizações. Tais níveis se encontram explicitados no Quadro 1, apresentado a seguir.

**Quadro 1 – Níveis de relacionamento entre empresas em uma SC**

Nível	Relacionamento	Características
1	Comercial ( <i>arm's length</i> )	Relações meramente comerciais entre empresas independentes.
2	Acordos não contratuais	Acordos informais para alguns objetivos comuns. Ex.: cartel.
3	Acordos via licença	Cooperação multilateral, via contrato. Ex.: franchising.
4	Alianças	Empresas independentes com participação mútua no negócio, geralmente de forma complementar e não necessariamente envolvendo novos investimentos. Ex.: alianças de companhias aéreas.
5	Parcerias	Empresas independentes agindo na SC como se fossem uma mesma (virtual) unidade de negócio, com grande nível de colaboração, de alinhamento de objetivos, de integração de processos e de informações. Ex.: consórcios e condomínios na indústria automobilística.
6	Joint ventures	Participação mútua no negócio, geralmente via nova empresa (sociedade formal) e que envolve novos investimentos. Ex.: MWM e Cummins formando a empresa Power Train para atender a VW em Resende.
7	Integração vertical	Envolve a incorporação dos processos da SC por parte de uma empresa, geralmente via fusão, aquisição ou crescimento. Nesse caso temos uma empresa que é proprietária de todos os ativos e recursos da SC.

Fonte: Pires (2010, p.93).

No tocante às parcerias, Pires (2010) afirma ser praticamente unânime a visão de que esse tipo de relacionamento pode proporcionar diversos benefícios para os atores envolvidos, principalmente no que diz respeito a melhoria no desempenho e competitividade destes. Segundo Lambert et al. (1996) uma parceria é um relacionamento de negócios personalizado, com base na confiança mútua, no relacionamento aberto, no compartilhamento de riscos e de

ganhos que proporcionam um desempenho e vantagem competitiva maior do que poderia ser obtido pelas empresas individualmente. Nas palavras de Amato Neto (2014, p. 122)

Parceria é o processo no qual duas ou mais empresas se associam para a consecução de objetivos comuns ou complementares, baseadas em um relacionamento de longo prazo, ético, transparente e cooperativo, com canais de comunicação abertos de modo a possibilitar a clara definição de expectativas e dos critérios de avaliação dos resultados. [...] A parceria exige um envolvimento entre compradores e fornecedores que vai além de um contrato que defina preço, quantidade e prazo de entrega. Os interesses entre empresa-origem e empresa-destino devem ser comuns e, além disso, compartilhados e discutidos francamente.

Lambert et al. (1996, p.2) afirma ainda, a existência de diferentes tipos de parcerias, podendo estas serem do tipo 1, 2 ou 3. São estes:

- Tipo 1: as empresas envolvidas reconhecem-se mutuamente como parceiras e, dentro de determinados limites, coordenam conjuntamente o planejamento e atividades. Geralmente, essas parcerias são de curto prazo e envolvem somente uma divisão ou área funcional dentro de cada companhia;
- Tipo 2: as empresas envolvidas avançam da coordenação de atividades para a integração de atividades. Embora sem a pretensão, essas parcerias acabam tendo uma longa duração e envolvem várias divisões em cada uma das empresas nela envolvidas;
- Tipo 3: as empresas compartilham um significativo nível de integração operacional e cada uma vê a outra como uma extensão dela própria. Geralmente, têm a pretensão e acabam tendo uma longa duração.

É possível perceber que a formação de uma parceria parte do pressuposto de que individualmente os resultados almejados não poderiam ser obtidos, sendo assim, ambos os envolvidos procuram apoio para melhorar sua performance. No caso do setor público, os serviços ofertados à população pertencem aos mais variados ramos de atuação, como saúde, educação, segurança, dentre outros, sendo assim, os materiais adquiridos para fazer com que tais serviços aconteçam são também muito variados. Logo, a dependência com relação aos fornecedores é muito grande, visto que não se pode especializar em tantos ramos de atuação, produzindo tudo aquilo que o Estado necessita, com isso, o volume de aquisições públicas é altíssimo. Sendo assim, a formação de alianças estratégicas é imprescindível para que a Administração Pública tenha um eficiente desempenho frente às necessidades populares.

Porém, ao considerar outros aspectos que caracterizam as parcerias, constata-se que esse tipo de relacionamento não pode ser praticado em sua forma pura pelo governo. Maciel (2013) lembra que a existência de barreiras legais, que impossibilitam uma maior interação entre fornecedor e governo, e interesses divergentes, pois enquanto o Estado busca atender ao interesse público o empresário tem seu foco voltado para o lucro, impedem a formação das

parcerias. Portanto, não é possível chegar ao nível ideal de proximidade que se dá através das parcerias em que o fornecedor é considerado como uma extensão do comprador (AMATO NETO et al., 2014). No entanto, isso não significa que a Administração não deva pautar sua gestão de fornecedores na busca de alianças estratégicas, muito pelo contrário, é preciso que haja um esforço contínuo em prol do alcance do novo padrão de relacionamento interorganizacional, colocado por esses mesmos autores, que se pauta na cooperação, transparência, compartilhamento e confiança recíproca.

Antes de tudo, independentemente do nível de relacionamento, a Administração Pública, assim como qualquer organização, precisa se esforçar para manter uma boa política no trato com seus fornecedores. Abaixo, estão elencados alguns princípios colocados por um comitê da *Japanese Union of Scientists Engineers* (JUSE) [20--], citado por Amato Neto et al. (2014, p.123), como requisitos para se obter uma boa política de relacionamento entre fornecedor e comprador:

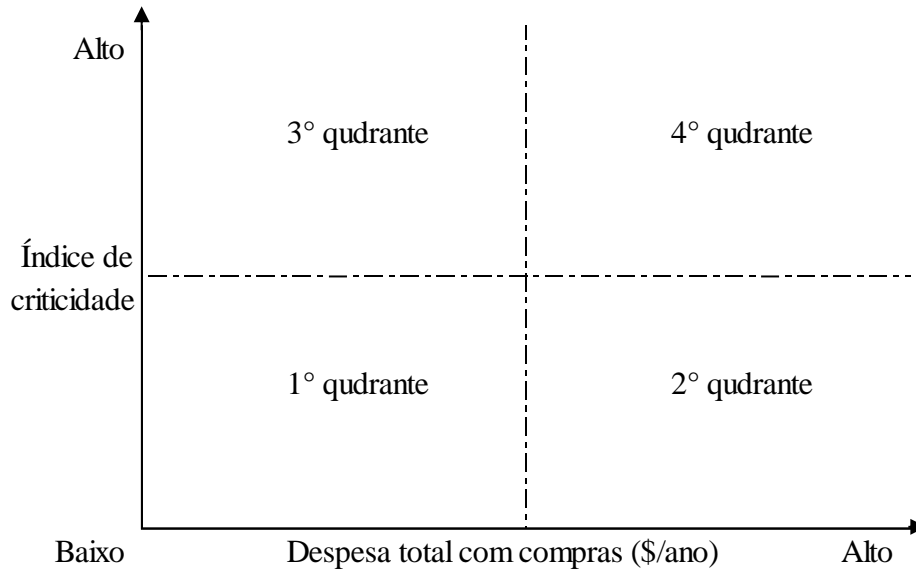
- Entendimento prévio do contrato;
- Respeito e cooperação mútuos;
- Métodos de avaliação acordados mutuamente;
- Planos acordados para evitar discussões;
- Intercâmbio de informações essenciais;
- Performance adequada;
- Responsabilidade do fornecedor pela entrega de bons produtos e dados de suporte;
- Preeminência dos interesses do consumidor;
- Comprometimento explícito e apoio da alta administração.

É importante ressaltar que apesar dos ganhos advindos das parcerias não há um padrão de relacionamento a ser seguido. Pires (2010) afirma que cada possível relacionamento deve ser estudado, levando em consideração sua motivação e o ambiente operacional, a fim de que seja estabelecido um nível de relacionamento condizente com a individualidade de cada caso. Em outras palavras, o autor ressalta que é preciso analisar qual a melhor relação a ser adotada dados os objetivos que se planeja obter. Considerando isso, nem sempre, uma relação de parceria é o ideal, em alguns casos um nível de relacionamento mais básico, como o *arm's lenght*, meramente comercial, pode ser o mais adequado.

Além disso, a existência de custos envolvidos no gerenciamento de fornecedores, como explicitado na seção anterior aponta para o fato de que é inviável tratar todos os fornecedores da mesma forma. O que se faz ainda mais importante no atual contexto de elevados cortes de gasto pelo qual o governo tem atravessado. Faz-se interessante, com vistas a uma gestão mais eficiente dos recursos, criar algum tipo de caracterização que permita diferenciar o esforço

investido nas diferentes relações de fornecimento. Tal caracterização pode se dar, segundo as ideias de Donovan e Maresca (1998) através do Gráfico 1.

**Gráfico 1 – Qualificação dos produtos adquiridos**



Fonte: Donovan e Maresca (1999, p. 21.16), tradução nossa.

Ao identificar os materiais mais críticos – classificação esta que, devido à subjetividade envolvida, precisa ser discutido por equipe competente na área de compras – e aqueles com maior volume de despesas, pode-se definir como será a estratégia de gestão de fornecedores a ser empregada (DONOVAN; MARESCA, 1999). Para esses autores, no 4º quadrante estarão concentrados os fornecedores que devem ser o foco da estratégia de aquisição, uma vez que a criticidade dos insumos fornecidos e o gasto com estes é alta, o que lhes confere maior potencial para geração de valor na cadeia de suprimentos. Ou seja, é nesse quadrante que se encontram os fornecedores que possuem maior potencial para ajudar a construir uma boa imagem da organização através do atendimento de maior qualidade dos seus clientes finais, logo, é preciso empreender maiores esforços para se aproximar e traçar um relacionamento cooperativo com estes. Por fim, o Quadro 2, colocado adiante, apresenta as implicações estratégicas dessa caracterização segundo o tipo de insumo.

**Quadro 2 – Implicações do modelo de estratégia de suprimentos**

Quadrante	Estratégia de alto nível	Implicação da estratégia
1°	Minimize as transações por meio da automação, compra direta de usuários finais ou terceirização.	Poucos recursos trabalhando em atividades sem valor agregado.
2°	Concentre-se no excesso de estoque para determinar o custo total de propriedade. Padronizar, combinar compras pelas unidades de negócios, estabelecer acordos de longo prazo com fornecedores de alta qualidade.	Transações eliminadas. Estoque reduzido. Compra pelo usuário final versus acordos estabelecidos com fornecedores.
3°	Concentre-se em especificações e no projeto para determinar os direcionadores do custo total de propriedade.	Reduzir o risco especificar excessivamente os itens.
4°	Foco primário nas oportunidades do gerenciamento da cadeia de suprimentos oportunidades.	Procurar gerar valor trabalhando de forma colaborativa com usuários finais e fornecedores para melhorar a qualidade, reduzir o tempo de ciclo; minimizar os direcionadores que afetam o custo total de propriedade; identificar oportunidades tecnológicas, de inovação e compartilhamento de risco.

**Fonte: Donovan e Maresca (1999, p. 21.17), tradução nossa.**

Dessa forma, é possível perceber que cada fornecedor deve ser gerenciado de determinada forma conforme sua qualificação diante da organização em questão. O que implica na utilização de diferentes níveis de recursos e estratégias no gerenciamento desses.

### 2.3. Avaliação de Desempenho de Fornecedores

Desempenho é definido por Pires (2010), no contexto da gestão da produção, como sendo “[...]a informação sobre os resultados obtidos dos processos e produtos que permite avaliar e comparar com relação a metas, padrões, resultados do passado e a outros processos e produtos”. E a avaliação é o processo de quantificar uma ação, sendo esta, nesse caso, o desempenho (NELLY; GREGORY; PLATTS, 2005). Sendo assim, a avaliação de desempenho de fornecedores é uma preciosa ferramenta que produz informações que permitem identificar em que medida os acordos construídos no início da relação de negócios estão sendo cumpridos. Tal controle é imprescindível para o sucesso de qualquer organização, e para que este ocorra, faz-se necessário, nas palavras de Amato Neto et al. (2014, p.139), “[...]coletar e analisar dados que permitam o contínuo monitoramento de suas atividades de fornecimento, a fim de se analisar tendências e identificar as áreas que requeiram ajustes”.

Além de produzir informações que possibilitem a identificação dos bons e maus fornecedores, a avaliação cria uma padronização que auxilia o gestor responsável pelo recebimento do material, pois este sabe exatamente tudo o que deve ser respeitado para que tal fornecimento seja aceito (AMATO NETO et al. 2014). Assim, estabelece-se um padrão de conformidade mínimo que obrigatoriamente tem que ser atendido para que as entregas de materiais sejam aprovadas. Isso traz mais objetividade para o processo de recebimento dos materiais nos órgãos públicos, aproximando mais a atuação dos responsáveis por tal recebimento dos princípios da impessoalidade e legalidade.

Ainda segundo Amato Neto et al. (2014), acompanhar sistematicamente a performance dos fornecedores implica em grandes benefícios como: a oferta de medidas objetivas da performance, como índices de produtividade e retrabalho; a visualização de tendências de performance, segundo a qual pode-se avaliar onde é necessário intervir diretamente; possibilita que sejam visualizados não apenas pontos negativos, mas também os positivos, o que pode ensejar a compensação de algum bom fornecedor, o que pode motivá-lo a manter um elevado padrão no relacionamento; e ainda, o aperfeiçoamento do sistema de informações, que contribui para a melhoria da gestão de fornecedores com um todo.

Por fim, é importante ressaltar a existência de diferentes tipos de avaliação que variam de acordo com seu enfoque com relação a garantia de conformidade com os padrões de desempenho estabelecidos. Para Donovan e Maresca (1999) a avaliação se divide em três tipos:

- Avaliação do sistema de qualidade do fornecedor, a qual visa avaliar o fornecedor em questões como:

- Foco nas necessidades do cliente;
- Compromisso de gestão com a Gestão da Qualidade Total;
- Sistema de qualidade definido, documentado e totalmente implementado;
- Empoderamento dos funcionários para que monitorem seu próprio trabalho em busca de defeitos;
- Investigar e corrigir problemas de qualidade, baseando-se na análise de fatos e causas raízes;
- Programas para incentivar e avaliar a melhoria da qualidade com seus fornecedores;
- Compromisso com a melhoria contínua em todas as fases do seu funcionamento (DONOVAN; MARESCA, 1999, p. 21.22, tradução nossa)

- Avaliação da gestão empresarial do fornecedor, a qual inclui a avaliação do desempenho financeiro e operacional atual e futuro do fornecedor, e visa analisar a capacidade do fornecedor de se manter como uma entidade perene no mercado e dessa forma, de atender às necessidades dos clientes, sejam essas presentes ou futuras. São avaliados fatores como a saúde financeira, a capacidade de produção, existência de iniciativas de pesquisa e desenvolvimento e também como se dá o uso da tecnologia da informação.
- Avaliação da aptidão do produto ou serviço fornecido, que tem seu foco de avaliação voltado para a qualidade, entrega e serviço. Analisando fatores como a conformidade das especificações feitas pelo cliente e o atendimento aos indicadores de desempenho estabelecidos. E para isso, usa medidas de indicadores como percentual de produtos defeituosos ou com alguma inconformidade e satisfação dos usuários finais.

Já Merli (1998) atribui diferentes níveis de avaliação a diferentes tipos de relações operacionais que se dão entre as organizações, quanto mais próxima essa relação, mais profunda e completa a avaliação feita:

- Nível I: Neste nível, a integração com os fornecedores é muito pouco desenvolvida, e realiza-se a avaliação técnica das saídas do fornecedor. Considerando questões como preço, qualidade e tempo e confiabilidade das entregas;
- Nível II: Neste caso, o relacionamento cliente-fornecedor evolui e se torna mais integrado, evoluindo também sua avaliação, passando a ser uma avaliação dos processos do fornecedor. Avaliando de que maneira o fornecedor tem estruturado seus processos de forma que tal estruturação garanta o atendimento das necessidades de seu cliente. Custos totais do produto fornecido, – engloba custos como da qualidade, de estoques, entre outros – sistema de garantia da qualidade, nível tecnológico, nível dos recursos humanos, sistema gerencial, capacidade de produção,

tendência de melhoria, além dos fatores já considerados no nível I, são avaliados aqui.

- Nível III: Corresponde a um relacionamento de parceria nos negócios, o qual demanda uma avaliação mais global dessa relação, a qual se baseia, além de todos os fatores analisados nos níveis anteriores, na análise da capacidade de desenvolvimento tecnológico do fornecedor, bem como do alinhamento das suas estratégias com as do cliente e a capacidade do seu negócio, visando analisar a contribuição desta relação.

O autor coloca ainda, a existência de uma outra evolução dos sistemas de avaliação de fornecedores, agora baseada não apenas em critérios lógicos, mas também em critérios técnicos presentes nas variadas estratégias de gestão existentes na SC. Segundo tal evolução o nível 1 é o de negociação, no qual a avaliação foca basicamente preço e qualidade; o nível 2 é o de certificação, esse nível engloba, além das questões avaliadas no nível anterior, uma análise qualitativa do desempenho do fornecedor; já no nível 3, passam a ser considerados critérios de desempenho logístico; o nível 4, abarca uma integração operacional com o fornecedor, o que faz com que seja preciso avaliar a capacidade dos seus processos operacionais; no nível 5, é alcançada a integração de processos e produtos, somando-se assim, a avaliação dos processos tecnológicos do fornecedor e sua contribuição para com os processos e desenvolvimentos do cliente; finalmente, no nível 6, correspondente a parceria nos negócios, são avaliadas as estratégias dos fornecedor e as conexões destas com as estratégias dos clientes.

Finger (2002) constrói o Quadro 3 que esquematiza o conteúdo anteriormente apresentado, tornando mais intuitiva sua compreensão, ao citar em seu estudo as ideias de Merli (1998):

**Quadro 3 – Evolução dos sistemas de avaliação de fornecedores**

Fatores									Fatores
Nível Técnico		Preço	Especificações Qualitativas	Desempenho Qualitativo	Entregas (Confiabilidade, flexibilidade)	Capabilidade do processo	Contribuição em produto ou organização	Estratégias de negócios e TQC	Nível Lógico
1	Negociação	X	X						I - Avaliação das saídas do fornecedor
2	Certificação	X	X	X					
3	Desempenho Logístico	X	X	X	X				I - Avaliação das saídas do fornecedor
4	Integração Operacional	X	X	X	X	X			II - Avaliação dos processos do fornecedor
5	Integração de processos e produtos	X	X	X	X	X	X		I - Avaliação das saídas do fornecedor
6	Parceria nos negócios	X	X	X	X	X	X	X	III – Avaliação global do relacionamento cliente-fornecedor

Fonte: Merli (1998, apud FINGER, 2002; p.32).

É importante ressaltar que a avaliação de desempenho de fornecedores de materiais realizada pela SGL, objeto de estudo deste trabalho, se configura como uma avaliação da aptidão do produto fornecido segundo a terminologia de Donovan e Maresca (1999). O que sugere que esta foque questões relacionadas à entrega, qualidade e serviço. E se tratando das ideias de Merli (1998), se enquadra no nível I, avaliando as saídas dos fornecedores, avaliação esta que engloba, em termos técnicos, os níveis I, II e III, que envolvem, negociação, certificação e desempenho logístico, respectivamente, cujo enfoque se volta para questões

relativas a preço, especificações qualitativas, desempenho qualitativo e entregas (confiabilidade, flexibilidade), como exposto no quadro anterior.

Isso ocorre porque a relação existente entre o governo e seus fornecedores oriunda dos processos de aquisição de materiais corriqueiramente realizados pela SGL está vinculada à lei nº 8.666/93. Pois, ao impor normas que se apoiam nos mais diversos princípios da Administração, tal legislação acaba por impedir que outros níveis de maior integração possam ser alcançados por essa interação. E apesar de se perder por esse lado, ganha-se em muitos outros, quando se pensam questões, como por exemplo, relacionadas ao impedimento de se favorecer algum fornecedor em detrimento de outro em processos de aquisição.

### ***2.3.1 Metodologia de avaliação***

O estabelecimento de sistemas de medição de desempenho precisa se orientar por algumas questões, como: quais serão os aspectos medidos, como isso será feito e como os resultados serão utilizados de forma que se possa analisar, aprimorar e controlar o desempenho das organizações (BEAMON; WARE, 1998 apud PIRES, 2010). Nessa linha de pensamento, o aprimoramento do sistema de informações – benefício proporcionado pela medição de desempenho, como expresso na seção anterior – só é possível quando além de uma base de dados bem estruturada e confiável, tem-se de maneira clara e objetiva algumas definições como o que deve ser relatado, como, para quem e com que frequência (AMATO NETO et al., 2014). Pires (2010) atenta ainda, para o fato de que é necessário pensar medidas e indicadores de desempenho que sejam pertinentes aos objetivos e especificidades de tal sistema, bem como, às necessidades e características da cadeia como um todo.

Como visto na seção 2.2.3, o estabelecimento de métodos de avaliação acordados mutuamente é um dos pré-requisitos para que se tenha uma boa política de relacionamento comprador-fornecedor (AMATO NETO et al. 2014). Sendo assim, a metodologia de avaliação de desempenho adotada pela organização em questão, no caso, a SGL precisa focar os resultados não só do ponto de vista das aspirações internas, mas sim focar os resultados que traduzem os anseios de todas as partes interessadas, os chamados *stakeholders*. (FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE, 1996 apud Pires, 2010).

Logo, pensando na ideia de uma gestão integrada da SC, percebe-se que o ideal seria definir conjuntamente os objetivos estratégicos da cadeia como um todo, para que assim seja estruturada a metodologia de avaliação de desempenho que meça o desempenho de toda a cadeia. Porém, Pire (2010) atenta para o fato de que essa estratégia comum a todos os elos da

cadeia de suprimentos, na realidade, não existe. Isso ocorre, segundo o autor, devido a fatores como a predominância da estratégia interna de cada elo da SC, em detrimento de uma estratégia em conjunto, bem como a participação das organizações de múltiplas SCs, o que dificulta que adotem uma única estratégia de apenas uma dessas cadeias. O que se pode ver, no máximo, é uma organização mais forte na cadeia influenciando a estratégia de outras mais fracas.

Mesmo diante dessa limitação, esse mesmo autor reconhece a importância de se avaliar o desempenho da cadeia de suprimentos como um todo. Por outro lado, recomenda que as organizações continuem utilizando suas metodologias estabelecidas internamente, mas que estas sejam cada vez mais pautadas em definições coletivas, que resultem em definições de indicadores que representem os atores envolvidos nos diferentes processos de negócios da SC. Pois, dessa forma, as metodologias individuais estarão cada vez mais próximas de representar todos os atores envolvidos na cadeia de suprimentos. Logo, no caso da SGL, começar procurando saber as opiniões de fornecedores principais é importante para adequar a metodologia de avaliação de desempenho de fornecedores aos anseios de ambos, o que traz maior consistência para esse relacionamento e aproxima a gestão da SC empregada pela Subsecretaria da lógica de SCM.

Além disso, a metodologia de avaliação precisa ser estruturada de forma que abarque dois diferentes aspectos: o do fornecimento e o de utilização. A conformidade do produto entregue deve ser atestada no momento de sua entrega, mas não pode se perder nisso, também é preciso acompanhar a utilização de tal produto, de forma que sejam destacadas as não conformidades que possam vir a surgir (AMATO NETO et al. 2014). A responsabilidade do fornecedor pela qualidade do produto fornecido não termina no momento em que este é entregue à organização compradora. Assim como a responsabilidade da Administração Pública, a compradora no caso, não termina ao entregar determinado produto ou serviço que utilizou de tal fornecimento para acontecer, e que fora, em última instância, afetado pela qualidade de uso de tal material.

Pensando em possíveis readequações e modernizações de qualquer metodologia de avaliação é importante considerar que ao analisar um processo de uma cadeia de suprimentos, alguns cuidados devem ser tomados. Corrêa (2010) chama a atenção para o fato de que tal análise deve seguir um passo a passo: depois de identificar o processo, é preciso definir um escopo de análise, para que então o estado atual desse processo seja mapeado e analisado, e assim, seja redesenhado e tal redenho seja colocado em aplicação de recursos para que tal introdução ocorra, mais do que isso, é necessário que haja um ambiente favorável à mudança proposta. Logo, é essencial que a alta direção da organização esteja envolvida nesse processo,

bem como que esta faça com que os outros atores envolvidos incorporem no seu cotidiano as normas estabelecidas pela metodologia proposta.

Mais do que mensurar os resultados referentes aos processos de negócios estabelecidos ao longo da cadeia, é preciso utilizar esses resultados, de forma que a avaliação de desempenho possa auxiliar as organizações no alcance de padrões consistentes e confiáveis de fornecimento (HARRINGTON, 1997). Ainda, segundo Finger (2002, p. 24) “a medição do desempenho potencial do fornecedor deve ser um processo contínuo, através do qual sejam apresentados *feedbacks* constantes, proporcionando melhorias para as organizações”. Porém, Juran (1992) reforça a necessidade de se apresentar *feedbacks* que vão nos dois sentidos, tanto positivo, quanto negativo. É preciso analisar as causas referentes a um desempenho ruim e traçar, junto aos fornecedores, os caminhos necessários para corrigir tal situação. Bem como, deve-se expor experiências positivas, de forma que o bom fornecedor seja estimulado a manter tal padrão e até melhorá-lo.

Por fim, no caso do setor público, é preciso avaliar com atenção redobrada a estruturação de uma metodologia de avaliação de desempenho de fornecedores para que sejam estabelecidos critério de desempenho e implicações para os resultados conforme esses critérios que não infrinjam a lei federal nº 8.666/93, Lei de Licitações e Contratos, que rege toda e qualquer aquisição realizada mediante o uso de recurso público. Pois, diferentemente dos profissionais que atuam no setor privado, no setor público, os servidores precisam nortear todas as suas ações na legislação, só se pode fazer aquele que a legislação permite.

