ANÁLISE DO PROCESSO DE COMPRAS DE UMA OPERADORA DE PLANOS DE SAÚDE DO ESTADO DE MINAS GERAIS/MG

ANALYSIS OF PURCHASE PROCESS OF A HEALTH-INSURANCE COMPANY IN THE STATE OF MINAS GERAIS

Jorgiane Suelen de Sousa – Universidade Federal de Lavras – UFLA
Daniel Leite Mesquita - Universidade Federal de Lavras – UFLA
Samuel Mauro da Silva Rosa – Centro Universitário de Patos de Minas - UNIPAM

Resumo: O presente trabalho descreve e analisa o processo de compras de uma operadora de planos de saúde do estado de Minas Gerais/MG, avaliando à gestão de compras, almoxarifado, compra de serviços, compra de bens de capital e *supply chain management*; analisando e mensurando o desenvolvimento da função compras da empresa citada, segundo os critérios de Baily *et al* (2000) e diagnosticando os desafios para o setor de compras da referida empresa. A metodologia utilizada se baseou na pesquisa bibliográfica/webliográfica e documental, sendo a análise descritiva e qualitativa. A coleta dos dados foi por meio de observação sistemática, constituindo a base para o estudo de caso desenvolvido. Os resultados obtidos indicaram que a empresa possui um ciclo de compras estruturado, mas que, em muitas vezes não é seguido adequadamente, devido às compras de emergência. Além disso, com relação ao seu nível de desenvolvimento, constatou-se que o setor de compras exerce papel mais comercial. A empresa possui como desafios a implantação do *suplly chain management* e a redução das compras em emergência.

Palavras Chaves: Ciclo de compras. Fornecedor. *Supply chain management.*

Abstract: The present work describes and analyses the purchase process of a health-insurance company in the state of Minas Gerais, evaluating purchase management, storehouse, service purchase, purchase of capital goods and supply chain management; According to Baily et al (2000) criteria the purchase function of the company was measured and analyzed. The methodology used was a documental and bibliographical/webliographical research with a qualitative and descriptive analysis. The data collected was made by means of systematical observation as basis for the case study developed. The obtained results indicated that the company has a structured purchase cycle; however it is not followed appropriate due to emergence purchase. Besides in what concerns to the level of developement, the purchase sector exert a more comercial influence. The company has as challenges the implementation of the supply chain management and the reduction of emergence purchase.

Keywords: Purchase Cycle. Supplier. Supply chain management.

1 INTRODUÇÃO

O setor de compras tem seu histórico iniciado antes da primeira guerra mundial, onde o departamento de compras tinha papel tradicional e burocrático. Ele ganha importância a partir da década de 70, pois com a crise do petróleo, a oferta de materiais começou a ficar escassa e com isso seus preços muito altos, fazendo com que a organização passasse a se preocupar com quanto, como, quando, onde e o que comprar. (MARTINS; ALT, 2001)

Atualmente, é comum encontrar como denominação para compras, as expressões gestão da cadeia de suprimentos ou gerenciamento de suprimentos. Para Martins e Alt (2001, p.64) "hoje a função de compras é vista como parte do processo de logística das empresas, ou seja, como parte integrante da cadeia de suprimentos (*supply chain*)".

Para se ter uma boa gestão de compras, é preciso que a empresa conheça e gerencie bem o seu ciclo de compras. Conhecer esse fluxo, e, gerenciá-lo bem, é necessário para que não ocorram falhas como, por exemplo, falta de materiais, e, para que a organização busque, cada vez mais, otimizar seus resultados.

Diante de um mercado tão competitivo, as organizações, cada vez mais, buscam meios para otimizar seus resultados. Nesse sentido, percebe-se que uma gestão do ciclo de compras bem estruturada, pode fazer diferença significativa para que esses sejam alcançados Sendo assim, a questão que direciona o presente estudo é: A gestão do ciclo de compras de uma operadora de planos de saúde do estado de Minas Gerais/MG é bem estruturada?

O presente trabalho teve como proposta descrever e analisar o processo de compras de uma operadora de planos de saúde do estado de Minas Gerais/MG. Além disso, foi realizado um estudo teórico acerca dos conceitos referentes à gestão de compras, almoxarifado, compra de serviços, compra de bens de capital e *supply chain management*, bem como uma descrição e análise do ciclo de compras de uma operadora de planos de saúde do estado de Minas Gerais/MG, e, um diagnóstico de possíveis desafios para o setor de compras da mesma.