### ***2.3.2 Critérios de desempenho***

Um ponto muito importante na estruturação de uma metodologia de avaliação de desempenho de fornecedores é o estabelecimento de critérios de desempenho que serão norteadores desse processo de avaliação. Nas palavras de Finger (2002, p.28), “nos sistemas de avaliação, devem ser formados indicadores de desempenho para que se possa constituir a base de dados a fim de se obter um diagnóstico o quanto mais real possível da capacidade e desempenho do fornecedor”.

Nesse sentido, para que se possa medir o desempenho dos fornecedores, faz-se necessária a seleção de medidas de desempenho que sejam consistentes com as estratégias das organizações envolvidas, visando a eleição de medidas harmonizadas, adequadas, na quantidade certa e, de fato, aplicáveis na prática, pois muitas medidas recomendadas na teoria, podem não ser apropriadas para o cotidiano de determinada SC (PIRES, 2010). E ainda, Amato

Neto et al. (2014) relembram que além de propor critérios, para que estes sejam analisados, é preciso pensar na simplicidade de tal análise, uma vez que esta se encontra diretamente ligada a usabilidade da metodologia de avaliação de performance estabelecida.

Cristopher (2011) chama a atenção para a necessidade de se estruturar o que ele chama de *checklist* para que se saiba exatamente o que deve ser monitorado e a partir disso, quais os resultados obtidos. Para que assim, segundo o autor, sejam obtidos *feedbacks* relacionados a performance dos fornecedores e conseqüentemente sejam identificados os pontos a serem corrigidos e os que devem ser elogiados e incentivados. Uma estrutura de indicadores e uma sistemática de medição como um todo bem estruturadas, são importantíssimas para que sejam vislumbradas as oportunidades de melhorias tanto para os compradores, quanto para os fornecedores, o que se revela como uma relação do tipo ganha-ganha, ideal diante do contexto atual de negócios (FINGER, 2002).

Sendo assim, esta seção pretende expor as afirmações feitas por alguns autores acerca de critérios de desempenho que devem ser considerados para que as relações de negócio produzam resultados positivos para todos os atores envolvidos. Há que se considerar ainda, que os critérios aqui discutidos representam o enfoque das avaliações da aptidão do produto fornecido, de acordo com Donovan e Maresca (1999) ou das saídas do fornecedor, como colocado por Merli (1998). Uma vez que o presente estudo analisa uma sistemática de avaliação de materiais que se adequa a esse tipo de avaliação.

Slack, Chamber e Johnston (2002) estabelecem cinco objetivos básicos a serem atendidos na gestão da produção para que os *stakeholders* em questão tenham seus anseios devidamente atendidos, sendo que tais objetivos vão de encontro ao enfoque do tipo de avaliação aqui estudado. Diante disso, os objetivos expostos por esses autores foram escolhidos para comporem uma estrutura de critérios de desempenho adequada para nortear a relação entre fornecedores e o governo que ocorre na SGL, sendo esses: (a) Qualidade, (b) Rapidez, (c) Confiabilidade, (d) Flexibilidade e (e) Custo.

### 2.3.2.1 *Qualidade*

Para Slack, Chamber e Johnston (2002, p.70), qualidade é o mesmo que “fazer certo as coisas”, porém o que deve ser feito e de maneira correta varia conforme as especificidades da operação em questão. No caso da SGL, por exemplo, é indicativo de que um produto “é feito certo” quando atende às especificações do material constantes no contrato. Esses autores afirmam ainda que esse critério é muito importante, visto que é de fácil percepção por parte dos

usuários, impactando diretamente na visão satisfatória ou insatisfatória que estes formam sobre o processo como um todo, no caso deste estudo, sobre os serviços prestados pela Administração como um todo. Ainda em termos da produção, Crosby (1979) fala em conformidade com as exigências, ao definir qualidade. Conformidade esta que “[...]pode ser medida em partes por milhão (p.p.m.) de total de falhas identificadas na inspeção de recebimento e na produção, dividida pelo total de peças fornecidas” (AMATO NETO et al. 2014, p.140).

Gravin (2002, p. 59-60) desdobra o conceito de qualidade em diversos elementos básicos, expostos a seguir:

- Desempenho – refere-se às características operacionais básicas do produto;
- Características – são as funções secundárias do produto, que suplementam seu funcionamento básico;
- Confiabilidade – reflete a probabilidade de mau funcionamento de um produto;
- Conformidade – refere-se ao grau em que o projeto e as características operacionais de um produto estão de acordo com padrões preestabelecidos;
- Durabilidade – refere-se à vida útil de um produto, considerando suas dimensões econômicas e técnicas;
- Atendimento – refere-se a rapidez, cortesia, facilidade de reparo ou substituição;
- Estética – refere-se ao julgamento pessoal e ao reflexo das preferências individuais;
- Qualidade percebida – refere-se à opinião subjetiva do usuário acerca do produto.

O que evidencia a complexidade envolvida na medição desse critério, devido a presença de múltiplas facetas da qualidade que devem ser consideradas na hora de avaliar se o fornecedor tem apresentado uma conduta e conseqüentemente um produto de qualidade.

### 2.3.2.2 *Rapidez*

“Rapidez significa quanto tempo os consumidores precisam esperar para receber seus produtos ou serviços” (SLACK; CHAMBER; JOHNSTON, 2002, p. 71). Logo, a rapidez está relacionada ao tempo de entrega de um produto, que, segundo esses mesmos autores enriquece a oferta, pois entregar os produtos requisitados no tempo certo faz com que o desenvolvimento das atividades que dependem desses insumos também seja realizado no tempo certo e conseqüentemente o atendimento dos usuários também é tempestivo.

Porém, Machado (2011) coloca que mais do que relacionada ao prazo de entrega dos produtos, a rapidez está relacionada à capacidade dos fornecedores de atuarem de acordo com as solicitações dos compradores. Para a autora, esse critério envolve indicadores como o período de tempo gasto pelo fornecedor par resolver algum problema, para enviar os documentos solicitados pelo cliente, dentre outros. A pontualidade na entrega também seria

outro indicador, segundo Amato Neto et al (2014), utilizado para aferir tal critério, podendo ser medido em número de dias de atraso ou adiantamento no fornecimento.

### 2.3.2.3 Confiabilidade

Slack, Chamber e Johnston (2002, p.74) afirmam que “confiabilidade significa fazer as coisas em tempo para os consumidores receberem seus bens ou serviços prometidos”, percebe-se na fala desses autores que a confiabilidade nada mais é do que arcar com o compromisso estabelecido na relação de negócio em questão, deixando à disposição do cliente aquilo que foi solicitado e no prazo estabelecido. Amato Neto et al. (2014, p. 140) relembra dois indicadores, os quais podem ser aplicados à aferição desse critério:

- Correção na quantidade de entrega: precisão na quantidade entregue (que pode considerar também a entrega adiantada ou atrasada), dividida pela quantidade total fornecida;
- Conformidade da documentação: envolvendo notas fiscais, certificados ou quaisquer outros documentos importantes na transação, podendo ser medida pelo número de relatórios de problemas emitidos devido à documentação incorreta ou faltante.

### 2.3.2.4 Flexibilidade

O quesito flexibilidade está relacionado a capacidade do fornecedor de alterar algum procedimento para melhor atender às necessidades do seu cliente, modificando-se o modo de se fazer tal procedimento, quando se faz ou até mesmo o que se faz (SLACK; CHAMBER; JOHNSTON, 2002). Sendo assim, esse critério demonstra a disponibilidade do fornecedor quanto a negociações posteriores ao estabelecido no momento de início do fornecimento, diante de algum novo fato que requeira alguma modificação. A flexibilidade envolve ainda, quatro dimensões:

- Flexibilidade de produto/serviço é a habilidade de a operação introduzir novos produtos e serviços;
- Flexibilidade de composto (*mix*) significa a habilidade de fornecer ampla variedade ou composto de produto e serviços;
- Flexibilidade de volume é a habilidade de a operação alterar seu nível de output ou de atividade, [diante de situações de demanda flutuante];
- Flexibilidade de entrega é a habilidade de mudar a programação de entrega do bem ou do serviço. (SLACK; CHAMBER; JOHNSTON, 2002, p.75)

### 2.3.2.5 *Custo*

Por fim, esse critério está relacionado com a compatibilidade do preço ofertado pelo fornecedor com os preços constantes no mercado (SOUZA; BANDEIRA; JANISSEK-MUNIZ, 2012). Ainda, segundo Machado (2011, p. 74), “o indicador custo deve refletir o histórico de preços praticados pelo fornecedor, medindo a sua capacidade de manter os preços estáveis ou então de acordo com a variação do mercado”. Ademais, no tocante às organizações governamentais

Mesmo com o fato da licitação em si já auxiliar na escolha do fornecedor pelo melhor preço, e pelo controle feito baseado em preços muito discrepantes com relação ao mercado, a compatibilidade de preços com o mercado não foi desconsiderada, pois é importante reconhecer a prática de preços baixos, associados à confiabilidade e à qualidade. (SOUZA; BANDEIRA; JANISSEK-MUNIZ, 2012, p.9).

### 2.3.3 *Alguns pontos que influenciam na avaliação dos fornecedores*

Segundo Zerbini (2006) o gerenciamento de fornecedores é complexo e seus processos são muito interligados, sendo assim, as atividades relativas ao gerenciamento produzem efeitos umas nas outras. Isso não seria diferente no caso da avaliação de fornecedores, com isso, esse autor estabelece dois importantes pontos que produzem impacto na ferramenta de avaliação, os quais serão tratados a seguir.

#### 2.3.3.1 *Negociação e formalização do contrato*

Segundo Amato Neto et al. (2014, p.279), os contratos são “instrumentos jurídicos de operacionalização das relações econômicas”. Sendo assim, o padrão cooperativo da relação cliente-fornecedor – demonstrado como ideal ao longo deste referencial teórico – deve estar refletido nos contratos administrativos. Bem como, os conceitos aqui discutidos devem estar refletidos nas cláusulas contratuais como forma de proporcionar sustentação para a prática da avaliação de fornecedores, estabelecendo claramente o desempenho esperado para o fornecimento, bem como a forma de avaliação a ser utilizada e as consequências relativas ao resultado obtido por esta (ZERBINI, 2006).

Para que isso ocorra, Ertel (2004) afirma ser necessário que as organizações entendam que o contrato sinaliza o início de um relacionamento que visa a geração de valor, conceito este,

relacionado ao próprio conceito de cadeia de suprimentos. Nas palavras de Ertel (2004, p.10, tradução nossa),

O produto de uma negociação não é um documento, é o valor produzido uma vez que as partes fizeram o que concordaram em fazer. Os negociadores que entendem isso se preparam de forma diferente dos demais. Eles não perguntam: "O que eles podem estar dispostos a aceitar?", mas sim: "Como criamos valor juntos?". Eles também negociam de forma diferente, reconhecendo que o valor vem não de uma assinatura, mas do trabalho real realizado muito tempo depois que a tinta secou.<sup>1</sup>

Esse mesmo autor afirma que para alcançar tal mentalidade, as partes devem pensar no contrato tendo um fim em mente, o que significa se imaginar daqui um ano e se fazer questionamentos quanto ao funcionamento do acordo, às medições de desempenho utilizadas, ao que é preciso fazer para se aproximar mais dos objetivos almejados, dentre tantos outros fatores relacionadas à implementação daquilo que fora acordado. Além disso, Ertel (2004) afirma que os envolvidos no negócio devem ajudar-se no preparo, não escondendo informações ou fazendo surpresas, pois quanto maior clareza no compromisso, melhor será para o sucesso de ambos os lados. Além disso, o autor diz ser importante que os interesses de todas as partes envolvidas estejam devidamente alinhados e que tanto a preparação do acordo quanto a avaliação deste sejam processos muito bem estruturados e realizados.

### 2.3.3.2 *Tamanho da base de fornecedores*

Diversos autores, como Donovan e Maresca (1999) e Amato Neto et al. (2014), recomendam que se trabalhe com uma base de fornecimento mais enxuta. Tal recomendação é feita devido aos benefícios resultantes dessa estratégia, os quais envolvem aumento na qualidade, uma vez que uma menor base de fornecedores implica em menos tempo gasto com trabalho burocrático e mais tempo para focar na qualidade; maior padronização dos materiais fornecidos e conseqüentemente das atividades que utilizam esses materiais como insumos; redução de custos, uma vez que a base mais enxuta possibilita um gerenciamento mais próximo e assim melhores oportunidades de melhoria conjunta, e ainda, pensando-se na ideia de custo total, tem-se a redução dos chamados custos de não qualidade; também pode-se obter um maior

---

<sup>1</sup> The product of a negotiation is not a document, it's the value produced once the parties have done what they agreed to do. Negotiators who understand that prepare differently than deal makers do. They do not ask, "What might they be willing to accept?" but rather, "How do we create value together?" They also negotiate differently, recognizing the value comes not from a signature but from real work performed long after the ink has dried.

volume de negócios com o fornecedor, o que torna a comunicação mais fácil e também aumenta a chance de se obter vantagens no negócio em termos de preço; por fim, tem-se mais espaço para o desenvolvimento de parcerias, o que configura maior confiabilidade para a relação (AMATO NETO et al. 2014).

No caso do setor público, é preciso ter bastante cautela neste ponto, uma vez que, como dito anteriormente, só se pode fazer aquilo que está previsto na legislação, sendo esta, na situação específica das aquisições públicas, a lei nº 8.666/93. Visto que a Administração não é como uma empresa privada que pode escolher com quais fornecedores quer ou não se relacionar, devendo aquela, pelo contrário, garantir que todos os fornecedores tenham a mesma oportunidade de fornecer para o Estado, em respeito ao princípio da igualdade entre os licitantes. Porém, reconhece-se na legislação a possibilidade da aplicação de sanções, nos casos de descumprimento do contrato, como descrito pelo artigo 87 da lei nº 8.666/93:

Art. 87. Pela inexecução total ou parcial do contrato a Administração poderá, garantida a prévia defesa, aplicar ao contratado as seguintes sanções:

I - advertência;

II - multa, na forma prevista no instrumento convocatório ou no contrato;

III - suspensão temporária de participação em licitação e impedimento de contratar com a Administração, por prazo não superior a 2 (dois) anos;

IV - declaração de inidoneidade para licitar ou contratar com a Administração Pública enquanto perdurarem os motivos determinantes da punição ou até que seja promovida a reabilitação perante a própria autoridade que aplicou a penalidade, que será concedida sempre que o contratado ressarcir a Administração pelos prejuízos resultantes e após decorrido o prazo da sanção aplicada com base no inciso anterior (BRASIL, 1993).

Logo, a redução da base de fornecedores no setor público pode se dar, apesar de mais branda, através de uma suspensão temporária ou da declaração de sua idoneidade enquanto esta seja motivada, porém a justificativa para a aplicação de tais sanções precisa ser muito consistente. O que demonstra a importância do estabelecimento de metodologias de avaliação de desempenho de fornecedores consistentes e juridicamente regulamentadas, no setor público, no intuito de fornecer informações confiáveis quanto a performance dos fornecedores, que possam ensejar a aplicação das sanções previstas em Lei.

### **3 A METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES DE MATERIAIS CRIADA PELA SECRETARIA DE GESTÃO LOGÍSTICA**

A presente seção tem o objetivo de apresentar a atual metodologia de avaliação de fornecedores de materiais criada pela Subsecretaria de Gestão Logística, bem como o contexto no qual o Projeto voltado para o seu desenvolvimento emergiu. Faz-se ainda, uma explanação acerca do órgão de que se fala, que contempla uma breve explicação de sua criação e mudanças ocorridas em sua concepção até o presente momento. Posto isso, é importante pontuar, para evitar um possível estranhamento, que a Subsecretaria de Gestão Logística outrora fora conhecida com Centro de Serviços Compartilhados (CSC).

#### **3.1 A Subsecretaria de Gestão Logística**

Em 2003, ao iniciar-se no governo mineiro uma nova gestão, o cenário encontrado pelos novos governantes era de déficit fiscal e escassez de recursos públicos tanto para atender às demandas populares quanto para realizar investimentos e até mesmo para o custeio da própria máquina pública. Diante disso, o novo governo propôs-se a realizar uma reforma gerencial da Administração Pública de Minas, com o intuito de superar tal situação, modernizando a Administração e superando o modelo burocrático, a qual foi chamada de Choque de Gestão.

Ao buscar a modernização e inovação da gestão pública mineira, tal estratégia de ações visava a melhoria do desempenho do governo através do estabelecimento de metas e apreciação de resultados (COUTINHO; ROMERO; MELO, 2009), bem como o alcance do equilíbrio fiscal (TOSCANO, et. al, 2008). E ainda, objetivava construir uma rede interinstitucional que trouxesse maior qualidade e eficiência para os serviços públicos (VILHENA et. al, 2006).

A partir disso, foram formuladas no Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI), – instrumento de planejamento de longo prazo, responsável pela consolidação das orientações a serem seguidas com vistas ao desenvolvimento do Estado – as diretrizes do Choque de Gestão. Sendo que, dentre as ações propostas pelo PDMI 2003-2020, uma tratava da criação de um centro administrativo para o governo mineiro, o qual tornaria possível a migração dos órgãos e entidades estaduais dos variados locais nos quais se encontravam para uma única localidade. Tal iniciativa tinha como intuito modernizar a infraestrutura física, tecnológica e organizacional da Administração Pública estadual, trazendo assim, incontáveis

ganhos como a redução de custos, melhoria da eficiência, melhoria da qualidade, dentre tantos outros provenientes da maior integração e comunicação entre essas instituições possibilitada por esse novo arranjo (MINAS GERAIS, 2003).

A materialização de tal propositura é a Cidade Administrativa Presidente Tancredo Neves, a atual sede oficial do governo do Estado de Minas Gerais. Sendo que, com a inauguração desta, em 2010, pôde-se constatar, a partir de todo o planejamento realizado para que esta ocorresse, que os órgãos e entidades ali aglomerados possuíam tanto atividades administrativas quanto estruturas repetidas (VILHENA et. al, 2014). Ainda segundo Vilhena et. al (2014), também verificou-se a existência de processos transacionais sendo realizados de maneira distinta nas diferentes instituições, o que contraria a legislação, uma vez que esta estabelece seguramente como estes devem ser realizados pela Administração. Nesse sentido, era gerado um enorme desperdício de recurso público, que poderia ser utilizado para aplicar na oferta de serviços públicos aos cidadãos, bem como perdia-se em eficiência e qualidade.

E assim, segundo Thomaz (2013), começou-se a pensar na possibilidade de criação de um Centro de Serviços Compartilhados na Administração mineira, no intuito de trazer maior eficiência para os processos de suporte realizados pela área meio, o que, por sua vez, acarretaria maior eficiência para os processos finalísticos. O autor coloca ainda, que esse projeto ganhou ainda mais força por se dar num momento de restrição orçamentária, vivida em 2011, devido à grande possibilidade de corte de gasto que sua implantação representava.

Segundo Vimieiro (2016), com a revisão do PMDI 2011-2030, veio a institucionalização do projeto do CSC, através do Programa Estruturador Descomplicar – Minas Inova, integrante da Rede de Governo Integrado, Eficiente e Eficaz, uma das onze Redes de Desenvolvimento Integrado estabelecidas pelo PMDI. Esse programa era composto por dois grandes projetos, o Minas-Fácil, “com a proposta de simplificar e desburocratizar a atuação do Estado junto ao cidadão” e o Inovação na Gestão Pública, “que buscava o desenvolvimento contínuo de soluções inovadoras para melhorar a prestação de serviços públicos aos cidadãos pela maior eficiência na Administração Pública estadual” (VIMIEIRO, 2016, p. 52). Ficando o projeto de criação do CSC situado no projeto Inovação na Gestão Pública.

Depois de institucionalizado o projeto CSC, a Subsecretaria de Gestão da Estratégia Governamental – SUGES, da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão – SEPLAG, por meio do Núcleo Central de Inovação e Modernização Institucional (NCIM), iniciou os estudos e as discussões sobre o CSC em Minas Gerais (VILHENA et. al 2014). Estudos estes que, segundo Vimieiro (2016), dariam forma a primeira experiência brasileira de Centro de Serviços Compartilhados no setor público. Alternativa esta que estava inteiramente de acordo com os

fundamentos gerencialistas nos quais se embasava o governo da época, uma vez que tais fundamentos propunham a utilização, no setor público – desde que respeitadas as particularidades desse setor e feitas as devidas adequações – de instrumentos de planejamento altamente difundidos no setor privado, e que teriam grande potencial para elevar o desempenho da Administração tanto interna quanto externamente.

Inicialmente o NCIM realizou visitas de *benchmarking* no Brasil e também em diferentes países, sendo estes: Portugal, Canadá, Estados Unidos e Austrália (VILHENA, et. al, 2014). De acordo com esses autores, tais visitas foram essenciais para a construção do projeto, porém, devido a inexistência de CSCs nos governos brasileiros, houve a necessidade de buscar maior conhecimento acerca do assunto. Visto que, a área pública possui particularidades que requerem muita atenção no momento de absorver técnicas e ferramentas do setor privado. Diante disso, foi realizado um chamamento público, para que as consultorias pudessem saber mais sobre o que o governo mineiro estava almejando com esse projeto e assim tivessem condições de auxiliar a Administração com importantes informações necessárias à realização de uma contratação eficiente a ser realizada para criação do CSC mineiro (VILHENA, et. al, 2014).

A participação dessas empresas trouxe ganhos substanciais para a construção dos moldes necessários a contratação que possibilitaria a criação do CSC. Análise da complexidade do projeto, validação do seu cronograma, premissas e diretrizes, estimativas de custo, indicadores de desempenho para avaliar a contratada, preço de referência e tantos outros pontos relativos a esse processo foram construídos com o apoio das análises feitas pelas consultorias através do Chamamento (VILHENA, et. al, 2014). Feito isso, foi realizada a contratação para a prestação do serviço e o projeto entrou em andamento, a se iniciar pelo diagnóstico seguido, respectivamente, pela implantação e estabilização.

Com isso, foram migrados uma série de processos de suporte pertencentes que se encontram englobados nos macroprocessos de auditoria, jurídico, compras, contratos, habilitação proponente, cadastro de materiais e serviços, viagens, patrimônio, facilities e execução de despesas (VIMIEIRO, 2016). Além disso, foi feito todo um esforço para criar um arranjo de funcionamento para o CSC, tanto com relação a sua estrutura quanto em relação aos profissionais que dele passaram a fazer parte que pudesse, nas palavras de Vimieiro (2016, p.70)

[...]trazer maior produtividade e otimização da sua rotina de trabalho diário; padronização e simplificação de processos; melhoria do fluxo de informações entre as áreas administrativas; maior especialização de cada servidor em sua respectiva área de atuação; capacitação e treinamento constante; medir com rapidez e precisão o desempenho dos processos de suporte de área meio aumentado a capacidade de gestão

e dar a devida importância estratégica as atividades de área meio do Governo, para contribuir na realização das atividades finalísticas dos órgãos.

O funcionamento desse órgão vem trabalhando para dar suporte ao governo do estado de Minas Gerais como um todo, de forma que seja visada a maior produtividade, eficiência, qualidade e economicidade no tocante às atividades da área meio que lhe competem. E além disso, Lótfi, Castro e Gomes (2014, p.1) ressaltam que

Os principais impactos de um CSC podem ser resumidos em maior confiabilidade e aplicação das informações; padronização; metodologia de trabalho; maior rigor na exigência do cumprimento de limites, normas e procedimentos; aumento da capacidade de implementação de ideias, além de possibilitar a criação de um clima de aprendizado. No caso do compartilhamento de serviços, os objetivos são a redução de custos fixos, a obtenção de economias de escala e de racionalização, a complementaridade tecnológica e beneficiar-se do conhecimento associado.

Porém, a estrutura inicial pensada segundo a lógica de um CSC perdeu a caracterização pensada inicialmente para o seu funcionamento com a mudança de governo em 2015 e consequente chegada de novas concepções relacionadas a melhor administração do estado mineiro. O novo governo acredita numa diferente proposta para o aproveitamento do órgão em questão, o que fez com que fosse empreendido um esforço pela nova administração para que algumas atividades antes aglutinadas no CSC fossem, paulatinamente, devolvidas aos órgãos e entidades atendidos a partir do projeto CSC. A título de exemplificação, pode-se citar a gestão de passagens e viagens, cuja execução foi descentralizada, ficando a cargo da SGL uma espécie de gestão e controle em nível central desta atividade. Com isso, o CSC mineiro foi, pouco a pouco, deixando de apresentar uma lógica de funcionamento compatível com aquela esperada de um Centro de Serviços Compartilhados. Visto isso, a organização em questão deixou de se configurar formalmente como um Centro de Serviços Compartilhados, com a publicação do Decreto nº 47377 de 12 de janeiro de 2018, e passou a responder por Subsecretaria de Gestão Logística.

A grosso modo, entende-se que a mudança ocorrida em sua estrutura remete ao abandono da concepção deste órgão como sendo predominantemente executor, direcionado a execução de várias atividades comuns aos diversos órgãos mineiros, e incorporação e destaque da responsabilidade deste órgão de atuar a nível central como estruturador de diretrizes que norteiem os demais. Diante disso, o órgão não perdeu seu caráter central dentro do governo mineiro, porém, ganhou nova forma de exercer sua centralidade, com maior enfoque no desenvolvimento de estratégias de gestão e coordenação centrais a serem aplicadas nos órgãos e entidades da administração direta, autárquica, fundacional e empresas estatais dependentes,

com vistas ao direcionamento da Administração como um todo a maior eficiência. Como pode-se perceber ao olhar suas competências, dispostas no artigo 70 do Decreto nº 47377/2018, colocadas a seguir

Art. 70 – A Subsecretaria de Gestão Logística tem como competência coordenar a formulação, execução, avaliação e orientação técnica, em nível central, das políticas e ações de gestão logística e patrimonial no âmbito dos órgãos e entidades da administração direta, autárquica, fundacional e empresas estatais dependentes, visando à eficiência, sustentabilidade e qualidade na realização do gasto público, com atribuições de:

I – coordenar a proposição e a implementação de políticas, ações e diretrizes voltadas à gestão sustentável, à inovação e à modernização da gestão de compras públicas, gestão logística e patrimonial e gestão de viagens a serviço e concessão de diárias ao servidor;

II – coordenar a formulação e a implementação de políticas e ações no que se refere às compras governamentais, por meio da realização de contratações centralizadas de bens e serviços de uso comum pelos órgãos e entidades e de contratações consideradas estratégicas e gestão de contratos corporativos;

III – realizar a gestão da frota de veículos de serviço, da guarda de documentos e as atividades de mensageria e protocolo no âmbito da Cidade Administrativa;

IV – promover a simplificação e a modernização dos processos e atos normativos nas matérias relativas a compras governamentais, gestão logística e patrimonial, viagem a serviço e concessão de diária ao servidor;

V – coordenar a gestão dos sistemas informatizados de gestão logística e patrimonial em nível central; (MINAS GERAIS, 2018).