Sendo assim, a partir do aprofundamento teórico, decorrente dos estudos realizados para a consecução desta proposta, espera-se, averiguar, se o ciclo de compras de uma operadora de planos de saúde do estado de Minas Gerais/MG é bem estruturado, e, caso não seja, sinalizar alternativas para que o setor de compras da referida empresa, possa melhorar a estrutura de gestão do mesmo.

2 COMPRAS: CONCEITOS E OBJETIVOS

A função compras se reveste de importância no contexto administrativo, porque viabiliza o suprimento de materiais e serviços à empresa, de modo a praticar procedimentos mais precisos e eficazes: comprar na hora certa, no preço certo, na quantidade e qualidade corretas, para que a organização possa assim, otimizar seus resultados.

Dias (2006) define a função compras como sendo um seguimento de grande relevância pertencente ao departamento de materiais ou suprimentos, tendo por finalidade suprir as necessidades de materiais ou serviços, planejá-las quantitativamente, e satisfazê-las no momento correto com as quantidades certas, observando se recebeu o que foi comprado e cuidando também do armazenamento.

Pozo (2007) trata compras como sendo uma função administrativa, pois nos vários estágios de sua interação organizacional tomam-se decisões quanto a quantidades, origem, custos e credibilidade dos sistemas de fornecimento, tanto externo, quanto interno, sempre voltada para os aspectos econômicos e estruturais da organização.

Com relação aos objetivos gerais da função compras Baily et al (2000) destaca: suprir com um fluxo seguro as necessidades de materiais e de serviços da organização; garantir a continuidade de suprimento para sustentar relacionamentos efetivos com fontes existentes, desenvolvendo outras fontes de suprimento alternativas, ou para atender a necessidades emergentes ou planejadas; comprar com eficiência e sabedoria, conseguindo por meios éticos o menor valor por centavo gasto; gerir estoques para proporcionar o melhor serviço possível aos usuários e ao menor custo; manter relacionamentos cooperativos com os demais departamentos, fornecendo informações e aconselhamentos necessários para assegurar a eficácia de toda a organização; desenvolver funcionários, procedimentos, políticas e organização para assegurar o alcance dos objetivos específicos.

Abordando os tipos de compras é importante destacar a compra centralizada e a compra descentralizada. Basicamente, existem três alternativas para se fazer isso: descentralização total, o que significa que cada unidade tem autonomia plena; centralização total, o que significa que independente das compras locais de pequeno valor, todas as compras são feitas a partir de um escritório central; e a terceira alternativa é uma combinação das outras duas citadas anteriormente. (BAILY *et al*, 2000)

Os conceitos de compra de serviços e compra de bens de capital, também são importantes ao se abordar a função compras. Compra de serviço é aquela no qual o suprimento adquirido é um bem intangível. De acordo com Baily *et al* (2000, p. 357) "é qualquer tipo de suprimento em que o principal componente é uma tarefa de qualquer tipo, em vez do fornecimento de algum bem tangível ou material". São exemplos de compra de serviço: a compra de serviços de: auditoria, publicidade e propaganda, consultoria, treinamento, limpeza, pesquisa, transporte, etc.

Os bens de capital são considerados ativos permanentes usados na produção de bens ou serviços, e por isso, eles representam definitivamente investimentos. Logo, é preciso que antes da aquisição dos mesmos, a organização faça a análise do custo benefício do produto. (BAILY *et al*, 2000)

Outro conceito importante na abordagem da função compras é o de *suplly chain management* – SCM (Gerenciamento da cadeia de suprimentos). Martins e Alt (2001, p.64) afirmam que "hoje a função de compras é vista como parte do processo de logística das empresas, ou seja, como parte integrante da cadeia de suprimentos (*supply chain*)". Assim, ao se estudar o conceito de compras é importante destacar o gerenciamento da cadeia de suprimentos ou *suplly chain management* (SCM).

Para implantar a *supply chain management* na organização é preciso fazer uma análise completa da empresa com seus fornecedores e criar um relacionamento digital entre as empresas com base nessa análise. (GOMES; RIBEIRO, 2004)

Direcionando a discussão para o uso da tecnologia da informação (TI) no gerenciamento da cadeia de suprimentos, o intercâmbio eletrônico de dados (EDI - do inglês *Electronic Data Interchange)* pode ser citado como exemplo de TI na gestão da cadeia de suprimentos. Por meio de um *software* EDI, os parceiros comerciais trocam dados representando uma variedade de documentos de transação comercial como, pedidos de compras, faturas, pedidos para cotações e notificações de remessa. Esses dados são transmitidos por conexões de rede diretamente entre computadores, sem a utilização de documentos de papel e sem a intervenção humana. (O'BRIEN, 2002)

Outra ferramenta de TI utilizada na gestão da cadeia de suprimentos é o sistema ERP (*enterprise resources plannig*). O ERP representa uma coleção integrada de sistemas que atendem a todas as necessidades de um negócio: finanças, contabilidade, compras entre outros. Todos os sistemas são integrados e partilham os mesmos dados, além de trazerem

embutidos em si, processos de trabalho padronizados, procurando representar as melhores práticas mundiais de cada função. (HEHN *apud* ESCRIVÃO FILHO; MENDES, 2002)

O sistema ERP é composto de módulos. Assim, os módulos de compras (*purchasing*) e planejamento de materiais (MRP – *material requeriments planning*) são exemplos de módulos relacionados à *supply chain management* que o sistema ERP possui. (CORRÊA; GIANESE; CAON, 1997)

A partir das colocações feitas acima com relação ao *supply chain management*, pode-se reiterar que a função compras passou por um processo de redimensionamento, em face das sinalizações proporcionadas por essa abordagem.

3 CICLO DE COMPRAS

As aquisições realizadas pelo setor de compras passam por um conjunto de etapas que formam o ciclo de compras. Na visão de Chiavenato (1991), o ciclo de compras é composto de cinco etapas principais: análise das ordens de compras (OCs) recebidas, pesquisa e seleção de fornecedores, negociação com o fornecedor selecionado, acompanhamento do pedido (follow-up), controle do recebimento do material comprado.

Já na visão de Viana (2002), existem duas modalidades de fluxo de compras: fluxo de compra normal, no qual o prazo é suficiente para obter as melhores condições comerciais e técnicas na aquisição, e, fluxo de compras em emergência, que, geralmente, acontece quando a empresa falha na elaboração do planejamento ou no atendimento de necessidade oriunda de problemas operacionais.

As principais etapas do fluxo básico de compras (fluxo de compras normal), são descritas por Viana (2002): preparação do processo; planejamento da compra; seleção de fornecedores; concorrência; contratação; controle de entrega.

Segundo Viana (2002) quando se compara o fluxo normal de compras com o fluxo de compras de emergência, percebe-se a perda de várias etapas fundamentais de negociação, tornando a compra em emergência desvantajosa, uma vez que seus preços são elevados em relação aos preços da compra normal.

O próximo tópico irá tratar da avaliação do desempenho da função compras.

4 DESEMPENHO DA FUNÇÃO COMPRAS

A eficiência da função compras pode ser examinada em relação ao seu estágio de evolução, e, sua eficácia em termos da habilidade de lidar com as transações. Atingir os objetivos estratégicos de compras pode ajudar a simplificar ou a reduzir essas transações. (BAILY *et al*, 2000)

A figura 1 mostra prováveis critérios de mensuração no desenvolvimento da função compras e suprimento e ilustra a mudança do foco da atividade compras e dos métodos utilizados para avaliar seu desempenho. Esses critérios são baseados no trabalho realizado por Van Weele (1985 *apud* BAILY *et al*, 2000)

POSIÇÃO DA FUNÇÃO COMPRAS	**STATUS**	**MENSURAÇÃO DO DESEMPENHO DA FUNÇÃO COMPRAS**	**FOCO EM**
As compras são fragmentadas e realizadas, principalmente, pelas áreas funcionais; a área de compras dedica-se mais ao trabalho burocrático.	Baixo	Muito pouca; limita-se aos orçamentos.	Obtenção dos bens

POSIÇÃO DA FUNÇÃO COMPRAS	STATUS	MENSURAÇÃO DO DESEMPENHO DA FUNÇÃO COMPRAS	FOCO EM
A função compras é estabelecida; trabalho principalmente burocrático; as áreas funcionais ainda estão envolvidas nas compras.	Baixo, mas melhorado; reporta-se via outra função à alta administração.	Mensuração da eficiência do trabalho burocrático; isto é, das rotinas de pedidos e das requisições.	Eficiência do trabalho burocrático
A função compras exerce papel mais comercial.	A função é reconhecida e seu agente reporta-se a um diretor financeiro; todas as aquisições são feitas pelo departamento de compras.	Eficiência do trabalho burocrático de compras, isto é, economias, redução de custos, eficiência na negociação.	Eficiência do trabalho burocrático
Envolvimento de trabalho estratégico.	O gerente de compras reporta-se diretamente ao principal executivo.	Como no estágio anterior, maior desenvolvimento de fornecedores e da interface organizacional.	Como no estágio anterior, mais início de mensuração da eficácia global em prazo mais longo
A área de compras é uma função estratégica do negócio.	A função é dirigida por um diretor de compras.	Como no estágio anterior, mas maior preocupação com o desenvolvimento estratégico, JIT etc.; mensuração do "custo total de suprimento".	Eficácia estratégica