Porém, vale ressaltar que a SGL ainda resguarda um caráter executor, no entanto, este é mais bem aproveitado ao ser direcionado para a execução de processos que sejam mais estratégicos. E ainda que, a despeito de tais alterações em sua estrutura, a organização em questão não perdeu todas as características relacionadas a um CSC. Ainda é perceptível a existência de um ambiente institucional propício a colaboração e compartilhamento de percepções de pessoas que vieram de diferentes lugares da Administração mineira, com diferentes bagagens e visões. O que se soma ao contínuo e crescente esforço em prol da melhoria dos processos da área meio, com vistas a redução de custos, e ganhos em qualidade, eficiência e eficácia na prestação de serviços públicos.

### **3.2 A metodologia de avaliação de desempenho dos fornecedores de materiais da SGL**

Dentro da perspectiva sobressalente na dinâmica de atuação da SGL, exposta pela seção anterior, de implementação de ideias e contínua aprendizagem produz-se um direcionamento voltado para o esforço constante com vistas ao alcance de melhorias. Por conseguinte, o ambiente da Subsecretaria é favorável a colaboração e troca de experiências movidas pelo desejo de oferecer um suporte aos órgãos e entidades mineiros cada vez melhor, para que essas

organizações, por sua vez, possam desempenhar suas funções e prestar serviços aos cidadãos de maneira cada vez mais eficiente e através dos meios mais econômicos. Intenção esta que vai ao encontro dos anseios do governo como um todo com relação às compras governamentais. Seja a lei 8.666/93 ou a Lei da Responsabilidade Fiscal, incluindo legislações e medidas complementares relacionadas a estas, todas preconizam a inserção de instrumentos e arranjos de gestão pública que tragam mais eficiência ao gasto público (MACEDO et. al, 2011).

Com relação às particularidades presentes na Administração Pública nesse caso específico é válido evidenciar que a instrumentalização do gasto no governo de Minas deve-se dar obrigatoriamente através do Sistema Integrado de Administração de Materiais e Serviços (SIAD-MG), desde 2004 (SEPLAG, 2013).

O SIAD-MG é um sistema corporativo composto por vários módulos que, integrado ao Sistema Integrado de Administração Financeira de Minas Gerais (SIAFI-MG), permite o controle do ciclo de suprimentos de materiais e serviços desde o planejamento da compra até o momento em que os materiais são recebidos ou os serviços contratados são realizados (SEPLAG, 2013).

Esse sistema possibilita a padronização dos fluxos e processos de compras em termos da Administração do estado de Minas. O que viabilizou a criação de armazéns de dados, a partir dos quais os gestores podem emitir relatórios gerenciais contendo combinações de múltiplas informações relacionadas à gestão das contratações, como volume de compras, fornecedores, preços, modalidades de licitação, dentre tantas outras (MACEDO et. al, 2011).

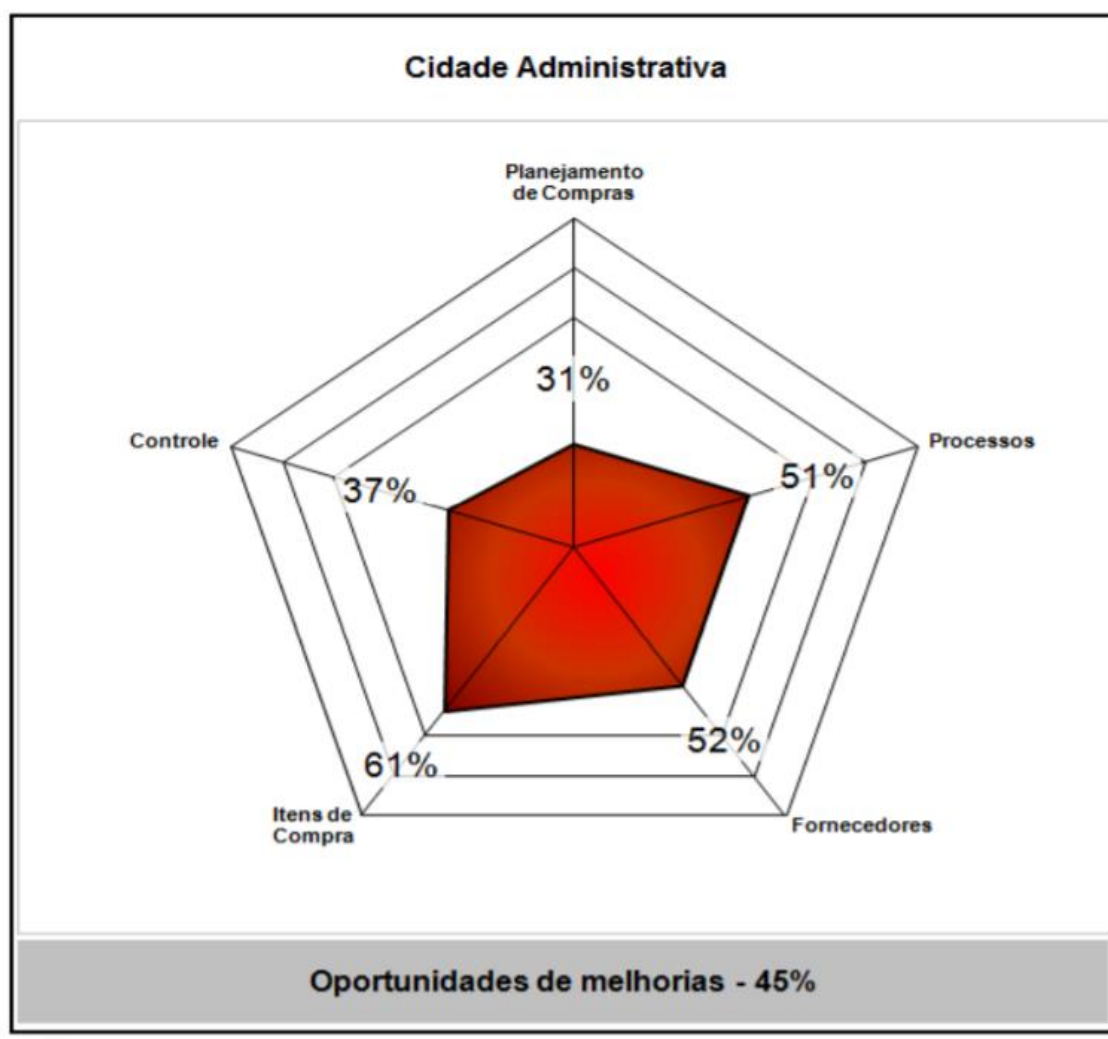
Esse mesmo autor relembra outra ferramenta que auxilia na gestão dos gastos mineiros, o Portal de Compras do Governo de Minas Gerais, disponível na internet, o qual ganhou uma nova versão no ano de 2009, o que representou um aprimoramento na gestão de suprimentos. Fato este que trouxe mais modernidade e suporte ao trabalho dos gestores públicos, bem como maior transparência e facilidade de acesso à informação sobre os processos de compra por parte da sociedade.

Outra iniciativa de destaque foi a criação dos Projetos Estruturadores através do Choque de Gestão, os quais representavam os meios a serem utilizados para o alcance dos resultados concretos preconizados pelo governo e enfrentamento dos gargalos da gestão pública mineira (MACEDO et. al, 2011). Ainda segundo esses autores, em 2007, se iniciou especialmente o Projeto Estruturador Qualidade de Produtividade do Gasto Setorial, que visava o aprimoramento e qualificação das compras públicas aliado à redução dos custos, um dos grandes objetivos pautados pelos governos. Diante disso, percebe-se que uma das prioridades do governo mineiro, assim como das demais esferas de governo, não somente naquela época,

mas também hoje em dia, é a incorporação de maior eficiência e economicidade na gestão de suprimentos.

Ainda dentro dessa perspectiva foi realizado em 2010, através de um Projeto intitulado Pré-Compra, um diagnóstico da maturidade de compras do governo de Minas Gerais, com o objetivo de demonstrar os principais gargalos a serem enfrentados pelo Projeto Estruturador supracitado (MACIEL, 2012). Esse diagnóstico se baseou na investigação de cinco vértices a serem analisados nos 33 órgãos e entidades, resultando no Gráfico 2, exposto a seguir.

**Gráfico 2 – Maturidade em compras do Estado de Minas Gerais em 2009**



**Fonte: Diagnóstico do Perfil de Maturidade em Compras – Governo de Minas Gerais (2009) apud SEPALG (2013, p.6)**

O Gráfico 2 demonstra que os principais gargalos da época estavam ligados ao controle e planejamento de compras. Visto isso, foi proposta a criação de uma metodologia de avaliação de fornecedores, uma ferramenta importantíssima para o acompanhamento de resultados e

consequentemente maior controle das compras mineiras (MACIEL, 2012). O que determinaria parâmetros formais, claramente estabelecidos, que possibilitariam a segmentação de fornecedores e otimização da gestão destes, trazendo, assim, maior eficiência para as contratações realizadas.

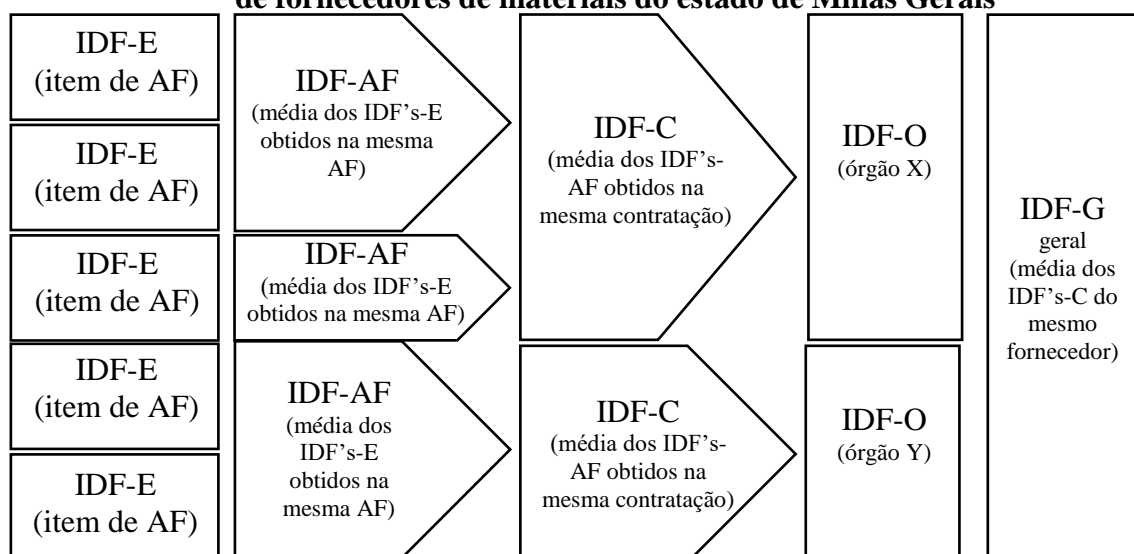
Foi então que a Diretoria Central de Licitações e Contratos, subordinada à Superintendência Central de Recursos Logísticos e Patrimônio, da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais, foi encarregada de desenvolver uma metodologia de avaliação de fornecedores para o Estado de Minas Gerais. E para tanto, os gestores se utilizaram de boas práticas adotadas em duas grandes empresas públicas e sociedades de economia mista – CEMIG e COPASA-MG – e fundações do Estado – Hemominas e Funed – que eram detentoras de maior conhecimento e experiência na aplicação de ferramentas de gestão e avaliação de fornecedores (MACIEL, 2012).

A ideia na época era iniciar a construção da metodologia de avaliação de fornecedores de materiais e a partir desta criar a metodologia de avaliação de fornecedores de serviços. Quanto a avaliação de materiais, no ano de 2014, foi implantada a atual metodologia, objeto de estudo deste trabalho, através da Resolução N°13/2014, datada de 7 de fevereiro de 2014, que define “[...]os procedimentos relativos à avaliação de desempenho dos fornecedores de materiais dos órgãos e entidades do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais, dependentes de Recursos do Tesouro Estadual (SEPLAG, 2014). Já no que tange à avaliação de serviços, alguns esboços surgiram na época, mas estes não foram concretizados e acabaram cedendo lugar a outras prioridades do governo.

Feita a devida contextualização e apresentação da sucessão de eventos que levaram o objeto deste estudo a tomar forma, é chegado o momento de apresentar tal forma de maneira detalhada. Vale ressaltar que a apresentação da ferramenta se baseia na norma que regulamenta sua aplicação, uma vez que a atuação da Administração Pública deve ser pautada em sua plenitude na legislação.

A Figura 2 colocada a seguir ilustra a composição dos indicadores propostos por esta metodologia. O primeiro indicador por essa apresentado é o Índice de Desempenho do Fornecedor por Entrega (IDF-E) que deve ser calculado após a realização de cada entrega de um determinado item da autorização de fornecimento (AF) efetuada pelo fornecedor. Composto pela média dos IDF-E's de uma mesma AF tem-se o Índice de Desempenho do Fornecedor por Autorização de Fornecimento (IDF-AF), determinando, assim, a média das avaliações feitas para cada item de uma mesma AF.

**Figura 2 – Representação da composição dos indicadores da metodologia de avaliação de fornecedores de materiais do estado de Minas Gerais**



Fonte: SEPLAG (2014, p.17)

Para realização do cálculo dessas avaliações tem-se instruções quanto aos critérios a serem analisados e seus respectivos pesos, o que está sintetizado na Tabela 1, apresentada a seguir.

**Tabela 1 – Composição do IDF-E mineiro**

<b>Critério</b>	<b>Peso</b>	<b>Sub-critério</b>	<b>Pontos</b>
Quantidade	30%	Cumprimento de quantidades	30
Prazo	30%	Cumprimento de prazos	30
Qualidade	30%	Os itens entregues correspondem às especificações do objeto	20
		Integridade e condições de embalagem*	10
Verificação documental	10%	Regularidade da NF	5
		Apresentação da documentação exigida*	5
<b>IDF-E</b>	<b>100%</b>	<b>Total</b>	<b>100</b>

Fonte: SEPLAG (2013, p. 12)

Legenda: (\*) Quando aplicável.

Sendo assim, o recebimento de um item comprado pelo governo mineiro deve estar condicionado ao atendimento de quatro critérios, sendo estes o cumprimento da quantidade, do prazo, da qualidade e da entrega da documentação, da forma que fora acordado quando realizada a compra. Também é importante salientar que a utilização de alguns subcritérios –

evidenciados pelo (\*) – fica condicionada a sua aplicabilidade, sendo que a inexistência desta implica na transferência dos seus pontos para o outro subcritério pertinente.

Vale ressaltar ainda que o instrumento convocatório, bem como o contrato administrativo, quando for o caso, e/ou a autorização de fornecimento devem apresentar os critérios a serem avaliados. E nos casos de dispensa e inexigibilidade de licitação, ao invés de instrumento convocatório, as informações referentes à avaliação devem constar no pedido de compra e demais documentos anteriormente colocados.

No caso do critério Quantidade, correspondente a 30% da nota final a ser creditada ao fornecimento, a pessoa responsável pelo recebimento do material deve se basear na Tabela 2 exposta a seguir e na quantidade definida na AF para atribuir a pontuação relacionada a este critério. No caso de descumprimento da quantidade determinada, o fornecedor tem o direito de apresentar uma justificativa, como por exemplo não ter entregue a quantidade devida por um motivo de força maior, ficando a cargo do responsável pelo recebimento aceitá-la ou não. Se porventura for aceita a justificativa, o responsável deve atribuir a pontuação máxima ao fornecedor no critério Quantidade.

**Tabela 2 - Composição da nota do critério Quantidade**

<b>Avaliação do cumprimento da quantidade</b>	<b>Pontuação</b>
Quantidade igual à solicitada	30
Quantidade maior que a solicitada	28
Quantidade $\geq 75\%$ e $<100\%$ da solicitada	22
Quantidade $\geq 50\%$ e $<75\%$ da solicitada	10
Quantidade $<50\%$ da solicitada	0

**Fonte: Adaptada de SEPLAG (2013, p.12).**

Compondo outros 30% da nota final da avaliação, o critério Prazo também deve ser julgado pelo responsável pelo recebimento, ao avaliar se as datas estabelecidas pela AF e nos agendamentos realizados para entrega foram respeitadas. Sendo que, para este critério há o mesmo procedimento de direito a exposição de uma justificativa e obtenção da totalidade dos pontos no caso de aceitação desta, como no caso do critério anterior. A Tabela 3, apresentada a seguir, sintetiza a constituição da pontuação a ser dada para o critério Prazo:

**Tabela 3 - Composição da nota do critério Prazo**

<b>Avaliação do cumprimento do prazo</b>	<b>Pontuação</b>
Na data agendada e dentro do prazo previsto na AF	30
Fora da data agendada, mas dentro do prazo da AF	28
Entre 1 e 15 dias de atraso	22
Entre 16 e 30 dias de atraso	10
Mais de 30 dias de atraso	0

**Fonte: Adaptada de SEPLAG (2013, p.13).**

No caso da avaliação de cumprimento do prazo é importante salientar que o atraso é contado a partir do final do prazo da AF. Sendo assim, deve-se levar em conta a data agendada para entrega e ainda, observar se não houve nenhuma alteração através do fluxo de reagendamento. Nos casos em que houve um reagendamento anterior a data de entrega previamente estabelecida, o fornecedor não será prejudicado em sua nota, porém, feito o reagendamento depois da data anteriormente acordada, o fornecedor será penalizado em sua pontuação.

Para medir a Qualidade do produto entregue, o responsável pelo recebimento precisa avaliar se o material está de acordo com as especificações técnicas exigidas na AF, bem como a integridade da embalagem, para que assim, possa pontuar o fornecedor dentro de mais 30% da sua avaliação. A Tabela 4 apresenta a composição dos pontos referentes a aferição da Qualidade do produto, sendo utilizada a pontuação da segunda coluna no caso de produtos cujo subcritério Embalagem for aplicável e a da terceira coluna quando este não o for.

**Tabela 4 – Composição da nota do critério Qualidade**

<b>Avaliação da qualidade do produto</b>	<b>Pontuação</b>	
	<b>Com embalagem</b>	<b>Sem Embalagem</b>
Aprovação total	20	30
Aprovação com ressalva - baixa criticidade	15	22,5
Aprovação com ressalva - alta criticidade	6,6	10
Reprovação	0	0

**Fonte: SEPLAG (2013, p.13)**

Nos casos em que o subcritério Embalagem for aplicável, deve-se respeitar a Tabela 5 para distribuição da pontuação relativa a esse, e posterior soma de tal pontuação ao valor resultante da avaliação da correspondência com as especificações. Ressalta-se, porém, que a

aprovação com ressalvas só deve ocorrer nos casos em que tal ressalva não comprometer a utilidade do material adquirido.

**Tabela 5 – Composição da nota do subcritério Embalagem**

<b>Avaliação da embalagem do produto</b>	<b>Pontuação</b>
Aprovação	10
Aprovação com ressalvas	5
Reprovação	0

Fonte: Adaptada de SEPLAG (2013, p.13)

Por fim, deve-se avaliar a documentação apresentada pelo fornecedor no momento da entrega de acordo com o que está descrito no artigo 6º da Resolução N° 13/2014, em seu inciso 2º:

§ 2º Para atestar a validade da Nota Fiscal, deverá ser verificada a conformidade dos seguintes itens:

- I - Dados do órgão/entidade que realizou a compra;
- II - Valores unitários e totais;
- III - Descrição do produto em conformidade com o item de material solicitado e com o material entregue;
- IV - Quantidade constante na nota em conformidade com a quantidade solicitada; e
- V - Inexistência de rasuras.
- VI - Outros elementos solicitados pelo órgão ou entidade no instrumento convocatório. (SEPLAG, 2014)

Feita a análise segundo esses preceitos é creditada a nota ao fornecedor relativa ao critério Verificação Documental de acordo com a segunda coluna da Tabela 6, nos casos em que houver documentação adicional a ser verificada, ou de acordo com a terceira coluna nos casos em que não houver.

**Tabela 6 – Composição da nota do critério Verificação Documental**

<b>Verificação documental</b>	<b>Pontuação</b>	
	<b>Com documentação adicional</b>	<b>Sem documentação adicional</b>
Nota fiscal OK	5	10
Nota fiscal com problemas	0	0

Fonte: Adaptada de SEPLAG (2013, p. 14)

E ainda, quando couber a análise de documentação adicional, deve-se respeitar a Tabela 7 para consentir a pontuação adequada ao fornecedor quanto a este subcritério.

**Tabela 7 – Composição da nota do subcritério Documentação Adicional Exigida**

<b>Verificação documental</b>	<b>Pontuação</b>
Documentos exigidos OK	5
Documentos exigidos com problemas	0

Fonte: Adaptada de SEPLAG (2013, p. 14)

Realizada a análise de tais critérios no ato da entrega tem-se a construção do IDF-E e posteriormente do IDF-AF, como colocado anteriormente. E com base na média dos IDF-AF's de uma mesma contratação tem-se o Indicador de Desempenho do Fornecedor por Contratação (IDF-C), a partir do qual, obtém-se o Indicador de Desempenho do Fornecedor por Órgão (IDF-O), o qual trata da média dos IDF-C's para o mesmo fornecedor, num dado órgão. E finalmente, levando em conta a média de todos os IDF-O relativos a um mesmo fornecedor, produz-se o Indicador de Desempenho do Fornecedor Geral (IDF-G) para dado fornecedor que se relaciona com o governo mineiro.

Com base no aproveitamento dos fornecedores apresentado para o IDF-C, estes serão alocados em níveis, "A", "B" ou "C", de acordo com o Quadro 4. Em virtude de tal colocação, a metodologia estabelece ações passíveis de implementação por parte do responsável pela contratação, como estabelecido nesse mesmo quadro, porém, estas não são automáticas nem obrigatórias.

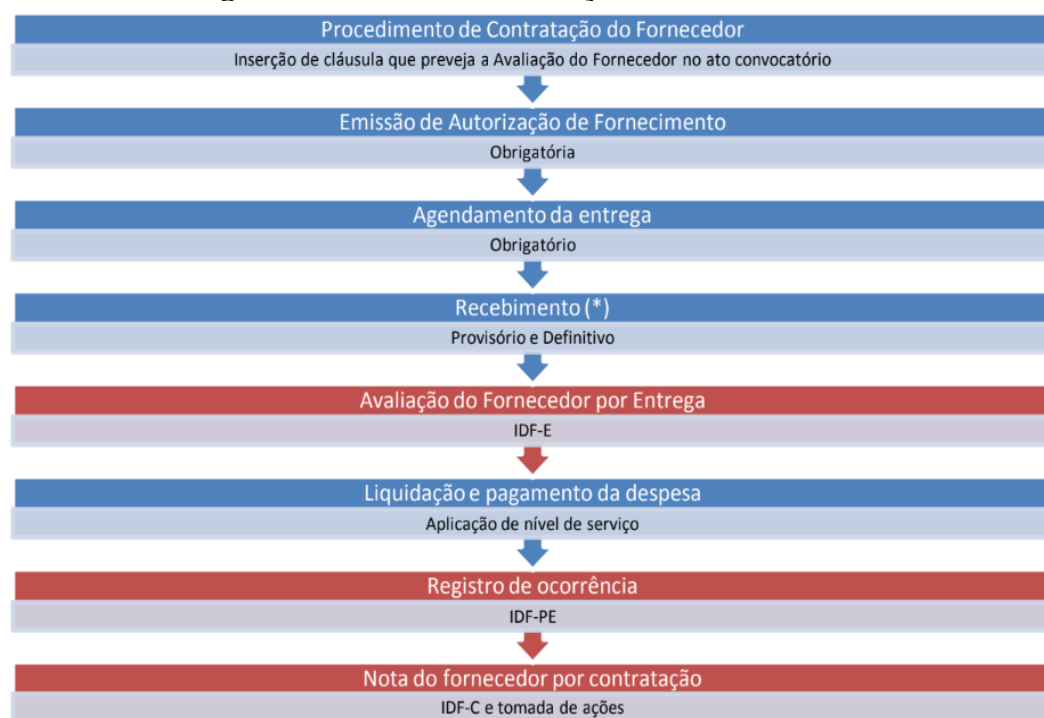
**Quadro 4 – Ações recomendadas conforme resultado do IDF-C**

<b>Aproveitamento</b>	<b>Classificação</b>	<b>Ações</b>
> 90%	A	Possibilidade de geração de Atestado de Capacidade Técnica
> 70% a $\leq$ 90%	B	Notificação do fornecedor para correção das falhas; realização de reuniões com o fornecedor; análise de causas e motivos do baixo resultado; elaboração de plano de ação corretivo para validação da Administração
$\leq$ 70%	C	Além das ações relativas ao fornecedor "B": analisar a possibilidade de abertura de processo administrativo punitivo

Fonte: Minas Gerais (2014).

A metodologia divide ainda, o recebimento dos materiais em dois tipos ou etapas: o provisório e o definitivo. No caso do recebimento provisório é avaliada a regularidade da Nota Fiscal e dos demais documentos exigidos, quando houver. Para que assim os dados constantes na Nota sejam inseridos no Portal de Compras MG. Já o recebimento definitivo consiste na verificação adicional da qualidade, de acordo com suas especificações, e quantidade do produto recebido, para que se possa aceitar a entrega, de fato. Após tal recebimento deve-se realizar a Avaliação de Desempenho do Fornecedor, efetuando seu registro no Portal de Compras MG, sendo este um pré-requisito para a liquidação da referida despesa. Como pode-se observar na Figura 3 que ilustra o fluxo de contratação. Caso haja discordância entre a AF e o material entregue, deve-se recusar tal entrega, registrando o ocorrido e sua motivação no Portal, e agendar uma nova.

**Figura 3 – Fluxo de contratação no Estado de MG**



(\*) Se o recebimento for recusado, há o reagendamento da entrega, voltando, assim, uma etapa do fluxo.

**Fonte: SEPLAG (2013, p.19)**

A Resolução N° 13/2014 da SEPLAG, ao tratar dos responsáveis pela realização da avaliação de fornecedores e posterior registro desta no Portal de Compras e dos responsáveis pela gestão dos resultados e consequente tomada de ação com base nestes, não vinculando um cargo específico a tal função. Pode-se inferir da legislação que o responsável pelo recebimento

deve realizar a avaliação e ao responsável pela contratação compete utilização dos resultados como subsídio para gestão da relação com os fornecedores. Resultados estes que poderão ser obtidos através de relatórios gerenciais que podem ser gerados através do Portal de Compras MG em três níveis: IDF-E (por item de entrega), IDF-AF (por autorização de fornecimento) e IDF-C (por contratação). Ademais, em seu artigo 22, essa mesma Resolução prevê que

Art. 22. A partir dos resultados do Indicador de Desempenho do Fornecedor Geral (IDF-G) será gerada uma lista classificatória de fornecedores, que poderá ser divulgada pela SEPLAG, conforme a pontuação obtida.

Parágrafo único. A SEPLAG poderá realizar eventos ou outras formas de reconhecimento dos melhores fornecedores do Estado. (SEPLAG, 2014).

Quanto a aplicação da avaliação de desempenho é preciso considerar que no âmbito da Administração Pública mineira, a base de fornecedores está delimitada pelo Cadastro Geral de Fornecedores de Minas Gerais (CAGEF/MG). Uma vez que qualquer organização interessada em realizar alguma contratação com o governo de Minas precisa apresentar a documentação necessária e solicitar sua inscrição nesse Cadastro. Ademais, mediante a inscrição no CAGEF/MG é possível que os fornecedores obtenham um documento chamado Certificado de Registro Cadastral (CRC) que substitui os documentos de habilitação em licitações, dispensa e inexigibilidade de licitação, trazendo maior agilidade e eficiência ao processo de compras.

Por fim, faz-se interessante informar de maneira geral como tem se dado a utilização da ferramenta nos dias atuais, o que traz à tona um panorama não muito animador. Os relatórios gerenciais a serem produzidos pelo Portal de Compras não são emitidos e utilizados para auxiliar nas decisões relativas ao gerenciamento dos fornecedores da forma que é apresentado na norma. Na realidade, a geração de resultados para análise dos gestores deve ser solicitada ao Laboratório Synergia, empresa da área de engenharia de software e sistemas, que auxiliou o governo na criação do Portal e hoje na manutenção.

Sendo assim, o acesso às informações produzidas pela avaliação é, na realidade, mais complicado do que é concebido na estrutura da ferramenta. Tendo sido mais difícil ainda obter os dados devido a realização de um projeto muito extenso de modernização do CAGEF que tem se desenrolado no mesmo espaço de tempo de realização do estudo aqui empreendido. O que fez com que a demanda por informações atuais exatas acerca da aplicação da avaliação não fosse respondida a tempo de serem trabalhados os dados fornecidos e aqui expostos. No entanto, as conversas com os entrevistados e relatórios mais antigos conseguem dar um panorama suficiente diante do alcance dos objetivos deste estudo. Sendo assim, a ausência dos dados em sua concretude não é um obstáculo ao que se pretende apresentar aqui, pois uma explanação

geral da temática, como já foi dito, é o bastante para explicar os pontos a serem considerados ao longo desta pesquisa.

Nesse sentido pode-se dizer que há uma baixa adesão por parte órgãos e entidades públicos minérios com relação ao emprego da metodologia de avaliação proposta. A qual tem se tornado cada vez menor ao longo dos anos. Sendo que, os poucos resultados produzidos através da aplicação da ferramenta mostram, em muitos casos, uma realidade diferente da que é percebida pelos administradores públicos alocados na área de gestão de suprimentos. Pois, a despeito das reclamações acerca da problemática de se relacionar com fornecedores, colocadas por diversos administradores públicos da área de gestão de suprimentos de várias organizações públicas e afirmada pelos entrevistados, as notas as quais foi possível ter acesso apresentam-se altas em sua maioria. Vários fornecedores apresentaram notas acima de 90, sendo essas notas indicativas de um padrão de fornecimento que não é percebido pelas pessoas envolvidas nesse processo.

#### 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente seção tem como objetivo apresentar os procedimentos metodológicos utilizados para realização da pesquisa em questão. Como dito anteriormente, o objetivo geral deste estudo é analisar a metodologia de avaliação de desempenho dos fornecedores de materiais criada pela SGL. De tal forma que essa análise possa contribuir para o agrupamento de diversas informações sobre a temática, que por sua vez possam resultar no esclarecimento quanto aos pontos negativos e positivos da metodologia em questão. Considerando tal objetivo pode-se classificar a presente pesquisa como sendo de caráter descritivo. Pesquisas descritivas, nas palavras de Gil (2002, p.42) “[...]têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. Porém, aproximasse das pesquisas exploratórias, pois se propõe a trazer uma nova visão acerca do objeto do estudo (GIL, 2002).

Além de possuir caráter descritivo, a pesquisa opta por uma abordagem qualitativa. Trata-se ainda de um estudo de caso aplicado à SGL, a escolha dessa forma de pesquisa está relacionada a sua boa adequação ao caráter exploratório e ainda ao preenchimento de alguns requisitos colocados por Yin (2001). Estes requisitos são considerados para traçar a estratégia de pesquisa, sendo estes a forma da questão de pesquisa, a abrangência do controle sobre eventos comportamentais e a focalização dos acontecimentos. A forma da questão de pesquisa envolve a colocação das famosas indagações de “quem”, “o que”, “onde”, “como” e “por que”, já a abrangência do controle sobre os eventos comportamentais, é preciso analisar a existência ou não de tal exigência, e por fim, a focalização pode-se dar sobre os acontecimentos históricos ou contemporâneos. Relacionando as ideias do autor já mencionado e as especificidades do estudo em questão, conclui-se que a melhor estratégia a ser utilizada é o estudo de caso, uma vez que este dá enfoque ao questionamento de “como” e “por que”, examina acontecimentos contemporâneos, mas não se pode manipular comportamentos relevantes.

Quanto aos procedimentos técnicos utilizados, por se aproximar das pesquisas exploratórias, acaba fazendo uso dos procedimentos comumente empregados nestas. Nesse sentido, Selltitz, Wrightsma e Cook (1967, p.63) apud Gil (2002, p. 41) afirmam que “[...]na maioria dos casos, essas pesquisas [exploratórias] envolvem: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que ‘estimulem a compreensão’”. Sobre o item (a) discorrem Marconi e Lakatos (2002, p.71):

A pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tomada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc., até meios de comunicação orais: rádio, gravações em fita magnética e audiovisuais: filmes e televisão.

Ainda nas palavras das mesmas autoras, porém agora relacionadas ao item (b),

A entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional. É um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social. (MARCONI; LAKATOS, 2002, p.92)

Esse instrumento de pesquisa pode apresentar diferentes tipos que variam em razão das pretensões do entrevistador, sendo que para esta pesquisa optou-se por realizar entrevistas com roteiro semiestruturado. Esse tipo de entrevista se utiliza de um roteiro com perguntas pré-estabelecidas, mas que podem ser utilizadas em sua integralidade ou não, bem como podem ser alteradas e novas perguntas podem ser realizadas ao passo que o entrevistador achar necessário, em um contexto de conversa mais informal (BONI; QUARESMA, 2005). Sendo assim, ainda segundo as mesmas autoras, as entrevistas semiestruturadas permitem que o entrevistador tenha maior liberdade para conduzir a discussão, elucidando questões que possam vir a surgir no desenvolver da conversa, bem como “forçando” o respondente a voltar para o assunto desejado quando necessário. Consequentemente, tem-se a possibilidade de obtenção de informações mais focadas no tema.

Com relação às entrevistas a serem realizadas no presente estudo, faz-se necessária a apresentação dos atores envolvidos. Pretendia-se realizar entrevistas com três grupos de atores. O primeiro grupo diz respeito a informantes-chave que compõem a equipe de trabalho da SGL, localizados em diferentes diretorias, porém todos possuem certa afinidade com o projeto responsável pela criação da metodologia. O segundo é composto representantes das entidades demandantes das compras efetuadas pela SGL. E o terceiro grupo de atores diz respeito a fornecedores considerados estratégicos para a cadeia de suprimentos do Subsecretaria. Devido a presença de múltiplos atores, os roteiros de entrevistas sofreram alterações afim de se adequarem melhor aos respondentes, sendo assim, foram construídos três roteiros para dar suporte à coleta de dados, que foram expostos ao final do trabalho, nos Apêndices A, B e C.

Para definir quem seriam as pessoas dentro da SGL a serem entrevistadas, optou-se por pessoas que tivessem trabalhado na Diretoria Central de Licitações e Contratos (DCLC) na época do desenvolvimento do projeto “Avaliação de Desempenho de Fornecedores”, bem como

tentou-se entrevistar pessoas que participam, atualmente, de maneiras distintas da gestão da cadeia de suprimentos. Sendo assim, três representantes foram selecionados, sendo um da área de gestão de suprimentos, outro da área de normatização e o último ligado a políticas de compras. Já com relação às entidades demandantes e aos fornecedores estratégicos elaborou-se uma curva ABC, uma ferramenta gerencial muito utilizada na gestão de estoques que proporciona uma visão mais adequada acerca das aquisições de determinada organização.

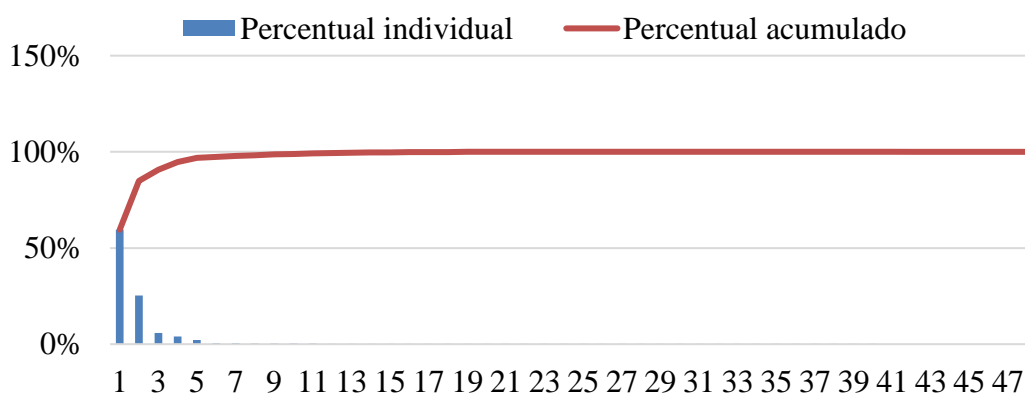
A curva ABC sinaliza, a partir de algum critério preestabelecido, nesse caso específico, o volume de compras da SGL, quais são os itens que se destacam segundo esse parâmetro, e assim, possibilita que o gestor os identifique e dê maior “atenção” a estes itens devido a sua maior importância relativa (FILHO, 2008). Tal curva produz uma classificação dividida em três níveis: Classe A, Classe B e Classe C, contendo aqueles itens que representem, respectivamente, elevada, intermediária e baixa representatividade, de acordo com o parâmetro escolhido. A Tabela 8 indica os pontos de corte e dados resultantes de tais cortes, os quais foram utilizados para confecção da curva ABC, propriamente dita, ilustrada através do Gráfico 3. Vale acrescentar que os números de 1 a 48 expostos no eixo horizontal do Gráfico 3 representam os grupos de matérias comprados pela SGL em 2017, cuja listagem se encontra no Apêndice D, e que os dados utilizados foram obtidos na própria subsecretaria.

**Tabela 8 – Classificação ABC dos itens comprados pela SGL em 2017**

Classe	Corte	Proporção dos itens	Proporção do valor
A	85%	4,17%	84,90%
B	95%	4,17%	9,81%
C	100%	91,67%	5,29%

Fonte: Elaborada pelo autor, com base em dados da pesquisa.

**Gráfico 3 – Curva ABC dos grupos de materiais comprados pela SGL em 2017**



Fonte: Elaborado pelo autor, com base em dados da pesquisa.

A partir da análise da Tabela 8 e do Gráfico 3 pode-se inferir que a Classe A corresponde a aproximadamente 4% do total de 48 grupos de materiais<sup>2</sup> comprados pela SGL em 2017 e a soma de cerca de 85% do valor total gasto pela SGL neste mesmo período. E nela estão localizados dois grupos de materiais: “medicamentos” (1), correlato a aproximadamente 60% do valor total gasto em compras efetuadas pela SGL, e “veículos para transporte rodoviário de passageiros e de carga” (2) os outros 25%. Na Classe B encontram-se os grupos de materiais “materiais e equipamentos para usos médicos, odontológicos e veterinários” (3) e “equipamentos de laboratório e instrumentos de medição” (4). Sendo esta Classe também correspondente a 4% do total de grupos comprados e a apenas a quase 10% do valor gasto pela Subsecretaria no ano passado. Por fim, a Classe C é ocupada pelos demais 43 grupos de materiais que integraram os processos de compras da SGL no referido período, o que em termos de proporção se aproxima a quase 92% do total. E apenas em torno de 5% do valor gasto analisado se encontra nesse nível.

Sendo assim, percebeu-se que o gasto da SGL é extremamente concentrado, sendo mais da metade deste relativo à compra de materiais que estão dentro do grupo de medicamentos. Como pode-se perceber pelo Gráfico 3, a concentração é tanta que as barras do Gráfico ficaram imperceptíveis a partir do grupo 6, devido ao percentual proporcionalmente quase irrelevante. Descobertos os tipos de produtos mais importantes em termos de volume de compras através da curva ABC, foi realizada uma análise junto aos gestores da organização a respeito da criticidade destes, de modo que fosse possível qualificar os produtos adquiridos, assim como pregam Donovan e Maresca (1999) citados no Capítulo 2, de forma ilustrada no Gráfico 1, deste trabalho. Seguindo esse método, o grupo dos medicamentos foi validado como sendo o mais estratégico, por obter maior índice de criticidade conjugado com maior despesa total.

Feito isso, foram selecionados os três fornecedores que mais forneceram para o governo através das aquisições de medicamentos efetuadas pela SGL em 2017, de modo que fosse realizada uma nova filtragem, ao serem selecionados os fornecedores mais estratégicos dentro do grupo específico dos medicamentos. Também foi reproduzida essa mesma estratégia para eleger os órgão e entidades demandantes a serem entrevistados, sendo assim, foram selecionados aqueles três responsáveis pela maior parcela do gasto em compras de medicamentos mediadas pela SGL no referido período.

---

<sup>2</sup> O governo de Minas estabelece uma classificação dos materiais a serem comprados que varia de acordo com sua especificidade. Primeiramente observam-se os Grupos de Materiais, depois as Classes, passando pelo Material até chegar ao Item de Material que é a qualificação mais específica possível. Sendo assim, o recorte aqui utilizado abarca a caracterização do material em sua forma mais geral, para que seja menos detalhado e mais representativo, ao focalizar os Grupos de Materiais.

Dessa forma, o presente estudo deveria contar com o subsídio de nove entrevistas em sua totalidade, divididas igualmente entre os três diferentes grupos de atores a que se propôs interrogar. No entanto, uma das entrevistas planejadas com um dos fornecedores não foi realizada devido a indisponibilidade por parte do representante da empresa em questão. Ressalta-se ainda, que se optou por preservar a identidade dos entrevistados, bem como das organizações por estes representadas, para evitar qualquer tipo de julgamento personalista com base em tais informações.

O intuito de entrevistar esses três grupos de atores é buscar aliar diferentes percepções dentro da cadeia de suprimentos do governo mineiro, de forma que se possa analisar a metodologia de avaliação de materiais com uma configuração múltipla e complexa. Devido a importância da participação dos envolvidos para maior alinhamento dos objetivos e consequentemente dos indicadores de desempenho a serem verificados ao longo da cadeia como um todo, o que vai ao encontro das ideias de Pires (2010) anteriormente citadas no Capítulo 2 deste trabalho. O que está diretamente ligado a efetividade da ferramenta de avaliação.

O item (c) diz respeito ao exame de estudos de caso acerca de outras metodologias de avaliação de fornecedores já utilizadas em outras organizações, utilizado para compor o referencial teórico deste trabalho. E por fim, adicionalmente a esses três itens já colocados, tem-se o item (d) que corresponde à técnica de pesquisa documental, esta constitui o que se chama de fontes primárias, nestas a coleta de dados se limita a documentos, sejam eles escritos ou não, são exemplos dessa fonte, publicações administrativas, documentos de órgãos públicos, contratos, relatórios de visitas, dentre tantos outros (MARCONI; LAKATOS, 2002).

Ademais, ressalta-se que a escolha de uma análise específica através de um estudo de caso na Subsecretaria de Gestão Logística se deu devido a função desta. De acordo com o Decreto n° 47.337/2018, em seu artigo setenta, a SGL é responsável por

[...] coordenar a formulação, execução, avaliação e orientação técnica, em nível central, das políticas e ações de gestão logística e patrimonial no âmbito dos órgãos e entidades da administração direta, autárquica, fundacional e empresas estatais dependentes, visando à eficiência, sustentabilidade e qualidade na realização do gasto público[...] (MINAS GERAIS, 2018).

Por tanto, a sua atuação de cunho mais estratégico e central no âmbito das contratações, ligada a formulação de diretrizes com vistas à modernização, melhora do desempenho e medição de resultados das compras públicas e gestão logística, produz impactos na Administração de Minas Gerais como um todo. Por esse motivo, uma análise específica de uma ferramenta construída pela SGL pode resultar em mudanças nesta, cujos benefícios serão

disseminados entre as diversas organizações públicas mineiras direcionando o governo de Minas para um desempenho mais eficiente.

É importante reconhecer que o tipo de delineamento escolhido para elaboração da pesquisa em questão apresenta algumas limitações. Uma das restrições impostas não somente a este estudo, mas aos estudos de caso no geral, diz respeito ao seu embasamento relativamente frágil para a produção de generalizações científicas (YIN, 2001). As conclusões aqui obtidas estão diretamente relacionadas a experiências relativas à metodologia de avaliação de desempenho dos fornecedores de materiais aplicadas a compras mediadas pela SGL. E mais especificamente, são apresentadas considerações muito específicas acerca da metodologia no que tange ao fornecimento de medicamentos. Sendo assim, não se pode estender as considerações feitas por esta pesquisa de maneira precisa ao governo mineiro como um todo, uma vez que a realidade de cada organização integrante desse governo interfere nos resultados obtidos.

Porém, esta delimitação não impede que novos estudos de caso com a mesma estrutura sejam realizados em outras entidades do governo mineiro e com outros grupos de materiais em foco, e posteriormente agrupados, resultando assim em um conhecimento mais generalizável e completo acerca do tema. Tampouco, atrapalha o alcance da resposta do problema de pesquisa anteriormente apresentado.

Outra limitação encontrada diz respeito ao enfoque dado na coleta de dados que será sob a metodologia criada para avaliação de fornecedores de materiais, não abarcando, assim, os fornecedores de serviços. Uma vez que são avaliações de naturezas distintas e que por possuírem diversas especificidades apresentam metodologias distintas, para que seja feita uma boa análise optou-se por estudar apenas uma delas, no caso, a avaliação da aquisição de bens. O que tornam ainda mais específicas as conclusões aqui alcançadas, pois estas se encontram restritas também à aquisição de materiais, não podendo, assim, ser extrapoladas para a aquisição de serviços sem que seja feito o devido estudo desta metodologia.

## **5 METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES DA SGL: ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA**

A análise empreendida nesta seção se desenvolveu com base na coleta de dados estruturada sob oito entrevistas, como especificado no Capítulo referente 4, um dos instrumentos utilizados para realização deste estudo. Sendo que, a apresentação da análise será dividida da seguinte forma: 5.1 Principais aspectos de potencialidade e fragilidade presentes na metodologia de avaliação de fornecedores da SGL; 5.2 Sugestões de aperfeiçoamento da metodologia analisada na perspectiva dos atores envolvidos. Por fim, vale ressaltar que a identidade dos entrevistados será preservada, sendo estes denominados como Respondente 1, Respondente 2, sequencialmente, até completarem os oito respondentes desta pesquisa.

### **5.1 Principais aspectos de potencialidade e fragilidade presentes na metodologia de avaliação de fornecedores da SGL**

Com vistas ao melhor entendimento acerca dos principais pontos positivos e negativos da metodologia de avaliação de desempenho de fornecedores levantados pelos entrevistados, optou-se por apresentar tais considerações de maneira dividida de acordo com as temáticas tratadas ao longo das entrevistas.

#### ***5.1.1 Importância da avaliação de fornecedores***

Um dos primeiros requisitos para se alcançar eficiência, eficácia e efetividade na aplicação de um instrumento como a avaliação de fornecedores é o reconhecimento, por parte de todos os envolvidos no processo, de que esta é necessária e mais do que isso, importante. E ao serem indagados acerca da importância da avaliação de fornecedores, os entrevistados apresentaram um posicionamento unânime acerca do conhecimento de ferramentas do tipo e da concordância a respeito da sua importância.

Uma vez que o Estado, em todas as esferas, depende do estabelecimento de boas relações de fornecimento para que possa operar de maneira eficaz perante às necessidades da população, é preciso pensar mecanismos que corroborem para o aprimoramento dessas relações. Por outra forma, é possível perceber que há um reconhecimento por parte dos entrevistados – da mesma maneira que afirmam estudiosos da área como Pires (2010), Drumond et al. (2013), Resende (2006), Amato Neto (2014), dentre tantos outros – dos reflexos que os elos da cadeia de suprimentos na qual o governo se insere produzem na sua qualidade de atuação

e também, nas palavras de um entrevistado, no “impacto conciso da ferramenta de avaliação na SC” (Respondente 2). Sendo um dos impactos da avaliação mais frequentemente abordados pelos entrevistados a qualificação dos fornecedores possibilitada pela reunião de informações acerca dos fornecimentos, coincidindo mais uma vez com as proposições de Amato Neto et al. (2014) e Pires (2010), adicionalmente de Nelly, Greory e Platts (2005). O que dá suporte à ação dos gestores com relação à gestão dos fornecedores, de forma que possam empreender ações punitivas e/ou serem mais cautelosos no caso de fornecedores ruins ou, no sentido oposto, ações de reconhecimento ou até mesmo premiação daqueles bons. Como destaca o Respondente 3

Então, eu vou ter uma base de dados com informação daquele fornecedor e a partir dessa base de dados, o que eu posso fazer? Tomar algumas atitudes. Uma delas, uma positiva, é fazer algum tipo de premiação para o fornecedor. O bom fornecedor tem interesse de ter o seu nome divulgado [... e] o Estado de Minas é um grande contratante, então se ele tem uma boa relação e cumpre bem o contrato com o Estado de Minas, isso para ele pode ser um meio de divulgação para outros contratos que ele vá firmar, na iniciativa privada ou onde for. Aí, para o lado do fornecedor mediano, você vai ter uma base de informação para você poder melhorar aquela relação. Então, se você está percebendo naquela base de informação que o ponto fraco dele às vezes é a pontualidade na entrega... você começa a ter mais informação para gerenciar o seu contrato. E para o lado do fornecedor ruim, você passa a ter até uma documentação para poder notificar esse fornecedor para ele poder resolver esse problema que ele causou ou [...] para] abrir um processo administrativo[...]

Ao estabelecer uma série histórica de avaliações referentes a diferentes contratos de uma mesmo fornecedor é possível verificar a necessidade de dar mais atenção e ter mais cautela no caso de determinados fornecedores, que recorrentemente venham apresentando determinados problemas. Nesse sentido, o gestor pode moldar as regras contratuais, respeitando a legislação relacionada ao tema, de forma que sejam mais rígidas no caso de transgressões relacionadas a pontos que o fornecedor apresentar desvios mais frequentes. Ou até mesmo, no caminho inverso, podendo pensar mecanismos para flexibilizar e tornar mais ágil o recebimento de determinado fornecedor que tenha conquistado, com base em seus resultados, maior confiança.

A essencialidade de uma ferramenta desse tipo na gestão de fornecedores mineiros é reafirmada ainda, de maneira indireta ao longo das entrevistas ao serem reveladas diferentes e frequentes ocasiões em que a Administração enfrenta problemas com o fornecimento. Porém, há uma ponderação forte por parte das entidades demandantes de que a importância dessa avaliação está atrelada a existência de mecanismos que possibilitem a eficácia de ação, assim como apontado por Harrington (1997), anteriormente, e pelo Respondente 8, a seguir.

Essa avaliação é importante para mim se isso for gerar alguma repercussão na participação dos nossos fornecedores nos processos de compras. O que é isso? Eu acho que não adianta eu avaliar por avaliar o fornecedor se isso não vai ter uma

implicação efetiva no relacionamento desse fornecedor com a Administração.  
(Respondente 8)

Além disso, é recorrente a afirmação de que enquanto as empresas privadas são muito exigentes em relação aos padrões de recebimento de materiais, o Estado é muito condescendente na aceitação dos materiais entregues. Isso ocorre devido a muitos fatores, mas de modo geral deve-se ao encargo do governo para com a sociedade de ofertar serviços públicos e suprir as necessidades da população, o que faz com que tenha que aceitar materiais em condições não tão satisfatórias. Nesse caso, opta-se por receber um produto que não esteja em sua totalidade dentro dos padrões solicitados para que o cidadão não saia prejudicado, como é o caso do recebimento de medicamentos com um curto prazo de validade. Sendo assim, “[...] o que as empresas acabam não recebendo, [...] acabam empurrando para o Estado aquilo que as empresas privadas não recebem”. (Respondente 2). Logo, a avaliação seria de extrema importância, na visão dos entrevistados, coincidente com a de Amato Neto et al. (2014), para mudar essa dinâmica, ao reforçar uma padronização formal para aceitação do fornecimento, fazendo assim com que o Estado tenda a ser cada vez menos uma “desova” de materiais não aceitos pelas empresas, como colocado pelo Respondente 6,

O Estado fica como uma desova de medicamento das empresas, está com prazo de validade curto, o Estado está precisando comprar, o Estado vai aceitar de qualquer jeito, porque ele tem que fazer essa ação social, atender à população e acaba que ele aceita qualquer coisa de validade. E muitas vezes os fornecedores se comprometem com uma carta de troca, que se o produto vencer no almoxarifado ele vai efetuar a troca, mas isso não tem valor legal nenhum, então a gente fica muito na mão do fornecedor, isso deixa a gente muito vendido.

Porém, apesar de reconhecida a importância de tal ferramenta e dos benefícios potenciais que podem ser trazidos por esta, atualmente, a avaliação não é realizada por todos os órgãos, e pior do que isso, não é realizada pela maioria deles, sendo que dentre os entrevistados dessas organizações houve casos de alegação de completo desconhecimento acerca desta. E ainda, no caso dos fornecedores, o desconhecimento foi geral.

### ***5.1.2 Normatização e legislação***

Durante as entrevistas, foi possível perceber uma preocupação por parte dos envolvidos no que concerne a ciência do fornecedor sobre a existência da ferramenta de avaliação e sua aplicação. Tal preocupação vai ao encontro de um conjunto de ideias pregadas pelos autores acerca da gestão de fornecedores, como pôde-se acompanhar no Capítulo 2 deste trabalho, que

enunciam que para obter uma relação proveitosa para ambos os envolvidos, todos devem ter plena consciência daquilo que é esperado da sua atuação (AMATO NETO et al., 2014; ZERBINI, 2006; Ertel, 2004). O que se traduz em, pelas palavras do Respondente 3, “o fornecedor saber como que ele tem que agir”. Pois, em um ambiente de colaboração e crescimento conjunto é importante que todos tenham acesso à todas as informações relativas aos processos para que possam se ajudar e assim amplificar seu desenvolvimento.

No caso específico do setor público, como já exposto no Capítulo 2, é preciso que a atuação dos Administradores seja respaldada na legislação, o que, no caso da avaliação de fornecedores já ocorre, visto que a metodologia se encontra normatizada pela Resolução N°13/2014. No entanto, a lei 8666/93 estabelece que as licitações devem respeitar o princípio da vinculação ao instrumento convocatório. Isso significa, em linhas gerais, que o instrumento convocatório representa a lei que deve guiar a atuação tanto dos administradores públicos quanto dos fornecedores, como apontado anteriormente neste estudo ao citar Meirelles (2008) e confirmado pelos próprios entrevistados. Sendo assim, tudo aquilo que a Administração pretende exigir dos seus licitantes deve estar normatizado nesse documento. Por isso, é indispensável que todos os preceitos referentes a determinada aquisição sejam colocados de forma explícita nos editais das licitações, pois sua validade em termos de legalidade de aplicação está diretamente ligada a tal inclusão.

Sendo assim, se o intuito, neste caso específico, é maximizar a eficiência do gasto público mineiro através da melhoria da gestão de fornecedores utilizando-se da ferramenta de avaliação de fornecedores para aprimorar as relações entre governo e fornecedor, faz-se necessário que fique claro para os fornecedores “o que” e “de que forma” devem agir, bem como, quais serão as consequências do cumprimento ou não do que fora acordado. Ou seja, é necessário que haja um instrumento convocatório claro e robusto, cujas normas incluam as informações acerca da metodologia de avaliação a qual os licitantes estão comprometidos a se submeter, o que não tem sido feito atualmente. Nesse ponto, os entrevistados levantam uma questão importantíssima tanto do ponto de vista jurídico, como discutido por Di Pietro (2010) e Bugarin (1999), quanto da gestão da cadeia de suprimentos ligada ao gerenciamento dos contratos, como exposto por Ertel (2004), Zerbini (2006) e Amato Neto et al. (2014).

Outra questão ligada às normas e leis é levantada pelo Respondente 2 é “[...] que por falta de ferramenta jurídica à época faltou rigorosidade. A gente recomenda abrir processo administrativo, recomenda conversar com fornecedor, fazer reunião... eu acho que faltou uma rigorosidade”. Apesar da Resolução N°13/2014 estabelecer a obrigatoriedade quanto à realização da avaliação de fornecedores de materiais para que possa ser feita a liquidação da

referida despesa, tal norma não tem sido respeitada na prática. Como pode-se perceber, vários órgãos e entidades não fazem uso da avaliação e mesmo assim continuam dando andamento normal aos seus processos de pagamento, apresentando assim, desacordo com o princípio da legalidade.

Além disso, não há determinação legal que estabeleça que as ações propostas sejam obrigatoriamente tomadas. A legislação apenas coloca a possibilidade de implementação das medidas sugeridas de acordo com os níveis em que o fornecedor se encaixar. Sendo assim, fica completamente a depender do crivo do gestor tomar alguma das atitudes que a Lei sugere com relação a algum fornecedor específico, não existindo qualquer ponderação na metodologia que traga maior automaticidade ou agilidade no enfrentando de problemas graves que possam surgir ao longo de um fornecimento.

### ***5.1.3 Prioridades e critérios de avaliação de fornecedores***

Em sua grande maioria, os entrevistados estão de acordo com os critérios colocados, apontando para a objetividade e simplicidade de grande parte destes, o que consideram importante devido à enorme gama de produtos para a qual a metodologia em questão foi pensada. Porém, reconhece-se que em alguns pontos os critérios são falhos por serem muito abrangentes, em alguns casos até condescendentes, o que pode levar à distorção dos resultados obtidos através da avaliação. O Respondente 3, ao ser interpelado no que diz respeito à adequação dos critérios e subcritérios da metodologia ao propósito de se realizar uma boa e justa avaliação, confirma a afirmação e acrescenta que “[...] é uma avaliação simples e objetiva, o que eu acho importante. Assim, não pode ser muito complicado e nem também entrar muito na subjetividade de quem estiver recebendo aquele material”.

Contextualizando o que já foi abordado no Capítulo 2, o sucesso de uma metodologia de avaliação está ligado, entre outras coisas, à adequação dos critérios avaliados às prioridades da gestão das compras mineiras, a qual deve ser traduzida pelos pesos dados aos critérios que integram o método de avaliação. Sendo que, ao serem questionados sobre essa temática, os diferentes atores entrevistados apresentaram algumas divergências de opinião, no entanto, de maneira generalizada, as diferentes considerações realizadas apontam para a inadequação existente entre as prioridades de desempenho visadas pelas organizações pertencentes à SC e os pesos dados aos critérios.

Em suma, do ponto de vista dos gestores alocados na SGL que responderam à pesquisa, quantidade, qualidade e prazo são critérios que possuem uma importância muito interligada

quando se pensa na oferta do serviço final utilizando-se do material comprado. Reforçam que é preciso pensar que, no caso do setor público, o processo de compras é muito demorado, o que faz com que seja necessário um bom planejamento para evitar que um material fique em falta. Sendo assim, o prazo e a quantidade solicitados já passaram por um planejamento através da gestão de compras que ao ser desrespeitado ocasionará transtornos na continuidade de oferta do serviço para o qual o material deveria ser empregado, como é o caso de um medicamento em falta. Porém, como colocado pelo Respondente 2 “[...] quando você olha para um âmbito de governo, de política de governo, [a qualidade] é sem sombra de dúvidas o mais importante, porque não adianta também chegar no prazo determinado medicamento que não atende às especificações da qualidade exigidas”. Seguindo esse raciocínio, a Qualidade não ocupa um percentual correspondente à sua importância atualmente.

O posicionamento dos fornecedores é de total acordo com relação a coerência dos pesos e prioridades a serem consideradas no fornecimento. E no caso das organizações que efetivamente recebem os materiais adquiridos, também é colocado que esses três critérios são igualmente essenciais para a utilização do material, porém, há uma discordância com relação aos pesos estabelecidos igualmente entre a Qualidade, a Quantidade e o Prazo devido a diferenças na frequência de ocorrência de problemas relacionados a cada um deles. Sendo que, os órgãos e entidades evidenciam a recorrência de problemas com relação ao Prazo, em detrimento de problemas com relação a Quantidade e Qualidade, sendo estes muitas vezes causadores de pequenos distúrbios devido à facilidade de resolução.

Especificamente no que concerne ao Prazo, há uma fragilidade relacionada à realização do prévio agendamento para a entrega da carga, o qual não ocorre da maneira correta na maioria dos casos. Sendo assim, a aplicação de tal critério é inviabilizada, visto que não há um prazo a ser utilizado para medir uma possível transgressão. Nas palavras do Respondente 2

[...]como já não tem o agendamento prévio correto, quando o fornecedor chegar lá, é isso mesmo, então, nunca vai estar fora do prazo, porque a pessoa já não faz o agendamento correto. Então outro subcritério do prazo seria “cumprir o agendamento”, se não tiver agendamento você tem que ignorar o prazo, porque não existe atrasar se você não agendou uma data. (Respondente 2)

Com relação ao agendamento, os entrevistados argumentam que apesar da existência de determinações legais relacionadas ao prazo para realização da entrega do material, os fornecedores extrapolam o prazo de forma imoderada inúmeras vezes. E em certos casos, os almoxarifados dos órgãos, que são os responsáveis pelo recebimento das cargas tomam

conhecimento do atraso apenas quando são contatados para que a entrega seja feita. Isso ocorre, no caso de almoxarifados que são “cegos” com relação aos processos de compras, ou seja, eles não possuem ciência acerca do planejamento de compras e daquilo que foi ou não comprado. Tal conhecimento só chega até eles quando o próprio fornecedor entra em contato para agendar a entrega de uma carga e para isso apresenta a AF e demais documentações necessárias, e assim têm acesso a data de emissão dessa.

Quem faz a compra, juntamente com a área demandante emite a AF e o almoxarifado só entra nesse processo a partir do momento que o fabricante, o fornecedor, o distribuidor entra em contato com a gente fazendo o agendamento da carga, então eu não tenho noção do que vai chegar para mim, a não ser que alguém me agende. (Respondente 6)

No entanto, se já se passaram dez dias ou dez meses a contar da data de emissão, o almoxarifado só fica a par da situação quando a entrega está prestes a acontecer, não tendo capacidade de cobrar nada do fornecedor durante o período de inadimplência que já se passou. Além disso, mesmo nos casos de almoxarifados que tenham ciência da situação, a questão ainda é complicada, visto que alegam impotência para enfrentar o problema. Impotência essa marcada nas palavras do Respondente 6, “[...]a ação efetiva de punir o fornecedor não é nossa, a gente só informa, a gente fica sabendo quando que o cara compra, mas se o cara também atrasar três, quatro meses nós não temos diligência nenhuma[...]”.

Uma outra vertente de análise com relação ao Prazo no caso específico dos medicamentos é a vida útil do produto, pois segundo os fornecedores é exigida uma validade de aceitação muito difícil de ser alcançada. Essa dificuldade ocorre, segundo eles, devido à utilização de insumos importados na produção de medicamentos e também ao fato de vários laboratórios produtores de medicamentos serem estrangeiros. O que faz com que o transporte tanto dos insumos quanto dos materiais em seu estado final esteja sujeito a grandes atrasos, bem como problemas de produção de outros países podem afetar o processo como um todo. Sendo assim, até chegarem ao Brasil os medicamentos já perderam, muitas vezes, meses da sua validade apenas durante o transporte da carga. Situação essa que foge ao controle das empresas que vendem esses produtos para o Estado.

Porém, a visão que os entrevistados que fazem parte da Administração têm é de que os fornecedores se aproveitam da necessidade do governo com relação aos medicamentos, pois postos de saúde e hospitais não podem interromper a prestação de serviços aos cidadãos, para “empurrar” cargas com validade curta, que no setor privado são recusadas, para o setor público. Sendo assim, mesmo que a exigência com relação à vida útil seja alta, os almoxarifados acabam

sendo obrigados a aceitar medicamentos com validade inferior à solicitada devido à urgência dos órgãos e entidades contratantes e à pequena gama de fornecedores do ramo. Logo, a reclamação dos fornecedores com relação a essa imposição perde sua força, visto que a aceitação dos medicamentos acaba sendo flexibilizada nesse sentido.

Com relação à Verificação Documental entende-se que esta seja uma formalidade legal e não um critério que pode avaliar a atuação do fornecedor da mesma forma que os demais. Pois se o fornecedor está efetivando uma entrega, a sua documentação tem que estar obrigatoriamente correta, sendo assim, é certo que o fornecedor terá a pontuação relativa a esse critério, salvo em alguns casos muito pontuais. Além disso, o Respondente 6, ao descrever o processo de agendamento feito para entrega da carga conta que no caso do almoxarifado em que trabalha, a conferência da documentação já é feita no momento em que a entrega é agendada para minimizar a possibilidade do fornecedor apresentar algum problema do gênero no momento da entrega.

No que tange à Quantidade, o Respondente 6 diz que

A questão da quantidade, creio eu que para qualquer secretaria, em relação ao processo de compra, o peso deveria ser muito baixo porque qualquer coisa que o fornecedor entregar em desacordo com a quantidade, não vai passar, ele não vai receber. Então, são problemas que os próprios fornecedores não querem ter, não é interessante para eles ter como um problema de prazo, às vezes ele precisa delongar o prazo dele porque não tem uma produção, então isso para ele é uma coisa interessante e é uma coisa que ele faz mais recorrente.

Os entrevistados ainda apontam para o fato de que o desrespeito com relação a Quantidade é realmente prejudicial ao Estado quando é discrepante, o que não ocorre na maioria dos casos. A variação na quantidade dos produtos entregue é um pouco para mais ou um pouco para menos do que fora solicitado, o que não produz impacto significativo na oferta de serviços que utilizam o referido material. Sendo assim, a questão da Quantidade está sendo avaliada de maneira superestimada, na visão desses entrevistados, se analisada a frequência de ocorrência e impactos desse critério no sucesso da aquisição. Ainda, segundo a Respondente 8, no caso da Quantidade, a margem para negociação é maior. Em um caso prático por ele colocado, se o governo compra dois milhões de frascos de Amoxicilina e o fornecedor sinaliza que não tem condições de entregar a totalidade do quantitativo solicitado, mas que pode entregar uma parte e depois entregar o restante, o impacto para a entidade em questão não é tão grande, já que não haverá desabastecimento completo das unidades que dependem daquele material.

Por fim, para melhor compreender as percepções acerca da Qualidade deve-se considerar a multiplicidade existente nesse critério, como anteriormente discutido com base nas

ideias de Gravin (2002). Por isso, é preciso considerar que essa se relaciona, tratando de forma genérica, a dois grandes aspectos: à entrega e ao produto. No caso da qualidade da entrega dos medicamentos, os problemas encontrados são poucos, como pode-se perceber a seguir no discurso do Respondente 6.

Tudo aqui antes do recebimento efetivo tem que passar por uma vistoria e essa vistoria aceita ou recusa o produto. O medicamento, a gente faz uma avaliação visual na hora, geralmente é caixa quebrada ou é caixa vazando [nos casos em que há um problema de qualidade]. Então, é muito pontual, a gente consegue, por ter que manusear todas as caixas, apesar de não abrir todas as caixas, fazer esse visual pela embalagem terciária mesmo. Então, é muito pouco problema em relação à qualidade.

Porém, no caso da qualidade do produto tem-se um problema muito grave apontado pelas entrevistas que pode comprometer grandemente a eficácia do uso da ferramenta. A metodologia de avaliação de fornecedores de materiais da forma como se apresenta hoje não mensura esse aspecto da Qualidade, medindo apenas a qualidade da entrega realizada e não a do produto em si. Até mesmo porque a qualidade de uso do produto, como o próprio nome já diz, só pode ser verificada no seu uso, sendo assim, o responsável pelo recebimento do material não tem capacidade de confirmá-la. O que pode ser um dos motivos para a diferenciação existente entre as notas dadas aos fornecedores no Portal de Compras devido à avaliação destes e a realidade do governo mineiro repleta de problemas com relação ao fornecimento. Para o Respondente 2

O ponto principal que eu acho, que as notas não caem e parecem que estão ótimas é porque o que o fornecedor mais falha com o Estado é na qualidade, e a qualidade não é visualizada nessa avaliação, porque ela é no momento da entrega, você está fazendo uma conferência de embalagem. Você está fazendo tipo, caneta, esferográfica, tal, tal, tal, está igual ao edital, perfeito, então ok, e você vai olhar se a caixa não está amassada, é basicamente isso. Agora, se você for efetivamente saber se a caneta que você comprou funciona, já é um passo posterior à avaliação [...].

Sendo assim, a principal prioridade colocada pelos respondentes da SGL para a gestão de suprimentos mineira que é a qualidade não está sendo mensurada de fato através dessa metodologia. Pois o principal aspecto que apresenta problemas com relação à qualidade só se manifesta quando a entrega já foi realizada, a qualidade já foi atestada e a nota já foi dada ao fornecedor. O critério da Qualidade colocado da forma que está hoje faz dessa uma espécie de “verificação documental” feita através da conferência das especificações do produto somada a checagem da embalagem, e não uma medição, de fato, da qualidade do material e consequente verificação da efetividade de sua compra.

No caso específico dos medicamentos, esse problema é minimizado pela existência de laudos de fabricação que atestam de forma integral a qualidade do medicamento, já tendo esta sido verificada anteriormente pelas entidades fiscalizadoras competentes. No caso desse tipo de material, os entrevistados apontam ainda para a facilidade de resolução desse tipo de problema devido a existência de normas e diversos esforços por parte de diversas instituições para fazer frente a possíveis desvios de qualidade desse tipo de material, devido à alta periculosidade de desvios de qualidade de medicamentos. No caso de problemas, o devido registro da situação deve ser feito, corroborado por fotos e vídeos que confirmem o ocorrido, e informado à Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa), que possui um vigor institucional maior para cobrar dos fabricantes a resolução da situação.

Voltando a questão da qualidade de modo generalizado, ou seja, relativo a qualquer grupo de material, observa-se outra objeção marcada na fala dos entrevistados pertencentes aos órgãos e entidades demandantes. Esses atores apontam para o fato de que no setor público, o setor de compras, antes de finalizar a compra mediante processo licitatório, pode solicitar amostras do produto que pretende comprar e aprovar ou não aquele produto, o que significa, em outras palavras, aprovar ou não a qualidade daquele item. Sendo assim, com a efetivação da compra tem-se a aceitação de determinado padrão de qualidade colocado pelo setor de compras da SGL que pode não ser o padrão de qualidade do responsável pelo recebimento desse material, uma vez que julgar um aspecto dessa natureza está ligado a subjetividade de cada um. O que acaba fazendo com que ocorra casos como contado pelo Respondente 6

Nós compramos recentemente alguns manômetros que chegaram aqui com a qualidade péssima. A gente barrou na hora e ligou para o cara [(responsável do setor de compras)] e o cara falou “pode receber, que é isso que eu comprei”, então, pode receber. Então, geralmente, quem faz a compra é que vai evidenciar bastante dessa questão da qualidade.

Em casos como esse seria injusto diminuir a pontuação do fornecedor no que diz respeito à Qualidade, pois a Administração já havia, em outra parte do processo de aquisição, aprovado a qualidade do item por ele ofertado.

Somada a toda problemática discutida em diversas entrevistas acerca da avaliação da qualidade, os entrevistados foram questionados sobre a inclusão de um subcritério de avaliação da qualidade do produto contratado durante o seu uso. Para que assim fosse averiguada a opinião dos atores envolvidos, com base em suas experiências, sobre o assunto e comparada às ideias de autores como Amato Neto (2014). Assim como na literatura correlata, a maioria dos respondentes considerou bastante interessante, já que este é um ponto de grande fragilidade da

metodologia, podendo ter até mesmo ligação com a disparidade existente entre as notas dadas aos fornecedores na avaliação e a realidade problemática. Ao falar sobre esse tema, o Respondente 3 afirma que “depois que você vai usar de fato é que você vai verificar o defeito no material”. Porém, há entre os entrevistados um receio a respeito dos mecanismos que tornarão possível a aplicação deste subcritério. Pois, uma vez que sua aplicação deverá ser posterior à realização da avaliação feita no momento do recebimento, é preciso estruturar muito bem o processo que levará ao preenchimento dessa lacuna posteriormente para que não se perca tal informação e passe a ser só mais um campo em aberto no sistema.

Ainda com relação ao incremento de outros critérios à metodologia, os entrevistados foram consultados sobre suas opiniões sobre o acréscimo de um critério que avalie o comprometimento do fornecedor com a atualização do Certificado de Registro Cadastral. Sendo que no geral, os respondentes se posicionaram fortemente a favor da implementação de tal critério, pois alegam que essa é uma ótima forma de trazer mais celeridade para o processo de compras, o que é um ponto muito positivo, visto que esse é um procedimento muito moroso. Isso acontece devido a diminuição de problemas durante a execução do contrato junto ao fornecedor no que diz respeito à possíveis interrupções nesta devido a algum documento vencido, o que inviabiliza a emissão de empenho e pagamento do fornecedor, por exemplo. E ainda, por evitar que ao longo do processo licitatório tenham que ser cobrados novos documentos para habilitação dos fornecedores. Visão essa confirmada pela fala do Respondente 2,

Isso impacta diretamente no Estado toda hora que for comprar. Já ter o Cadastro e mantê-lo correto durante todo o tempo traria muito benefício para o Estado, eu acredito. Você evita problemas em qualquer momento, inclusive quando você for fazer uma nova contratação ou para enfrentar qualquer questionamento jurídico que possa surgir. [...] Você corta uma etapa do processo que às vezes pode ser bem problemática, principalmente quando ele não está em dia em algum ponto.

Ademais, além dos custos que a desatualização do CRC implica para a Administração, existem custos para o emprego de sua atualização por parte dos fornecedores. Como lembrado pelo Respondente 5, é importante avaliar o esforço e gastos que determinadas empresas têm para designar funcionários específicos para cuidar da atualização do Cadastro e também dos demais processos ligados ao fornecimento para o governo.

Por fim, partindo do pressuposto de que dentre os materiais comprados pelo Estado existem aqueles considerados mais estratégicos, devido ao alto volume de gasto direcionado à sua compra e à sua criticidade para o atendimento dos cidadãos, segundo a lógica de Donovan

e Maresca (1999), foi perguntado aos entrevistados se estes acreditavam que certos grupos de materiais, considerados mais estratégicos, como os medicamentos, deveriam ser avaliados de maneira distinta dos demais. Podendo esta diferenciação estar relacionada a alguma distinção quanto aos critérios a serem avaliados nesses grupos e os pesos por estes empregados.

Visto que o Estado é possuidor de recursos escassos, deve-se utilizá-los de maneira estratégica em todos os âmbitos de sua atuação, sendo um deles a gestão dos fornecedores. O que poderia ser feito, através da propositura colocada pelo parágrafo anterior que permite um maior enfoque no relacionamento com determinados fornecedores, através do estabelecimento de critérios e pesos exclusivos para grupos de materiais adquiridos pelo governo considerados estratégicos. O que significaria se atentar mais às especificidades de determinados materiais adquiridos e conseqüentemente aos diferentes cuidados a serem tomados nesses casos, o que traria mais eficiência à metodologia de avaliação, nos moldes colocados por autores como Pires (2010) e Amato Neto et al. (2014).

Sendo esta diferenciação bastante apreciada pelos entrevistados, uma vez que estes se atentam para as minúcias existentes em cada ramo das contratações. De maneira bem simples, a respeito disso, o Respondente 6 afirma que "[...] cada processo de compras é bem distinto, uma coisa é você comprar um medicamento e outra coisa é você comprar um carro. Um carro vai te dar 'N' problemas que um medicamento não te traz". Daí a necessidade colocada pelos respondentes, assim como pela literatura, de se pensar melhor nas especificidades envolvidas nos diferentes grupos de materiais para traçar a metodologia de avaliação a ser empregada.

#### ***5.1.4 Instruções e orientações sobre a avaliação de fornecedores***

Os respondentes foram questionados a respeito da inclusão de membros dos órgãos demandantes no desenvolvimento do projeto e posterior realização de um trabalho de conscientização dos gestores e das equipes responsáveis por efetivar a avaliação com vistas à promoção de entendimento acerca da importância da aplicação dessa ferramenta com seriedade. Para que assim fosse averiguada a harmonia entre as opiniões dos elos da cadeia, bem como a disponibilidade do ambiente no qual a metodologia deveria se estabelecer, como preconizado por diversos autores como Corrêa (2010), Pires (2010) e Amato Neto (2014).

Feito isso, o discurso correspondente à Subsecretaria foi que tanto o processo de desenvolvimento quanto o lançamento da metodologia de avaliação de fornecedores de materiais foram divulgados e contaram com uma grande participação por parte de outras entidades mineiras. Segundo esses respondentes, foram realizadas palestras com gestores de

compras dos órgãos e demais entidades, bem como workshops, treinamentos e foi feito também um manual explicativo, detalhando o passo a passo para utilização da ferramenta por parte dos servidores, disponibilizado através do Portal de Compras de Minas Gerais. Segundo o Respondente 2, foi realizada uma construção conjunta com os demais órgãos e entidades, para que toda a metodologia fosse desenvolvida com a participação de todos, até mesmo para evitar que, ao final do processo, alguma organização pudesse apresentar algum pretexto para não implementar a avaliação, pois não poderiam alegar discordância daquilo que ajudaram a construir.

Em contrapartida, dois representantes dos órgãos e entidades contratantes entrevistados alegam total desconhecimento acerca da ferramenta de avaliação de desempenho. Para o Respondente 6, em termos de conhecimento relativo aos sistemas utilizados para dar suporte à gestão de suprimentos mineira, o órgão em que trabalha está bem desenvolvido se comparado a muitos outros, o que o faz inferir que a falta de ciência nestes acerca da avaliação é quase certa, uma vez que não dominam, muitas vezes, o conteúdo básico. Ainda, no caso do terceiro entrevistado que trabalha no órgão público que aplica a avaliação de desempenho dos fornecedores de materiais, responsável pela realização desta, a ciência acerca do procedimento e da importância de sua aplicação foi algo difundido pelo gerente do setor na época em que a metodologia foi implantada. E que a partir disso foi feito um esforço interno de conscientização das próprias unidades. Sendo assim, a metodologia foi repassada ao gerente responsável, provavelmente pela SGL, e difundida entre aqueles que de fato devem efetivá-la por iniciativa interna, nesse caso.

Ainda, do lado dos fornecedores, foi possível perceber uma reação de surpresa na fala destes ao saberem da existência de uma metodologia de avaliação do seu fornecimento para o Estado de Minas Gerais. Tendo sido afirmado por esses atores que não só desconhecem a existência da ferramenta, como também de qualquer prática adotada a partir dessa pelo próprio governo. O que sinaliza a falta de envolvimento dos fornecedores no desenvolvimento da metodologia e até mesmo na ausência de publicidade desta para esse público, evidenciando a falta de alinhamento de expectativas entre todos os elos da SC, como preconizado por diversos autores como Pires (2010) e Amato Neto et al. (2014).

Na opinião dos entrevistados que participaram do projeto que criou a metodologia analisada nesta pesquisa, houve muitos desígnios com relação a ampliação da eficiência da metodologia de avaliação de fato implementada e normatizada na legislação. A intenção era promover uma divulgação dos fornecedores estabelecendo um ranking, bem como de pensar em formas de premiá-los. Além disso, tinha-se em mente a ideia de aprimorar a manipulação

da base de dados referente aos resultados das avaliações através do aprimoramento de mecanismos no sistema. Pensava-se até em uma avaliação pós-compra que serviria para avaliar o produto ao longo de sua utilização, característica esta cuja ausência foi apontada como fragilidade na atual metodologia. Esses foram apenas alguns exemplos das intenções da equipe que construiu a avaliação de fornecedores de materiais da SGL, sendo a intenção dos envolvidos aplicar a ferramenta e com base no *feedback* proveniente da sua aplicação, trabalhar em meios de aprimoramento e adaptação à realidade.

No entanto, o projeto e o instrumento criado a partir desse caíram no esquecimento na medida em que o governo e conseqüentemente as chefias se alteraram, o que trouxe novas ideologias e prioridades, e assim, novas demandas à DCLC, que mais tarde se diluiu, deixando até mesmo de existir devido às mudanças que também chegaram à estruturação da Subsecretaria. Sendo assim, os esforços em prol do gerenciamento desta ferramenta por parte da SGL como órgão central deixaram de existir quando a metodologia foi lançada. Quando foi perguntado aos respondentes da SGL o que de fato acontecia com as informações geradas pela avaliação que é realizada pelos órgãos demandantes e se existia um responsável pelo seu manuseio para que esta sirva de auxílio na tomada de decisão, o conteúdo das respostas pode ser resumido em apenas uma delas, como colocado pelo Respondente 1

Não, a minha percepção é que, na verdade seria até a DCLC na época que ficaria responsável por gerenciar esses dados, de consolidar os dados da avaliação, mas parece que publicou a resolução e o assunto morreu. Eu nunca vi nada mais ser movimentado com relação a isso. Minha percepção é de que não teve uma definição clara, nem pontual, tipo “você vai fazer isso”, hora nenhuma.

Além disso, a perspectiva proposta pela metodologia de construir diversos indicadores numa cadeia até que seja alcançado o indicador mais geral, o IDF-G, mensurador do desempenho do fornecedor como um todo, se perde. Já que não existe nenhum responsável pela manipulação dos dados e consolidação dos indicadores, ponto crucial de um processo de mensuração de desempenho, como já discutido neste trabalho ao fazer referência a ideias de autores como Harrington (1997). Além do mais, a comunicação dos resultados das avaliações dos órgãos e entidades cabíveis inexistem, o que impossibilita que estes compartilhem suas experiências entre si. Sendo assim, nada se sabe acerca da atuação dos fornecedores para com outras entidades, o que impede que os gestores possam mudar sua forma de agir com relação a determinado fornecedor com base em tal informação. Caso contrário, os gestores teriam maior conhecimento sobre o desempenho dos fornecedores, podendo se resguardar mais ou confiar

mais nestes, de acordo com o perfil de fornecimento por esses apresentado à outros órgãos e entidades.

### ***5.1.5 Encaminhamentos resultantes da avaliação de fornecedores***

Como disposto no Capítulo 3, a realização da avaliação de fornecedores dá ensejo a encaminhamentos baseados no desempenho dos fornecedores por esta mensurado, sendo esses variáveis de acordo com o nível de aproveitamento apresentado por determinado fornecedor. Ao serem questionados acerca da adequação das recomendações de tomada de ação propostas pela metodologia, todos os atores envolvidos acreditam que estas sejam adequadas. O Respondente 1 aponta ainda para a importância de cultivar boa relação com o fornecedor, que não enfoque a punição pelas suas falhas, mas sim lhe dê uma chance, tentando entendê-lo e ajudá-lo a melhorar, para que assim o governo mineiro também se beneficie ao obter um fornecimento de melhor qualidade. “Eu acho interessante você ficar perto do fornecedor, falar qual é o problema aqui? Por que ele não está conseguindo fornecer bem? Fazer o plano de ação, aí a responsabilidade passa de novo para o fornecedor” (Respondente 1). Uma visão completamente alinhada ao exposto no Capítulo 2 por autores como Finger (2002), Christopher (2011), dentre outros.

A fragilidade nesse caso, não está nas definições da metodologia em si, mas na falta de utilização destas. O que pode estar atrelado, dentre outras coisas, à falta de instrumento jurídico que automatize certos encaminhamentos com base nos resultados da avaliação através da imposição de obrigatoriedade para os mesmos. E também à falta de definições claras quanto aos responsáveis pela gestão das informações coletadas e consequente implementação de ações com base nesta. Segundo os entrevistados da SGL, diversos usos foram pensados para os resultados da avaliação de desempenho de fornecedores, como por exemplo a criação de um ranking para divulgar os melhores fornecedores. No entanto, a metodologia foi criada e implementada no sistema em sua forma mais básica, contendo apenas o mínimo necessário ao seu funcionamento, mas nada foi realizado depois disso para gerenciar e aprimorar tal ferramenta, como anteriormente abordado.

Nenhum dos respondentes foi capaz de citar algum caso prático de tomada de ações na gestão de fornecedores que tenha como base informações coletadas através da metodologia de avaliação. O que prejudica muito a aplicação da ferramenta, porque leva o pessoal responsável pela realização da avaliação, que são os funcionários dos almoxarifados, na maioria das vezes, a desacreditar completamente da sua efetividade, o que faz com que esta ferramenta caia em

desuso. Sendo assim, a baixa disseminação do instrumento de avaliação pelos órgãos e entidades públicos mineiros está relacionada não somente ao desconhecimento acerca da metodologia, mas também à falta de motivação desse pessoal para aplicar a avaliação. O que acontece não pela falta de apreciação por parte desses atores com relação a tal instrumento, já que por outro lado reconhecem os benefícios que esta lhes traria, mas sim pela falta de efetividade da avaliação na atualidade, o que faz com que não vejam justificativa para sua realização.

Olha, a gente tem muita boa vontade de fazer o que vai agregar valor para a gente. Se a gente for fazer uma composição dessa e a gente ver que ninguém está avaliando isso lá na frente, que os fornecedores estão continuando a entregar do jeito que a necessidade e a demanda deles fazem, então a gente não vê muito porque fazer. Fazer, para a gente não tem problema nenhuma, isso aqui é coisa de 1 minuto, isso é uma coisa que para a gente fazer, agregaria valor ao nosso serviço, seria bom para a gente, então a gente tem interesse em fazer, agora, fazer por fazer é o que não é legal. (Respondente 6)

Para o Respondente 6, a avaliação não precisa ser obrigatória para que tenha sucesso, pois os responsáveis pela sua concretização reconhecem sua importância. No entanto, essa importância se perde quando não há obrigatoriedade na toma de ação com base nesta e consequentemente não há efetividade que sustente a razão da aplicação da ferramenta.

Como explicitado pelo Respondente 2, "[...]para todos os lados seria muito benéfico que o Estado utilizasse melhor dessa imagem da avaliação para fora." Do lado da Administração mineira, o encaminhamento das providências cabíveis com base no desempenho apresentado pelos fornecedores de materiais traria mais eficiência para o fornecimento dos produtos e consequentemente para as aquisições, aprimorando também a qualidade e economicidade dos gastos públicos. Por outro lado, a melhoria no relacionamento com o Estado, viabilizada pelo gerenciamento dos fornecedores, também traria benefícios para o fornecedor que diante das repreensões feitas pelo governo, se empenharia mais para atender às expectativas deste e continuar fornecendo para o Estado de Minas, o que elevaria seu padrão. E também, devido aos benefícios provenientes da divulgação da sua empresa como destaque no fornecimento para o governo mineiro, Estado com uma economia de grande peso, o que aumenta a visibilidade da empresa e consequentemente a possibilidade de inserção desta em novos mercados. Considerações feitas pelos entrevistados que reafirmam as ideias de Heikkilä (2002), Moura (2009), Pires (2010), Amato Neto et. Al (2014), dentre tantos outros autores citados no Capítulo 2 deste estudo.

### ***5.1.6 Outros pontos de impacto***

Apesar de reconhecer a relevância da utilização de uma metodologia de avaliação, foi levantado, durante as entrevistas, que outras questões estão por trás da efetividade da sua implementação, além da adequação da sua metodologia. Uma das questões que se apresentaram foi a necessidade de se estabelecer melhor a metodologia no sistema tecnológico que possibilita sua operação, pois a implementação de qualquer ferramenta pode ser facilitada ou, por outro lado, dificultada, grandemente devido ao sistema de suporte que possibilita que esta funcione. Pensar formas de reunir as informações resultantes da avaliação da melhor forma possível, bem como de operacionalizar o registro dessas informações de maneira mais simples e prática devem ser preocupações dos gestores. Sendo que, até mesmo a obrigatoriedade da realização da avaliação pode ser reforçada pelo Portal de Compras de Minas Gerais, ao se estabelecer que a continuidade do processo e abertura para pagamento do fornecedor apenas seja possível quando forem preenchidos os campos referentes à avaliação.

Além disso, um ambiente favorável a mudanças foi um ponto abordado pelos entrevistados como sendo de extrema importância para o alcance da efetividade na aplicação da avaliação, exatamente como afirmado por Corrêa (2010). Sendo assim, os valores compartilhados pelos servidores públicos de cada uma das organizações envolvidas, determinantes do seu modo de pensar e também de agir, impactam diretamente no sucesso da implementação da avaliação. Independentemente do método especificamente adotado para realização da mensuração do desempenho dos fornecedores, é preciso que esta ferramenta esteja institucionalizada em todas as organizações envolvidas através da sua inserção na cultura desses locais. A ferramenta e sua importância devem estar cristalizadas no pensamento das pessoas, assim como na sua rotina de trabalho. O que, de acordo com as entrevistas, não tem ocorrido.

De modo geral, também foi possível perceber ao longo das exposições feitas no decorrer deste Capítulo que várias questões ligadas ao processo de compras estão intimamente ligadas ao sucesso da metodologia de avaliação. O que aponta para a necessidade de se considerar as fragilidades e potencialidades do processo como um todo para tomar as devidas precauções no momento de traçar a metodologia de avaliação de desempenho dos fornecedores. Tendo sido possível destacar, por exemplo, o fato de que a qualidade do material é um aspecto que está estreitamente ligado às escolhas realizadas pelos gestores antes mesmo de realizar a compra. Tem-se também, os problemas relacionados ao processo de agendamento da entrega que impactam diretamente na mensuração do desempenho do fornecimento quando ao critério Prazo.

Dentre outras questões, que apontam para a grande interdependência existente entre atores e processos relacionados às compras, bem como para a necessidade de levar em conta a realidade dessas organizações na hora de desenhar a ferramenta de avaliação, como afirmado no Capítulo 2 através da exposição das concepções de diversos estudiosos acerca da SCM. E também, para a inevitabilidade de se gerenciar a aplicação da ferramenta de maneira próxima e constante, pois diversos pontos de impactos não podem ser previstos no momento do desenvolvimento da metodologia, mas aparecem ao longo da execução desta, o que requer a reanálise de alguns aspectos do processo e enfrentamento de determinados gargalos. Questões essas que aparentemente não têm sido observadas no caso da ferramenta por este estudo analisada, com base nos discursos dos entrevistados.

Além disso, um tópico de extrema importância levantado não apenas pelos fornecedores, mas também pelos membros da Administração foi a questão do pagamento. É sabido que a atual situação financeira do Estado de Minas Gerais tem comprometido o cumprimento das obrigações financeiras deste para com diversos atores, neste caso específico, os fornecedores. Ao falar sobre o relacionamento com o Estado, o fornecedor representado pelo Respondente 5 diz que a experiência de fornecer para governos é de grande importância para empresa e que são pequenos os problemas que enfrentam nessa relação, no entanto, o atraso nos pagamentos é um enorme obstáculo ao seu aproveitamento. Questão essa que os impediria até mesmo de prestar um serviço de maior qualidade, a despeito do esforço que empreendem em prol da sua excelência. Ao falar dos impactos da falta de comprometimento com o pagamento, esse mesmo entrevistado conta que,

Hoje, a gente tem uma equipe enorme, no Compras são, se não me engano, 5 ou 6 pessoas, na minha área são 9 fazendo a montagem e eu tenho 7 pessoas só para faturar, são 7 pessoas que recebem os empenhos, dos municípios, dos Estado, seja de onde for, recebem, montam no sistema, o sistema é novo, mais ágil que o antigo, prepara, manda para o compras, providencia a compra e a gente entrega. Só que quando chega no Compras e há um débito, o compras não efetua o pedido junto ao fornecedor. Então hoje, o que me impediria de ser letra A seria a questão financeira. Hoje, eu recebo o empenho e muitas vezes ligo para prefeitura e falo “não vou te entregar porque tem um débito” ou “Estado, eu não posso te entregar porque tem um débito”. E aí essa avaliação tem que ser muito bem-feita especialmente em escutar a nossa parte que é a contratada, então não focar só no contratante. É uma avaliação que se funcionar dessa forma e for fria vai ser ruim, ela tem que ter uma interação. (Respondente 5)

A fala anterior atenta para outra consideração que precisa ser feita na análise aqui empreendida. O fato da metodologia de avaliação de desempenho de fornecedores estabelecer a todo momento um espaço para que o contratante justifique os problemas apresentados ao longo do fornecimento é de extrema relevância para aplicação desta de maneira justa. Até

mesmo porque o objetivo de tal ferramenta é aprimorar o relacionamento existente entre Estado e fornecedor e para isso é preciso que o governo esteja disposto a ouvir e entender as adversidades que possam acometer os seus fornecedores, bem como examinar as falhas da própria Administração para com estes agentes. É preciso que haja cumprimento das determinações estabelecidas no firmamento da relação por parte de todos os atores envolvidos, pois a relação de em que todos se beneficiam, que deve ser almejada nesse caso, requer reciprocidade no alcance das expectativas, como já exposto por Finger (2002), Pires (2010), Amato Neto et al. (2014), dentre tantos outros autores.

Em resumo de tudo o que fora discutido ao longo desta seção observa-se o Quadro 5 colocado a seguir. O qual estabelece os principais pontos positivos e negativos percebidos na metodologia de avaliação de desempenho de fornecedores de materiais construída pela SGL, bem como os pontos impactantes nesta que se somam às suas fragilidades e potencialidades, pois também influenciam na sua efetividade. Para facilitar ainda mais a compreensão do compêndio proposto pelo Quadro 5, serão respeitadas as temáticas propostas pelas subseções deste Capítulo ao serem expostos os pontos positivos e negativos analisados.

**Quadro 5 – Potencialidades e fragilidades da metodologia de avaliação de desempenho de fornecedores de materiais da SGL e pontos de impacto**

**(Continua)**

Temática	Fragilidades	Potencialidades
Importância da avaliação de fornecedores	- Aplicação da metodologia de avaliação de desempenho de fornecedores de materiais por parte de poucos órgãos e entidades.	- Conhecimento dos atores envolvidos acerca da importância da ferramenta; - Percepção por parte dos envolvidos acerca das benesses provenientes da aplicação da avaliação para a gestão de fornecedores e assim para a gestão de suprimentos como um todo; - Presença de potencial para qualificação dos fornecedores de materiais e produção de informação gerencial; - Competência para reforçar os padrões de exigência do governo mineiro.
Normatização e legislação	- Inexistência de bloqueio real da liquidação da despesa no caso de não realização da avaliação; - Inexistência das informações referentes à metodologia nos instrumentos convocatórios das licitações, o que impede, pela legislação correlata, a sua aplicação.	- Previsão de bloqueio da liquidação da despesa em caso de não realização da avaliação.

(Continuação)

<p>Prioridades e critérios de avaliação de fornecedores</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Critérios existentes são abrangentes e condescendentes, em alguns casos;</li> <li>- Incoerência existente entre os pesos estabelecidos para os critérios e os pontos mais críticos para SCM;</li> <li>- Inviabilização da medição do Prazo devido ao problema com agendamentos;</li> <li>- Critério Verificação Documental sem efeito avaliador;</li> <li>- Critério Quantidade está superestimado;</li> <li>- Critério Qualidade avalia apenas a qualidade da entrega e não do produto;</li> <li>- Carência de um critério que avalie o fornecedor no que diz respeito à atualização do CRC;</li> <li>- Ausência de diferenciações na metodologia que avaliem mais precisamente determinados grupos de materiais considerados estratégicos, considerando suas especificidades;</li> <li>- Os poucos resultados produzidos pela avaliação estão em desacordo com o que se observa na realidade da gestão de suprimentos mineira</li> <li>- Inexistência da prática de construção de indicadores produzidos com base na metodologia proposta;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Critérios existentes são adequados, objetivos e simples;</li> <li>- Direito de resposta assegurado aos fornecedores.</li> </ul>
<p>Instruções e orientações sobre a avaliação de fornecedores</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desconhecimento acerca da metodologia por todos os fornecedores entrevistados e por dois dos três órgãos e entidades;</li> <li>- Desconexão entre a visão da SGL e dos demais atores entrevistados no que tange à realização de diálogo para criação e posterior divulgação da metodologia;</li> <li>- Ausência de participação dos fornecedores nas definições da metodologia e também de uma divulgação posterior focalizada nesse grupo;</li> <li>- Ausência de definições claras e objetivas quanto à gestão da ferramenta e consequente inexistência dessa.</li> </ul>	
<p>Encaminhamentos resultantes da avaliação de fornecedores</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Carência de <i>feedbacks</i> acerca do uso dos resultados para as áreas que efetuam a avaliação e consequente desmotivação do pessoal para com a realização dessa;</li> <li>- Ausência de casos concretos de tomada de ação com base nos resultados da avaliação;</li> <li>- Completa falta de efetividade da ferramenta de avaliação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presença de recomendações de tomada de ação adequadas;</li> <li>- Ferramenta direcionada ao aumento da eficiência e economicidade dos gastos públicos.</li> </ul>

(Conclusão)

Outros pontos de impacto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de institucionalização na cultura das organizações;</li> <li>- Inexistência de aprimoramento do sistema de suporte;</li> <li>- Ausência de gerenciamento frente aos impactos dos demais processos relacionados à gestão de suprimentos, como a questão da qualidade na hora da compra e o problema nos agendamentos;</li> <li>- Enfraquecimento das exigências constantes neste tipo de instrumento devido à falta de comprometimento com as obrigações financeiras por parte do governo.</li> </ul>	
--------------------------	---	--

Fonte: Elaborado pela autora.

A partir de tudo que foi apresentado neste Capítulo até então é possível perceber que a metodologia proposta para medição de desempenho dos fornecedores de materiais apresenta mais pontos negativos, apesar de exibir qualidades. E ainda, que sua fragilidade se manifesta de forma múltipla, se apresentando tanto nos processos que tangenciam sua aplicação e gerenciamento, quanto nas suas definições mais específicas, como por exemplo, em seus critérios de avaliação. Necessitando, assim, de um esforço bem completo com vistas ao seu aprimoramento.

## 5.2 Sugestões de aperfeiçoamento da metodologia analisada na perspectiva dos atores envolvidos

Após a realização da apresentação dos aspectos favoráveis e desfavoráveis que puderam ser constatados ao se realizar a análise da metodologia de avaliação de desempenho de fornecedores de materiais da SGL, faz-se interessante apresentar as principais sugestões abstraídas das falas dos entrevistados com vistas ao aprimoramento da metodologia e enfrentamento das suas inconveniências. Para tanto, as sugestões apresentadas serão divididas conforme os grupos de atores que as propuseram, sendo estes os representantes da Subsecretaria de Gestão Logística, dos fornecedores e dos órgãos e entidades demandantes.

### 5.2.1 Subsecretaria de Gestão Logística

A primeira recomendação exposta por estes atores trata de uma questão que não envolve as particularidades da metodologia propriamente dita, mas que impacta no sucesso de sua aplicação. Diz respeito à importância de fazer do ambiente das organizações, e consequentemente o modo de agir das pessoas que ali trabalham, o alvo de um trabalho bem

direcionado, pois não se pode pensar no sucesso de qualquer metodologia de avaliação sem que haja uma mudança de mentalidade quanto à necessidade de adicionar tal ferramenta à rotina dos processos realizados pelos atores envolvidos. Por isso, os respondentes atentam para a importância de se considerar a percepção desses atores acerca da avaliação e impactos dessa, antes de mais nada, e assim, concentrar-se na adequação de tais percepções para criar um ambiente favorável ao desenvolvimento da metodologia de avaliação.

No que tange aos critérios e seus pesos, é levantada a ideia de criar um subcritério para a Verificação Documental relativo à atualização do CRC. O que devolveria sua efetividade de avaliação, apontada anteriormente neste Capítulo como inexistente nesse critério, bem como atenderia a expectativa de implementar a avaliação da atualização do Cadastro, com vistas a maior agilidade do processo de aquisição. Recomenda-se ainda que a Qualidade seja mais bem apreciada através do aumento do seu peso em relação à Quantidade e ao Prazo e também com o implemento de um subcritério de avaliação da qualidade no uso do material. Para que assim seja avaliada a questão da qualidade em sua completude, bem como seja dada a devida importância a esta dentro das prioridades do governo mineiro.

Ao falar sobre mecanismos que viabilizem a inclusão desse subcritério, o Respondente 2 sugere que a metodologia seja modificada no sentido de que seja determinado um período de tempo para que o campo criado para avaliação da qualidade do produto em sua utilização fique em aberto no Portal de Compras MG, de forma que essa parte da avaliação não seja feita no momento da entrega do produto, mas sim a posteriori, ou seja, quando o prazo determinado fosse finalizado. E ainda, aconselha que o responsável pelo preenchimento dessa parcela da avaliação seja o usuário daquele material, que seria o solicitante da compra, pois essa pessoa teria capacidade de mensurar em que medida a qualidade do material correspondeu a esperada.

Outra questão levantada por esses agentes que pode, na visão deles, ser mudada se relaciona com as recomendações de tomada de ação proposta pela metodologia. Tal mudança não se refere às ações, especificamente, já que os respondentes as consideram adequadas, mas sim ao empoderamento destas através da imposição de obrigatoriedade quanto a sua realização. No geral, essas pessoas recomendam que a avaliação seja mais rigorosa e produza efeitos mais automatizados com vistas a maior eficácia de atuação desta no que tange à melhoria dos problemas ocorridos ao longo do fornecimento e se for o caso, a concessão de punições.

Por outro lado, também reconhecem a necessidade de se aproximar do fornecedor para tentar solucionar os problemas de maneira preferencial a qualquer outra medida punitiva. E mais do que isso, recomendam que sejam pensadas outras formas de incentivar os fornecedores com bons desempenhos além da possibilidade de obtenção de Atestado de Capacidade Técnica

concedida aqueles cujo resultado da avaliação os coloca no nível A. Sendo a divulgação de um ranking com os melhores fornecedores e eventos de premiação, exemplos colocados pelos respondentes como boas formas de destacar e incentivar as empresas. Ponderações essas que se apoiam inteiramente no referencial teórico deste estudo, assim como nas falas dos entrevistados, como esta que se encontra a seguir,

Eu acho que tem que quer um ponto positivo, de destacar, de fazer um ranking para quem for muito bem, lógico, e dar automaticamente aquelas cartas de recomendação que estavam previstas, mas ao mesmo tempo tem que ter uma rigorosidade também que seja automática, que não seja critério do gestor. Isso acabou ficando por falta de instrumento jurídico à época, mas, por exemplo, se o cara foi reprovado e tirou 0 pontos na qualidade, ele teria que automaticamente ter uma punição, não era ser a critério, não era ser recomendado. (Respondente 2)

Outro ponto levantado pelos respondentes da SGL é que a metodologia precisa se mostrar mais impactante aos olhos dos responsáveis pela sua aplicação. É preciso realizar alguma modificação que leve o pessoal que realiza a avaliação no momento do recebimento a perceber os benefícios que podem ser por esta incorporados quando aplicada e mais do que isso é preciso que tais benefícios sejam realmente alcançados. A melhoria na percepção desses atores também pode ser alcançada através do seu maior envolvimento nas alterações a serem realizadas na metodologia que estão sendo propostas ao longo desta seção e que possam vir a surgir através de outras discussões.

No que diz respeito à diferenciação da metodologia com base nos grupos de materiais que essa pretende avaliar, o Respondente 1 sugere que seja realizado um esforço inicial para implementação e gerenciamento da avaliação de desempenho de fornecedores de materiais em um determinado grupo estratégico para que depois o projeto possa se expandir de maneira gradativa. Usando suas próprias palavras, a ideia desse entrevistado é “pegar esses grupos estratégicos e fazer como se fosse um piloto, fazer funcionar nesses que no resto está tranquilo, iria funcionar melhor, seria o ideal mesmo” (Respondente 1). Alternativa que se mostra muito interessante por ser o caminho inverso ao que foi realizado em 2014, ano em que a metodologia analisada foi implantada, já que na época tentou-se aplicar a metodologia de maneira geral para que depois pudessem ser pensadas alternativas de aprimoramento, como é o caso da estratificação por grupos. O que, como tem sido observado ao longo desta análise, não obteve sucesso. Logo, uma alternativa contrária pode sinalizar uma boa oportunidade com vistas ao sucesso da aplicação da ferramenta.

Combinando as sugestões relativas ao aumento da rigorosidade e diferenciação conforme o material, aconselham que seja feito algum tipo de distinção que leve em conta a

essencialidade e as especificidades de determinados materiais que culmine em maior rigor no controle do fornecimento destes. Isso quer dizer que alguns materiais “especiais” por apresentarem alguma peculiaridade precisam ter regras distintas que zerem a pontuação do fornecedor, por exemplo, quando este descumprir algum critério muito essencial no fornecimento do referido produto. Um caso hipotético seria a aquisição de um medicamento que está em falta nos hospitais mineiros e que é de extrema urgência para fazer frente ao surto de uma doença. Nesse caso, sugere-se que as regras de contratação especifiquem claramente a essencialidade do atendimento do prazo determinado e que a avaliação estabeleça uma tolerância para o critério Prazo de acordo com a circunstância, e caso esta seja desrespeitada, zere a avaliação do fornecedor em sua totalidade.

Ademais, chama-se a atenção para a indispensabilidade de inclusão da metodologia de medição de desempenho nos editais e contratos, quando for o caso. Questão essa que deixa de ser sugestão e passa a ser obrigação, pois de nada vale uma ferramenta de avaliação que não está especificada nas regras formais que regem a contratação. Uma vez que as cláusulas contratuais são a “lei” que rege a contratação, o gestor deve nortear sua atuação na referida “lei”, não podendo cobrar do fornecedor aquilo que não está formalmente pactuado entre as partes, como já fora explicado.

Finalmente, é notável o reconhecimento por parte desse pessoal do potencial da ferramenta de medição de desempenho do fornecedor para incremento de eficiência, eficácia, efetividade e economicidade nos gastos públicos através do aprimoramento da gestão de fornecedores. Bem como, percebe-se a insatisfação presente com relação ao rumo que a metodologia criada tem tomado dentro da Administração mineira. O que aponta para o anseio por parte desses atores pela retomada do projeto e aprimorando da metodologia, bem como de sua gestão, com vistas ao sucesso da sua aplicação.

### ***5.2.2 Fornecedores***

Os representantes das empresas entrevistadas alertam para a necessidade de aprimorar a divulgação da avaliação, visto que essa ferramenta impacta diretamente no relacionamento que essas organizações têm com o governo mineiro. Sendo assim, os agentes que serão alvo de julgamento precisam estar cientes da sua realização e das condições em que este será operado, fator reforçado diversas vezes ao longo desta análise. Para que assim também possam se envolver no processo de avaliação, de forma que possam se aproveitar das oportunidades ocasionadas pela avaliação para aprimoramento dos pontos falhos do fornecimento.

Esses atores também acreditam que a avaliação de desempenho de fornecedores de materiais desenhada da maneira como está atende ao propósito de mensurar o desempenho dos fornecedores de maneira justa. No entanto, recomendam que essa esteja sempre acompanhada do estreitamento das relações entre o governo e as empresas, no sentido de deixar aberto um canal de comunicação entre as partes através do qual não só o contratante possa expor seu julgamento e possíveis exigências de adequação, mas que também a contratada possa apresentar suas justificativas diante de eventuais transtornos. Já que as eventuais alegações feitas pelas empresas podem estar relacionadas a diversos motivos, dentre eles, ao descumprimento por parte da própria Administração de algum ponto do acordo firmado entre eles, como por exemplo o atraso nos pagamentos, conforme citado anteriormente neste Capítulo.

Com relação a implementação de novos critérios, corroboram com o entendimento dos gestores entrevistados da SGL de que seria interessante incluir a avaliação referente à atualização do Cadastro, bem como da qualidade do material durante o uso. Ressaltando que é extremamente justo que aqueles fornecedores que se empenham em manter sua documentação em dia, colaborando com o processo de aquisição do Estado, sejam devidamente reconhecidos através do aumento da sua nota nas avaliações possibilitada pelo incremento do critério citado. E ainda, no caso dos medicamentos, recomenda-se que todos os eventuais problemas encontrados durante o uso dos produtos sejam devidamente registrados através de fotos e vídeos e encaminhados às empresas, para que os fornecedores encontrem meios formais de justificar sua queixa junto aos laboratórios, o que garante a resolução ágil da situação.

### ***5.2.3 Órgãos e entidade demandantes***

Assim como os demais entrevistados, os representantes dos órgãos e entidades demandantes consideram proveitosa a inclusão dos critérios referentes à atualização do CRC e à qualidade no uso do produto comprado. Visto que reconhecem que a avaliação realizada pelos almoxarifados no momento da entrega dos medicamentos se pauta basicamente no visual da embalagem terciária e laudos técnicos, não contemplando os principais problemas relativos à qualidade dos produtos adquiridos pelo governo, os quais se manifestam ao longo da utilização destes.

Porém, recomendam fortemente que a qualidade seja devidamente verificada no momento anterior a efetivação da compra, posto que uma avaliação justa do fornecimento deve cobrar um padrão de qualidade acordado no momento da realização da compra e não um padrão que o responsável pela realização da avaliação desta considerar adequado. Nas palavras do

Respondente 6 “ [...] quem faz a compra é que vai evidenciar bastante dessa questão da qualidade”, pois ao efetuar a compra de um fornecedor específico mediante avaliação da qualidade do produto através de uma amostra deste pela empresa licitante enviada, o setor de compras faz uma primeira avaliação deste critério. Sendo assim, fica a cargo do próximo avaliador, verificar se o que fora entregue está de acordo com a amostra analisada no processo de compras e não com aquilo que este ator acredita ser ideal.

Com relação ao critério Quantidade, os respondentes desse grupo acreditam que esta, juntamente com o critério da Qualidade estabelecido como está atualmente, apresentam prioridade inferior ao Prazo. Isso se deve ao fato de evidenciarem menores distúrbios, em termos de frequência e dificuldade de resolução, no fornecimento que estejam ligados a esses aspectos do que relacionados ao Prazo. O que pode estar ligado à avaliação incompleta da qualidade que é realizada pela metodologia em questão, no caso do critério Qualidade. E em termos de Quantidade, como citado anteriormente neste mesmo Capítulo, qualquer desvio de quantidade com relação ao previsto na AF não será aceito pelo almoxarifado, o que compromete o pagamento do fornecedor, situação que nenhuma empresa quer enfrentar. Sendo assim, não é do interesse dos fornecedores apresentar problemas relativos a esses dois critérios, uma vez que podem gerar consequência maléfica para suas empresas.

No entanto, atrasos com relação ao prazo estabelecido para entrega são de interesse das empresas licitantes na medida em que problemas internos de produção e transporte podem gerar atrasos, por um lado, e por outro, a necessidade muitas vezes imediata do governo no que tange à utilização dos materiais comprados juntamente com a escassez de fornecedores em alguns nichos de mercado. O que faz com que as empresas possam se utilizar de longos atrasos para contornar problemas internos, já que as consequências dessa manobra não serão danosas, muito pelo contrário, serão benéficas para os lucros da empresa. Já que está poderá entregar quando bem entender os materiais adquiridos pelo governo, se aproveitando da necessidade deste, e manter em dia o fornecimento do setor privado, cujas exigências não permitem tal situação.

Além disso, atentam para os impactos dos desvios relacionados ao prazo para gestão das compras e conseqüentemente dos suprimentos como um todo. Como pode-se perceber na seguinte fala, que discorre sobre um dos impactos do desrespeito ao prazo pactuado com os fornecedores.

Isso para o Estado, principalmente para os gestores, é muito prejudicial, porque você está montando um cronograma, a gente já sabe que o processo de compras no Estado perpassa aí de um prazo de, por baixo, muito por baixo, 4 meses. Então, você fazer uma programação para 4 meses e o fornecedor ainda te alongar isso para 7 meses,

para um gestor implica num problema muito grande. Então, a questão do prazo, creio eu, que tenha que ter um peso muito maior. (Respondente 6)

Com isso, elencam o Prazo como critério a ser priorizado através do aumento do seu peso na composição do IDF. E atentam ainda para a necessidade de se promover uma boa integração entre os setores envolvidos na gestão de suprimentos como um todo, desde sua solicitação, passando pelo recebimento, até a utilização do material. Para que assim todos os envolvidos tenham ciência das informações relativas às compras e possam cobrar dos fornecedores, dentro das competências de cada um, o atendimento das cláusulas contratuais. O que não tem ocorrido em diversas situações, resultando em obstáculos a uma eficiente gestão de suprimentos como nos casos em que há o comprometimento da aplicação do critério Prazo, devido ao problema dos almoxarifados que ficam “às cegas” com relação ao que é comprado, como já explicitado neste Capítulo.

Ainda com relação aos critérios, recomendam que seja adicionado algum critério que barre aquele fornecedor que já está respondendo processo administrativo de fornecer para o Estado. Pois citam situações vivenciadas como um caso em que um fornecedor que apresentou uma carga extremamente danificada, que foi rejeitada, porém o entregador deixou o almoxarifado e a carga avariada no local sem a permissão do servidor responsável pelo recebimento e foi embora às pressas. Atitude completamente antiética e prejudicial ao Estado que além do custo resultante de ficar em falta com o fornecimento do material comprado, obteve o custo de estocar uma carga avariada em suas dependências. Situação essa que ocasionou a abertura de um processo administrativo contra o referido fornecedor. No entanto, essa organização continua participando de licitações, inclusive tem ganhado e entregado produtos no mesmo local onde agiu de má fé. Sendo assim, acham válida a incorporação de um critério que torne a avaliação mais rigorosa e automatizada em certas situações, reproduzindo o mesmo anseio já manifestado pelos gestores da SGL. Porém, vale ressaltar que tal proposta necessita de uma análise mais cuidadosa com relação às possibilidades legais de sua aplicação com base na legislação correlata.

Também é recomendado que o fornecedor não seja avaliado de maneira generalizada, pois em muitos casos um mesmo fornecedor cadastrado no CAGEF atua em diversas linhas de fornecimento, ofertando produtos variados, o que faz com este possa apresentar desempenhos distintos em cada área de atuação. Há casos em que o fornecimento de uma mesma empresa é excelente para determinado produto e de péssima qualidade para outro, segundo o Respondente 6. Portanto, não se deve taxar o fornecedor por inteiro, mas sim verificar seu desempenho

específico em cada nicho de fornecimento, para que se tenha uma gestão mais eficiente, na visão desse mesmo entrevistado.

Do mesmo modo, reforçam a advertência já pronunciada pelos respondentes da SGL relativa à necessidade de as informações referentes à avaliação de desempenho estarem atreladas aos termos de referência utilizados nas compras. Pois, a instrumentalização dessa ferramenta depende expressamente disso, já que o fornecedor deve estar ciente dessa cobrança e seus possíveis efeitos para que não possa questioná-los posteriormente. Assim como, depende da institucionalização do instrumento não somente através dos meios formais, mas também através dos informais, na medida em que se deve empregar um esforço contínuo por parte dos gestores de todos os níveis hierárquicos para incluir a utilização da ferramenta na cultura das suas organizações.

Por fim, os entrevistados desse grupo atentam para a falta de instrumentos que os permitam atuar frente aos problemas vivenciados no fornecimento de materiais do Estado de Minas Gerais. Sendo dado a esse pessoal um papel meramente informativo acerca dos problemas encontrados no fornecimento, para que tais informações sejam posteriormente utilizadas pelos gestores designados para tomada de ação direcionada ao gerenciamento dos fornecedores. Porém, falta até mesmo meios formais para vocalização das adversidades que têm ocorrido no momento da entrega e depois deste, no uso do produto, bem como não se percebe que tenham sido tomadas as providências cabíveis pelos responsáveis para saná-las. Por isso, reconhecem a importância da ferramenta de medição de desempenho de fornecedores e julgam desnecessária a obrigação da aplicação desta, uma vez que anseiam pela estruturação desse tipo de instrumento. No entanto, julgam impreterível a devolutiva por parte do órgão central que gerencia tais aplicações, no caso, a SGL, aos órgãos e entidades que têm aplicado a avaliação. A obrigatoriedade, para esses entrevistados, está na ação efetiva com base nos resultados da avaliação que demonstre impacto no dia a dia dos almoxarifados através da melhoria dos padrões de fornecimento.

## 6 CONCLUSÕES

Por meio do estudo realizado foi possível entender mais sobre contexto e processo de desenvolvimento da metodologia de avaliação de desempenho de fornecedores de materiais criada pela SGL. Bem como, tornou-se mais clara sua caracterização e sua representatividade com relação às principais prioridades da gestão da cadeia de suprimentos da qual a Subsecretaria faz parte. Por fim, concebeu-se a resposta ao problema de pesquisa por este estudo colocado, na medida em que foram identificados os principais pontos positivos e negativos da metodologia em questão.

No que se refere aos aspectos positivos, observou-se que todos os entrevistados confirmam a importância dessa ferramenta e as benesses provenientes da aplicação da avaliação para a gestão de fornecedores e conseqüentemente para a gestão de suprimentos como um todo. Através da pesquisa foi possível reconhecer ainda que a atual metodologia possui enorme potencial para qualificação dos fornecedores de materiais, maior padronização dos fornecimentos mineiros e produção de informação gerencial para auxiliar os Administradores na tomada de decisão. Bem como, pode-se concluir que a ferramenta de avaliação é indispensável para que o governo comece a retomar sua influência nas contratações e assim fique menos “refém dos fornecedores”, enfrentando um problema colocado pelos entrevistados dos órgãos e entidades demandantes.

Além disso, no que tange as especificidades da estruturação da avaliação, observou-se também que esta é composta por critérios considerados pelos entrevistados como sendo adequados, simples e objetivos, características importantes para uma metodologia de medição de desempenho. No mais, constatou-se que a metodologia analisada apresenta recomendações de tomada de ação com base nos resultados obtidos nas avaliações adequadas aos objetivos desta, ainda segundo os entrevistados. Por fim, identificou-se um ponto muito positivo na sistematização de avaliação proposta pela SGL que trata da inclusão da realização da avaliação no fluxo de contratações de Minas como pré-requisito para liquidação da despesa, o que torna obrigatória a aplicação da ferramenta para que se dê andamento no processo de pagamento.

Um ponto positivo adicional constatado na metodologia de avaliação analisada que é a garantia de direito de resposta assegurado aos fornecedores para justificar as adversidades apresentadas durante o fornecimento, que podem, em muitos casos, apresentar motivos de força maior. O que denota maior flexibilidade na realização da avaliação, como recomendado anteriormente, além de respeito aos princípios administrativos que regem as licitações e a atuação da Administração como um todo.

No entanto, a apuração dos aspectos negativos realizada através desta pesquisa revela que tais potencialidades são encobertas pelas diversas disfunções presentes em sua aplicação, sendo sua própria utilização a primeira fragilidade reconhecida ao longo deste estudo, na medida em que apenas um dos órgãos e entidades demandantes entrevistados faz uso dessa ferramenta. Sendo que a proposição do bloqueio da liquidação da despesa em caso de não realização da avaliação não se encontra em funcionamento desde o lançamento da metodologia até os dias atuais. O que faz com que não haja nenhum mecanismo que imponha a utilização da ferramenta em operação, como a Resolução nº 13/2014 prevê, o que além de ser prejudicial para o sucesso da aplicação da sistemática de avaliação, é um desrespeito ao princípio da legalidade.

Há ainda desconhecimento acerca da existência da metodologia por todos os fornecedores entrevistados e por dois dos três órgãos e entidades. Existência esta que não é capaz de concretizar seus objetivos por si só, já que sua aplicação está condicionada a presença das informações referentes à metodologia nos editais e contratos, o que não tem sido feito, ficando assim, impossibilitada a realização de qualquer cobrança aos fornecedores mineiros com base nesta.

Dessa forma, no que tange ao principal objetivo desse estudo pode-se perceber que a metodologia de medição de desempenho apresenta muitos pontos negativos, em detrimento dos pontos positivos. E ainda que serão necessárias alterações em diversos âmbitos para que este opere de acordo com os objetivos colocados pelos dois parágrafos anteriores.

Se por um lado, constata-se que a metodologia apresenta um grande potencial para implementar maior eficiência na gestão dos fornecedores e conseqüentemente no gasto público através da qualificação dos fornecedores mineiros, por outro lado, observa-se que sua criação foi muito mais um atendimento pontual de uma demanda do governo na época do que o atendimento real da demanda da população por maior eficiência na gestão pública e um gasto público de qualidade.

A metodologia de avaliação analisada foi criada em 2014 e nada foi feito desde então no que tange ao gerenciamento da sua aplicação. Sendo assim, na prática, inexistem definições claras e objetivas quanto à gestão desse instrumento, não havendo, portanto, responsáveis pelo manuseio das informações por este produzidas. Conseqüentemente, não há conhecimento por parte de nenhum entrevistado de casos concretos de tomada de ação com base nos resultados da avaliação, uma vez que a compilação desses resultados e estruturação dos indicadores propostos pela metodologia não tem sido feito. Logo, atualmente, a avaliação de fornecedores de materiais não tem efetividade nenhuma no aprimoramento da gestão da cadeia de

suprimentos na qual o governo de Minas está inserido, pois a SGL não se utiliza dos resultados das avaliações.

Sendo essa falta de efetividade percebida pelos órgãos e entidades públicos mineiros na medida em que não recebem nenhum tipo de retorno a respeito da utilização dos resultados das avaliações nos casos dos almoxarifados que o fazem, bem como não percebem nenhuma alteração no dia a dia do fornecimento, a despeito de seus relatos repassados ao órgão central através da realização da avaliação. O que tem feito com que o pessoal não se sinta motivado para utilizar a ferramenta, fazendo com que esta caia em desuso. Ademais, no caso das organizações que ainda assim continuam realizando a avaliação, tem-se a constatação de que os poucos resultados produzidos estão em desacordo com o que se observa na realidade da gestão de suprimentos mineira retratada nas falas dos servidores que lidam com essa questão em seu dia a dia de trabalho. O que levanta um questionamento que demandaria um novo estudo no intuito de desvendar as motivações de tal acontecimento, mas que ainda assim, se inclui nos pontos negativos observados ao longo da análise aqui empreendida.

Ainda com relação às particularidades da Administração Pública, viu-se que esta não pode exigir os mesmos critérios qualificadores utilizados no setor privado para escolha de fornecedores. Deve, por outro lado, realizar suas aquisições mediante a observância da lei 8.666/93, a qual prevê a possibilidade de participação de qualquer interessado em fornecer para o Estado que apresente os requisitos de habilitação por essa lei também definidos. Sendo assim, por não haver a possibilidade de se realizar uma seleção dos fornecedores nos mesmos moldes do setor privado, torna-se ainda mais necessária a gestão efetiva e constantes revisões da metodologia de avaliação de desempenho fornecedores de materiais proposta pela SGL. Para que assim tenha-se uma ferramenta de avaliação robusta e efetiva na promoção de ações que cerquem os maus fornecedores através da qualificação das suas experiências de fornecimento com as empresas.

Com relação ao desenvolvimento e divulgação da ferramenta também foram constatadas fragilidades, no geral relacionadas a desconexão entre a visão da SGL e dos demais atores entrevistados no que tange à realização de diálogo para criação e posterior divulgação da metodologia. Bem como, pôde-se perceber a ausência de participação dos fornecedores nas definições da metodologia e também de uma divulgação posterior focalizada nesse grupo. O que impede que seja realizado um bom alinhamento das expectativas de todos os atores envolvidos na SC, prejudicando a eficiência na composição dos critérios de desempenho e seus pesos.

No que tange especificamente aos critérios de desempenho e seus pesos foram percebidas várias fragilidades que impactam diretamente no sucesso da aplicação da ferramenta. Constatou-se a existência de incoerência entre os pesos estabelecidos para os critérios e os pontos mais críticos para SCM, sendo que os critérios propostos são abrangentes e até mesmo condescendentes, em alguns casos, na opinião dos entrevistados. O que ocorre devido à ausência de definições que tragam mais rigorosidade e automaticidade com relação ao enfrentamento de desvios cometidos pelos fornecedores durante o fornecimento.

Ademais, olhando de modo ainda mais específico para cada critério que compõe a mensuração de desempenho proposta pela SGL, percebeu-se que a medição do Prazo tem sido inviabilizada em muitos casos devido ao problema com os agendamentos e almoxarifados “cegos” com relação ao processo de gestão de suprimentos como um todo. Além disso, percebeu-se que a Verificação Documental tem operado sem efeito avaliador, de fato, na mesma linha tem-se o critério Qualidade cuja mensuração se dá de maneira incompleta, pois avalia apenas a qualidade da entrega e da embalagem, e não a do produto. No caso do critério Quantidade, analisando a experiência do fornecimento de medicamentos, foi constatado que este está sendo superestimado assim como a avaliação da Qualidade, da forma que está sendo feita hoje.

Notou-se ainda, a carência de um critério que avalie o fornecedor no que diz respeito à atualização do CRC, bem como de diferenciações na metodologia que avaliem mais precisamente determinados grupos de materiais considerados mais estratégicos, considerando suas especificidades. Pois, como anteriormente discutido, as compras realizadas pela SGL abrangem uma gama enorme de nichos de fornecimento, estabelecendo assim, múltiplas relações com fornecedores cada qual com suas especificidades e também com seus custos implícitos no gerenciamento de cada uma dessas relações. Sendo assim, é preciso otimizar a SCM considerando-se a necessidade de se operar conforme as restrições impostas pela escassez de recursos do Estado, nesse caso, com relação ao gerenciamento dos fornecedores. O que, se analisada a grande concentração presente nas compras da SGL com relação a certos grupos de materiais, pode ser feito a partir dessa diferenciação da metodologia de avaliação para os grupos mais estratégicos para as aquisições da organização. O que significa, em outras palavras, concentrar os esforços na gestão de determinadas relações com fornecedores mineiros com vistas a boa utilização dos recursos escassos do governo em prol da eficiência da SCM.

Para mais, diversos pontos negativos, ainda que externos à metodologia analisada, foram destacados como complicadores para obtenção de êxito na operação da ferramenta, sendo assim, também precisam ser apresentados. Como é o caso do impacto do contexto em que a

metodologia deve se desenvolver, sendo, nesse caso, observado pelos entrevistados que não havia um ambiente favorável à implementação das mudanças propostas pela metodologia, tampouco esta fora institucionalizada na cultura das organizações. Sendo assim, não houve a devida inserção da prática da ferramenta na rotina das organizações em nenhum dos níveis hierárquicos. Somada a tal ausência de suporte por parte dos próprios servidores públicos tem-se a inexistência de aprimoramento do sistema de suporte, o Portal de Compras MG, necessário ao implemento de melhorias na execução da avaliação, bem como da construção de bases de dados robustas para utilização dos gestores.

Tais considerações se encontram relacionadas, mais uma vez, à inexistência de gestão da ferramenta de mensuração de desempenho, problema já mencionado neste Capítulo, mas que vem à tona recorrentemente devido a sua preponderante influência negativa na metodologia como um todo. Inexistência essa que também implica na falta de coordenação dos impactos dos demais processos relacionados à gestão de suprimentos, como a questão da necessidade de se avaliar primordialmente a qualidade antes mesmo da efetivação da compra e os problemas nos agendamentos frutos da falta de comunicação entre os diferentes setores envolvidos na gestão de suprimentos. O que fragiliza, mais uma vez, a operação da sistemática de avaliação de desempenho.

Finalmente, foi possível destacar que a falta de comprometimento com as obrigações financeiras por parte do governo corrobora para o enfraquecimento das exigências constantes neste tipo de instrumento. Pois não se pode cobrar que o fornecedor cumpra estritamente com aquilo que fora pactuado no momento da contratação quando o próprio Estado não tem cumprido com a sua parte do pacto no que tange ao pagamento. Sendo assim, o governo precisa ser mais flexível no que concerne a aplicação e utilização dos resultados da avaliação de desempenho em tempos de crise econômica, pois a ferramenta perde um pouco da força para pleitear uma mudança no comportamento dos fornecedores, tendo em vista a conduta inadequada empreendida pela própria Administração.

Adicionalmente, as conclusões aqui expostas reafirmam a validade das proposições feitas pelos respondentes dessa pesquisa, com vistas ao enfrentamento das fragilidades encontradas na sistemática de avaliação da SGL. Além de acrescentar algumas considerações como a importância da adoção da estratégia de se realizar um trabalho de aprimoramento da metodologia específica para gestão dos fornecedores de medicamentos, grupo de materiais mais estratégico para as compras da SGL, e implementação dessa nova sistemática. Posterior gerenciamento de tal aplicação, de modo que sejam enfrentados os gargalos observados ao longo da utilização da ferramenta. Para que, depois de alcançado o êxito nesse caso específico,

seja realizada uma expansão gradativa dos esforços para aprimoramento da gestão de fornecedores através do estudo focalizado e aprimoramento da metodologia para os casos específicos dos demais grupos de materiais considerados estratégicos, seguindo a mesma lógica de gerenciamento do primeiro caso. Por fim, sugere-se que seja estabelecida uma metodologia padrão para os demais grupos de materiais, considerados menos estratégicos, que equilibre as experiências obtidas através da implementação das metodologias específicas.

Pois acredita-se que assim poderá haver uma maior aproximação da adequação ideal dos critérios propostos pela avaliação à realidade das contratações realizadas nos diferentes nichos de fornecimento. O que configura um empenho no gerenciamento de relações prioritárias também do ponto de vista do interesse público. Bem como, acredita-se que será mais fácil difundir a aplicação da ferramenta nas demais organizações públicas tendo-se uma experiência “piloto” concretizada com sucesso, devido a motivação do pessoal para se empenhar em pensar modificações e posterior implementação dessas em sua rotina, devido a percepção de efetividade do instrumento.

Ainda sobre os critérios de desempenho, acredita-se que seja interessante incluir um subcritério para o Prazo no intuito de avaliar o tempo de resposta gasto pelos fornecedores para dar encaminhamento a resolução de problemas relacionados a desvios de qualidade do produto. E também, recomenda-se a inclusão de um critério que avalie a disponibilidade do fornecedor quanto a negociações posteriores ao estabelecido no momento de início do fornecimento, diante de algum novo fato que requeira alguma modificação. Para que assim, a rapidez e a flexibilidade, importantes medidas de desempenho colocadas pela literatura, passem a integrar a metodologia de avaliação de desempenho dos fornecedores mineiros.

Também se reforça a indispensabilidade de se pensar estrategicamente na elaboração dos editais e contratos, para que seja estabelecido um acordo claro entre o governo e seus fornecedores com vistas a um bom fornecimento para dar suporte à mensuração de desempenho desses atores e conseqüentemente à atuação com base nesta. Bem como, recomenda-se que a implementação de obrigatoriedade de tomada de ação recomendada pelos entrevistados seja acompanhada da determinação de prazos para que isso seja feito, para que assim sejam estabelecidos parâmetros para que a chefia cobre dos responsáveis pela gestão dos resultados da avaliação uma atitude. E ainda, de se aplicar o bloqueio da liquidação da despesa no caso de não realização da avaliação, como previsto nas normas que sustentam a metodologia de avaliação, para efetivar a obrigação da sua utilização.

Ainda com relação aos mecanismos que podem auxiliar na obtenção de êxito na aplicação do instrumento analisado, propõe-se que a verificação da qualidade do produto a ser

inserida na metodologia observe as considerações tanto de quem compra o material e sabe de fato a qualidade pactuada no momento da contratação, quanto de quem o solicitou e conseqüentemente utilizou, o que resulta em duas avaliações da qualidade do produto. Para que seja feita uma média dessas duas que seria a nota do fornecedor para qualidade de uso do produto. E ainda, que no momento do recebimento do material comprado, o responsável avaliasse a qualidade da entrega daquele produto. Para que assim, fosse mensurada em sua totalidade a questão da qualidade.

Vale ressaltar que todas as proposições aqui empreendidas devem ser analisadas com base na legislação correlata para que seja estudada a viabilidade de aplicação de cada uma delas. Para que assim sejam implementadas as modificações cabíveis dentro dos parâmetros legais, além de serem produzidas informações formais e legais para serem utilizadas no gerenciamento dos fornecedores. De tal modo que sejam contornadas as próprias limitações impostas pela legislação à Administração Pública no que tange a construção de fundamentos concretos para diminuição da base de fornecedores do Estado, através da utilização concreta dos resultados da avaliação para subsidiar a punição de maus fornecedores e aplicação das restrições cabíveis. E alcance dos benefícios colocados pela literatura de se ter uma base “reduzida” de fornecedores, – para os moldes do setor público, pois não se pode esquecer as especificidades deste – que não seria possível sem a utilização desse instrumento.

Por fim, recomenda-se fortemente a retomada da gestão da ferramenta de avaliação, com a aplicação das sugestões aqui expostas e de outras mais que surgirem da realização de novos estudos. Para que assim seja retomado o potencial dessa ferramenta para promoção de resultados esperados com o menor custo possível, maior qualidade, celeridade, eficiência e efetividade na SCM do governo mineiro, com vistas ao aprimoramento da gestão dos recursos públicos e conseqüentemente da prestação do serviço público.

Além disso, cabe destacar a importância de pesquisas como esta que representam um esforço no sentido de explorar áreas ainda pouco desenvolvidas na gestão da cadeia de suprimentos do setor público como a gestão de fornecedores, nesse caso, materializado na análise de um instrumento de grande relevância nesse âmbito. Mérito esse que se estende no caso do setor público, como se pôde ver, devido ao seu grande potencial para melhoria no atendimento dos anseios populares, devido à possibilidade de aprimoramento do gasto público e implemento de maior eficiência, eficácia, efetividade e economicidade na gestão da cadeia de suprimentos do governo de Minas Gerais e conseqüente melhoria no atendimento dos cidadãos.

## REFERÊNCIAS

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

BASEL COMMITTEE ON BANKING SUPERVISION (BCBS). **International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards**. [S.l.]: Bank for International Settlements, 2005. Disponível em: < <http://www.bis.org/publ/bcbs118.pdf> >. Acesso em: 20 nov. 2017.

BONI, Valdete; QUARESMA, Sílvia Jurema. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Em Tese – revista eletrônica dos pós-graduandos em sociologia política da UFSC**, [S.l.], v. 2, n. 1, p. 68-80, jan-jul, 2005. Disponível em: < <https://periodicos.ufsc.br/index.php/emtese/article/viewFile/%2018027/16976> >. Acesso em: 31 maio 2018.

BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 06 jul. 1993. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8666cons.htm) >. Acesso em: 21 out. 2017.

BRICKLEY, James A.; SMITH, Clifford W.; ZIMMERMAN, Jerold L. **Managerial Economics and Organizational Architecture**. 6. ed. Nova Iorque: McGraw-Hill, 2016.

BUGARIN, Paulo Soares. O Princípio Constitucional da Economicidade. *Correio Braziliense*, Brasília, abr. 1999. Disponível em: <<http://www.buscalegis.ufsc.br/revistas/files/anexos/14156-14158-1-PB.htm>>. Acesso em: 26 maio 2018.

CHRISTOPHER, Martin. **Logistic & supply chain management**. 4 ed. Dorchester: Pearson, 2011.

COUTINHO, F. M. A.; ROMERO, G. C. D.; MELO, I. P. **Os desafios do controle de resultados nas Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPI)**: um estudo do caso de Minas Gerais. In: Congresso de Gestão Pública, 2., 2009, Brasília. **Anais eletrônicos...** Brasília: CONSAD, 2009. Disponível em: < [http://banco.consad.org.br/bitstream/123456789/360/1/C2\\_TP\\_OS%20DESAFIOS%20DO%20CONTROLE%20DE%20RESULTADOS.pdf](http://banco.consad.org.br/bitstream/123456789/360/1/C2_TP_OS%20DESAFIOS%20DO%20CONTROLE%20DE%20RESULTADOS.pdf) > Acesso em: 20 mar. 2018.

CROSBY, Philip B. **Quality is free**. New York: New American Library, 1979.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DONOVAN, J. A.; MARESCA, F. P. Supplier relations. In: JURAN, Joseph M.; GODFREY, A. Blanton. **Juran's quality handbook**. 5. ed. New York: McGraw-Hill, 1999. Cap. 21, p. 21.21-21.27.

DRUMOND, Luciana Vianna de Salles et al. Instituição de metodologia para a avaliação do desempenho de fornecedores pelos órgãos e entidades do poder executivo de estado de Minas

Gerais: desenvolvimento, implantação e benefícios. In: Congresso de Gestão Pública, 6., 2013, Brasília. **Anais eletrônicos...** Brasília: CONSAD, 2013. Disponível em: < <http://repositorio.fjp.mg.gov.br/consad/handle/123456789/861> >. Acesso em: 15 out. 2017.

ENAP (ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA). **Três exemplos de mudanças na gestão de suprimentos na administração pública federal:** UFSM, GHC e 4º RCC. Brasília: Enap, 2002.

FILHO, Eduardo Javarotti. **O uso da curva ABC nas empresas.** [S.l.]: Administradores, 2008. Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-uso-da-curva-abc-nas-empresas/26441/> > Acesso em: 14 nov. 2017.

FINGER, Hamilton R. **Proposta de um sistema para avaliação de fornecedores:** estudo prático da empresa Marcopolo S/A. 2002. 154 f. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

GARVIN, David A. **Gerenciando a qualidade:** a visão estratégica e competitiva. 3. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GROTTI, Dinorá Adelaide Musetti. **O Serviço público e a constituição brasileira de 1988.** São Paulo: Malheiros, 2003.

GUEDES, Pedro Pereira. Características dos ativos, comportamento dos agentes e a coordenação contratual na cadeia avícola de corte. In: Congresso brasileiro de economia e sociologia rural, 17., 2004, Cuiabá. **Anais...** Cuiabá: SOBER, 2004.

HARRINGTON, H. J. **Gerenciamento Total da Melhoria Contínua:** a nova geração da melhoria de desempenho. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1997.

HEIKKILÄ, Jussi. From supply to demand chain management: efficiency and customer satisfaction. **Journal of Operations Management**, [S.l.], n. 20, p. 747-767, 2002.

JURAN, J. M. **A qualidade desde o projeto:** novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços. São Paulo: Pioneira, 1992.

ERTEL, D. Getting past yes. **Harvard Business Review**, [S. l.], v. 82, n. 11, p. 60-68, nov. 2004.

LAMBERT, Douglas M.; COOPER, Martha C.; PAGH, Janus D. Supply chain management: implementation issues and research opportunities. **The International Journal of Logistics Management**, [S.l.], v. 9, n. 2, p. 1-19, 1998.

LAMBERT, Douglas M.; EMMELHAINZ, Margaret A.; GARDNER, John T. Developing and implementing supply chain partnerships. **The International Journal of Logistics Management**, [S. l.], v. 7, n. 2, p. 1-17, 1996.

MACIEL, Leonardo Lacerda Bittencourt. **Avaliação de fornecedores no estado de Minas Gerais:** Um estudo sobre o indicador de desempenho de fornecedores adotado pelo governo

mineiro. 2012. 79 f. Monografia (Graduação) – Escola Professor Paulo Neves de Carvalho, Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2012.

MACHADO, Ana Luiza J. **Gerenciamento da qualidade em suprimentos**: um modelo de avaliação de desempenho para os fornecedores da SLC Agrícola. 2002. 106 f. Monografia (Graduação) – Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 34. ed. São Paulo: Malheiros, 2008.

MERLI, G. **Comakership**: a nova estratégia para os suprimentos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

MINAS GERAIS. Decreto nº 46.901, de 30 de novembro de 2015. Altera o Decreto nº 46.552, de 30 de junho de 2014, que regulamenta o funcionamento do Centro de Serviços Compartilhados – CSC –, e o Decreto nº 46.557, de 11 de julho de 2014, que dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. **Diário do Executivo**, Minas Gerais, 01 dez. 2015. Disponível em: < <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=46901&comp=&ano=2015>>. Acesso em: 09 out. 2017.

MINAS GERAIS. Decreto nº 47.337, de 12 de janeiro de 2018. Dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. **Diário do Executivo**, Minas Gerais, 12 jan. 2018. Disponível em: < <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=DEC&num=47337&comp=&ano=2018&texto=original> >. Acesso em: 10 mar. 2018.

MINAS GERAIS. **Despesa**. Minas Gerais: Portal da Transparência de Minas Gerais, 2016. Disponível em: < <http://www.transparencia.mg.gov.br/despesa-estado/despesa/despesa-orgaos/2002/01-01-2002/31-12-2002/0> > Acesso em: 22 out. 2017.

MOURA, Luciano Raizer. **Gestão do relacionamento com fornecedores**: análise da eficácia de programa para desenvolvimento e qualificação de fornecedores para grandes empresas. 2009. 335 f. Tese (Doutorado) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

NELLY, Andy; GREGORY, Mike; PLATTS, Ken. Performance measurement systems design: a literature review and research agenda. **International Journal of Operations & Production Management**, Cambridge, v. 25, n. 12, p. 1228-1263, dez. 2005.

PEREIRA, Claudio Cinaqui; FRAZÃO, Lucas Silva. Capacitação de fornecedores: o programa “Fit For Global Approach”, da empresa Robert Bosch. **Revista Gestão & Regionalidade**. [S. l.], v.25, n.74, p. 48-60, 2º trim. 2009.

PINTO, Cleison Antonio; MONTE-MOR, Danilo Soares; PINTO, Jedson Pereira. A influência das avaliações de fornecedores na rescisão de contratos de serviços de exploração e

produção de petróleo e gás no Brasil. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPEC)**. [S.l.], v. 10, n. 1, p. 25-45, jan-mar. 2016.

PIRES, Sílvio R. I. **Gestão da cadeia de suprimentos**: conceitos, estratégias, práticas e casos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

REK, MARCOS. **Os princípios basilares da administração pública e os aplicáveis às licitações**. Rio Grande: Âmbito Jurídico, [1998-2017]. Disponível em: <[http://www.ambitojuridico.com.br/site/?n\\_link=revista\\_artigos%20\\_leitura&artigo\\_id=13610](http://www.ambitojuridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos%20_leitura&artigo_id=13610)>. Acesso em: 21 out. 2017.

RESENDE, Paulo T. V. de. A questão da inserção de fornecedores nas grandes cadeias de suprimentos brasileiras. **Revista de Práticas Administrativas**, Maringá, v.3, n.1, p.31-42, jul.-ago. 2006.

SEPLAG. Diretoria Central de Licitações e Contratos. Relatório de gestão do projeto avaliação do desempenho de fornecedores de matérias. Belo Horizonte: SEPLAG, 2013.

SEPLAG. Diretoria Central de Licitações e Contratos. Avaliação de Desempenho dos Fornecedores de Materiais do Estado de Minas Gerais. Belo Horizonte: SEPLAG, 2014. Disponível em:

<[http://www.compras.mg.gov.br/images/stories/Fornecedores/2014\\_demais\\_arquivos/metodologia-de-avaliacao-de-fornecedores-de-materiais.pdf](http://www.compras.mg.gov.br/images/stories/Fornecedores/2014_demais_arquivos/metodologia-de-avaliacao-de-fornecedores-de-materiais.pdf)>. Acesso em: 20 set. 2017.

SEPLAG. Resolução nº13, de 7 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. **Diário do Executivo**, Minas Gerais, 7 fev. 2014. Disponível em: <<http://www.compras.mg.gov.br/images/stories/Legislacao/cagef/resolucao/14-02-2014-resolucao-n.o-13-de-7-de-fevereiro-de-2014-avaliacao-de-desempenho-de-fornecedores-de-materiais-dos-orgaos-e-entidades-do-poder-executivo-dependentes-de-recursos-do-tesouro-estadual.pdf>>. Acesso em: 15 set. 2017.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SILVA, Ana Lêda da et al. Quanto custa um processo administrativo de compras e contratação de serviços? O Caso da Secretaria de Saúde do Município de Feira de Santana na Bahia. In: Congresso brasileiro de custos, 12., 2015, Foz do Iguaçu. **Anais eletrônicos...** Foz do Iguaçu: CBC, 2015. Disponível em: <<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/3974>>. Acesso em: 22 nov. 2017.

SOUZA, Vivian Aguiar de; BANDEIRA, Denise Lindstrom; JANISSEK-MUNIZ, Raquel. Proposta de modelo de avaliação de fornecedores de materiais em empresas públicas: um estudo de caso na CEEE-D. In: Congresso Virtual Brasileiro de Administração, 9., 2012, [S.l.]. **Anais eletrônicos...** [S.l.]: CONVIBRA, 2012. Disponível em: <<http://www.convibra.com.br/artigo.asp?ev=30&lang=pt&id=5103>>. Acesso em: 04 dez. 2017.

TIROLE, Jean. **Bounded Rationality and Incomplete Contract**. [S.l.]: University of Toulouse, 2007. Disponível em: < [http://citeseerx.ist.psu.edu/mwg-internal/de5fs23hu73ds/progress?id=6h0WSQBvmogj\\_cHRVVBq4VMO60ap3V4E14IMBgxWkI,&dl](http://citeseerx.ist.psu.edu/mwg-internal/de5fs23hu73ds/progress?id=6h0WSQBvmogj_cHRVVBq4VMO60ap3V4E14IMBgxWkI,&dl) >. Acesso em: 20 nov. 2017.

TOSCANO, T. C.; SOUZA, P. B. B.; BARRENCE, A. V. S. A experiência do Project Management Offices Central do Estado de Minas Gerais: a busca da maturidade em gerenciamento de projetos governamentais. In: Congresso Internacional del Clad sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 13, 20118, Buenos Aires. **Anais...** Buenos Aires: CLAD, 2008.

TRIDAPALLI, Juarez Paulo; FERNADES, Elton; MACHADO, Waltair Vieira. Gestão da cadeia de suprimento no setor público: uma alternativa para controle de gastos correntes no Brasil. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 45, n. 2, p. 401-433, mar.-abr. 2011.

VASCONCELLOS, Marco Antonio Sandoval de. **Economia: Micro e Macro**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VILHENA, R.; MARTINS, H. F.; MARINI, C.; GUIMARÃES, T. B. **O choque de gestão em Minas Gerais**: políticas da gestão pública para o desenvolvimento. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006.

VILHENA, Renata Maria Paes de; BRITO, Adriane Ricieri; VALLE, Afonso Celso Corrêa de Araújo. Implantação de um centro de serviços compartilhados (CSC) no governo do estado de Minas Gerais: pioneirismo, desafios, modernização e inovações. In: Congresso de Gestão Pública, 7., 2014, Brasília. **Anais eletrônicos...** Brasília: CONSAD, 2001. Disponível em: < [http://banco.consad.org.br/bitstream/123456789/1109/1/C7\\_PP\\_IMPLANTA%C3%87%C3%83O%20DE%20UM%20CENTRO%20DE.pdf](http://banco.consad.org.br/bitstream/123456789/1109/1/C7_PP_IMPLANTA%C3%87%C3%83O%20DE%20UM%20CENTRO%20DE.pdf) >. Acesso em: 20 out. 2017.

VIMIEIRO, Josiane Vidal. **Mudança organizacional na administração pública**: análise da implantação de um Centro de Serviços Compartilhados. 2016. 128 f. Dissertação (Mestrado) – Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2016.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZERBINI, Rodolfo. **Avaliação de desempenho de fornecedores**: Um estudo de caso em uma grande instituição financeira brasileira. 2006. 129 f. Dissertação (Mestrado) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2006.

## APÊNDICE A – Roteiro de entrevista aplicado aos fornecedores

- 1- Desde quando você fornece produtos ou serviços para o estado? Qual a sua experiência em negociar com governos? E com o governo de Minas? (prós e contras) Você fornece também para empresas privadas?
- 2- Para você, qual a importância da avaliação de desempenho de fornecedores? Existem diferenças na avaliação de desempenho entre clientes governamentais e demais?
- 3- Existe alguma metodologia de avaliação de desempenho de fornecedores própria de sua empresa? Se sim, explique como é.
- 4- Você conhece a metodologia criada pelo governo de Minas para avaliar o desempenho de fornecedores? Em caso negativo, apresentar a metodologia ao entrevistado.
  - a. Quais os critérios que você considera como sendo mais críticos para o desenvolvimento das atividades do governo de Minas? E quais são aqueles que apresentam maiores problemas nos fornecimentos?
  - b. Você acredita que os critérios e subcritérios estabelecidos pela atual metodologia são suficientes para realizar uma boa e justa avaliação? Se não, quais alterações você sugere?
- 5- Você considera importante incluir dentre os critérios de avaliação a obrigatoriedade do fornecedor manter seu cadastro atualizado? E a avaliação da qualidade do produto ao longo do seu uso?
- 6- Quais são as principais punições aplicadas pelo governo em decorrência de uma avaliação negativa? Você já foi punido ou tomou conhecimento de outros fornecedores que foram punidos?
- 7- Você considera as recomendações de tomada de ação com base na nota da avaliação estabelecidas pela atual metodologia adequadas? Se não, quais são as suas sugestões para alteração?

## **APÊNDICE B – Roteiro de entrevista aplicado aos gestores da SGL**

- 1- Para você, qual a importância da avaliação de desempenho de fornecedores?
- 2- Dentre os critérios utilizados na avaliação de desempenho de fornecedores pela SGL quais critérios você considera mais críticos para o desenvolvimento das atividades do governo de Minas? E quais são aqueles que apresentam maiores problemas?
- 3- Você acredita que os critérios e subcritérios estabelecidos pela atual metodologia são suficientes para realizar uma boa avaliação? Se não, quais alterações você sugere? E no que diz respeito aos pesos dados a cada um deles? Eles correspondem à prioridade desses critérios dentro da realidade da Administração Pública mineira? Se não, quais alterações você sugere?
- 4- Você considera importante incluir nos critérios de avaliação a obrigatoriedade do fornecedor manter seu cadastro atualizado? E a avaliação da qualidade do produto ao longo do seu uso?
- 5- Partindo do pressuposto de que, dentre os materiais comprados pelo Estado, existem aqueles considerados estratégicos, devido ao alto volume de gasto direcionado a sua compra e sua criticidade para o atendimento dos cidadãos, você acha que certos grupos de materiais, mais estratégicos, por exemplo, os medicamentos, deveriam ser avaliados de forma diferenciada dos demais? Se sim, como?
- 8- Você as considera as recomendações de tomada de ação com base na nota da avaliação estabelecidas pela atual metodologia adequadas? Se não, quais são as suas sugestões para alteração?
- 6- O que acontece com as informações geradas pela avaliação que é realizada pelos órgãos demandantes? Existe um responsável pelo seu manuseio para auxiliar na tomada de decisão na gestão de fornecedores?
- 7- Houve um trabalho de conscientização da equipe responsável por efetivar a avaliação com vistas à promoção de entendimento acerca da importância da aplicação dessa ferramenta com seriedade? E com os gestores?

8- É sabido que o Estado enfrenta diversas dificuldades para obter de seus fornecedores um fornecimento condizente com o ideal, acordado em contrato. Apesar disso, percebe-se que as notas dadas aos fornecimentos são altas, no geral. Por que você acha que isso ocorre? Você considera que os problemas podem decorrer dos critérios de avaliação utilizados ou do processo como um todo?

**APÊNDICE C – Roteiro de entrevista aplicado aos representantes dos órgãos  
demandantes**

- 1- Para você, qual a importância da avaliação de desempenho de fornecedores?
- 2- Dentre os critérios utilizados na avaliação de desempenho de fornecedores pela SGL quais critérios você considera mais críticos para o desenvolvimento das atividades do governo de Minas? E quais são aqueles que apresentam maiores problemas?
- 3- Você conhece a metodologia que deve ser utilizada pelo governo de Minas para avaliar o desempenho de fornecedores? Em caso negativo, apresentar a metodologia ao entrevistado.
  - a. Você acredita que os critérios e subcritérios estabelecidos pela atual metodologia são suficientes para realizar uma boa avaliação? Se não, quais alterações você sugere?
  - b. No que diz respeito aos pesos dados a cada um deles? Eles correspondem à prioridade desses critérios dentro da realidade da Administração Pública mineira?
- 4- Você considera importante incluir nos critérios de avaliação a obrigatoriedade do fornecedor manter seu cadastro atualizado? E a avaliação da qualidade do produto ao longo do seu uso?
- 5- A pessoa que recebe o material é a mesma que realiza a avaliação tanto no momento do recebimento quanto na hora de alimentar o sistema com tais dados? Esse procedimento adotado pode influenciar na apuração dos resultados da avaliação e na confiabilidade das informações?
- 6- Houve um trabalho de conscientização da equipe responsável por efetivar a avaliação com vistas a promoção de entendimento acerca da importância da aplicação dessa ferramenta com seriedade? E com os gestores?
- 7- Qual a sua opinião sobre as recomendações de tomada de ação estabelecidas pela atual metodologia? Você as considera adequadas? Se não, quais são as suas sugestões para alteração?
- 8- Você tem conhecimento acerca das demais avaliações realizadas pelos demais órgãos com relação a fornecedores comuns? E de alguma ação tomada com base nos resultados obtidos na avaliação de desempenho dos fornecedores?

9- É sabido que o Estado enfrenta diversas dificuldades para obter de seus fornecedores um fornecimento condizente com o ideal, acordado em contrato. Apesar disso, percebe-se que as notas dadas aos fornecimentos são altas, no geral. Por que você acha que isso ocorre? Você considera que os problemas podem decorrer dos critérios de avaliação utilizados ou do processo como um todo?

**APÊNDICE D – Listagem dos grupos de materiais comprados pela SGL em 2017**

- 1) Medicamento;
- 2) Veículos para transporte rodoviário de passageiros e de carga;
- 3) Materiais e equipamentos para usos médicos, odontológicos e veterinários;
- 4) Equipamentos de laboratório e instrumentos de medição;
- 5) Equipamentos, periféricos, acessórios e suprimentos de processamento de dados em geral;
- 6) Artigos de escritório;
- 7) Artigos para toucador e higiene pessoal;
- 8) Materiais e equipamentos para limpeza;
- 9) Tecidos, couros, materiais correlatos e miudezas, aviamentos para costura em geral;
- 10) Vestuários e equipamentos individuais de uso comum e especial;
- 11) Recipientes e materiais para acondicionamento e embalagem;
- 12) Mobiliário;
- 13) Substâncias e produtos químicos;
- 14) Artigos domésticos e comerciais;
- 15) Gêneros alimentícios e bebidas;
- 16) Equipamentos de comunicações;
- 17) Equipamentos para construção, mineração, escavação e conservação de estradas;
- 18) Equipamentos para refeitório, copa e cozinha;
- 19) Equipamentos de calefação, aquecimento e instalações sanitárias;
- 20) Maquinaria, equipamentos, componentes e suprimentos para a indústria especializada;
- 21) Materiais diversos;
- 22) Bombas e compressores;
- 23) Equipamentos para purificação e tratamento de água e esgotos;
- 24) Aparelhos e meios auxiliares para treinamento;
- 25) Forragens, fertilizantes, sementes e mudas;
- 26) Componentes para veículos;
- 27) Máquinas de escritório e equipamento de registro visual;
- 28) Componentes de equipamentos elétricos e eletrônicos;
- 29) Viaturas, equipamentos para movimentação de material;
- 30) Fios, cabos telefônicos, conduítes elétricos, equipamento para geração/distribuição de energia;

- 31) Cabos de aço, cordas, correntes, cordoalhas e acessórios;
- 32) Lâmpadas e aparelhos de iluminação;
- 33) Equipamentos de refrigeração, condicionamento de ar e ventilação;
- 34) Estruturas e andaimes pré-fabricados;
- 35) Equipamentos comerciais e de serviços;
- 36) Equipamentos para segurança pessoal e industrial;
- 37) Materiais manufaturados não metálicos;
- 38) Materiais e equipamentos fotográficos e cinematográficos;
- 39) Tintas, equipamentos para pintura, secantes e adesivos;
- 40) Equipamentos e maquinaria para trabalhos em metal;
- 41) Ferragens, abrasivos e materiais para vedação;
- 42) Materiais para construção;
- 43) Arames, laminados planos e perfilados metálicos;
- 44) Ferramentas manuais e componentes;
- 45) Tubos, tubulações, mangueiras e conexões;
- 46) Aparelhos e utensílios para medição e inspeção;
- 47) Madeiras, esquadrias, compensados e folheados;
- 48) Maquinaria e equipamentos agrícolas.