Figura 1: Critérios de mensuração para a função compras (grifo do autor)
Baily *et al* (2000, p.402)

Como pode ser observado na figura 1, segundo Baily *et al* (2000), os critérios de mensuração são dinâmicos e acompanham o desenvolvimento da organização, logo, à medida que a organização passa de um nível para o outro, se mudam os critérios de mensuração. O nível mais desenvolvido é aquele em que a área de compras é uma função estratégica do negócio, como pode ser observado na figura 2.

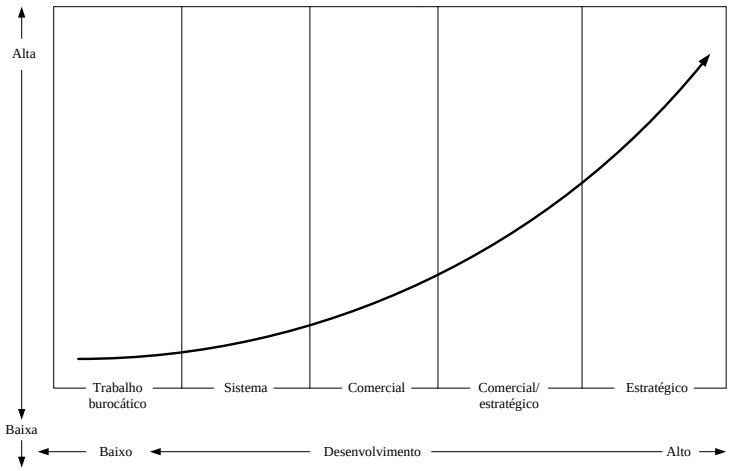


Figura 2: Desenvolvimento do desempenho da função compras
Fonte: Baily *et al* (2000, p. 404)

O trabalho do setor de compras torna-se mais estratégico à medida que o nível de atenção dada a ele aumenta. Nesse caso, o setor de compras concentrará mais ênfase em atividades como negociação de relacionamentos a prazos mais longos, desenvolvimento de fornecedores e redução do custo total, em vez de fazê-lo em rotinas de pedido e de reposição de estoques. (BAILY *et al*, 2000)

5 METODOLOGIA

Para a consecução dos objetivos propostos, o presente trabalho elegeu procedimentos metodológicos específicos capazes de emprestar uma maior adequação ao tratamento da problemática em pauta.

Quantos aos meios para chegar ao objetivo proposto, foram utilizadas a pesquisa bibliográfica/webliográfica e a pesquisa documental. No que se refere à pesquisa bibliográfica/webliográfica foram usados como fontes de pesquisa livros, revistas, artigos de internet entre outros. Já a pesquisa documental foi realizada por meios de planilhas, notas fiscais, relatórios, instruções de trabalho (IT), entre outros. Quanto aos fins, a pesquisa realizada neste trabalho foi essencialmente descritiva e qualitativa.

Quanto à coleta dos dados, o procedimento utilizado foi a observação constituindo-se em um estudo de caso que teve como objetivo analisar o processo de compras de uma operadora de planos de saúde do estado de Minas Gerais/MG. A unidade de análise foi uma operadora de planos de saúde do estado de Minas Gerais/MG. O setor analisado foi o departamento de compras, onde são realizadas as aquisições de materiais e de serviços da empresa pesquisada.

6 RESULTADOS E DISCUSSÕES

6.1 ORGANIZAÇÃO DO SETOR DE COMPRAS DE UMA OPERADORA DE PLANOS DE SAÚDE DO ESTADO DE MINAS GERAIS/MG E SUAS FONTES DE SUPRIMENTO

O setor de compras da empresa estudada possui um coordenador e um estagiário. Esse setor é subordinado ao Gestor Administrativo, que por sua vez, é subordinado à Diretoria Executiva da empresa.

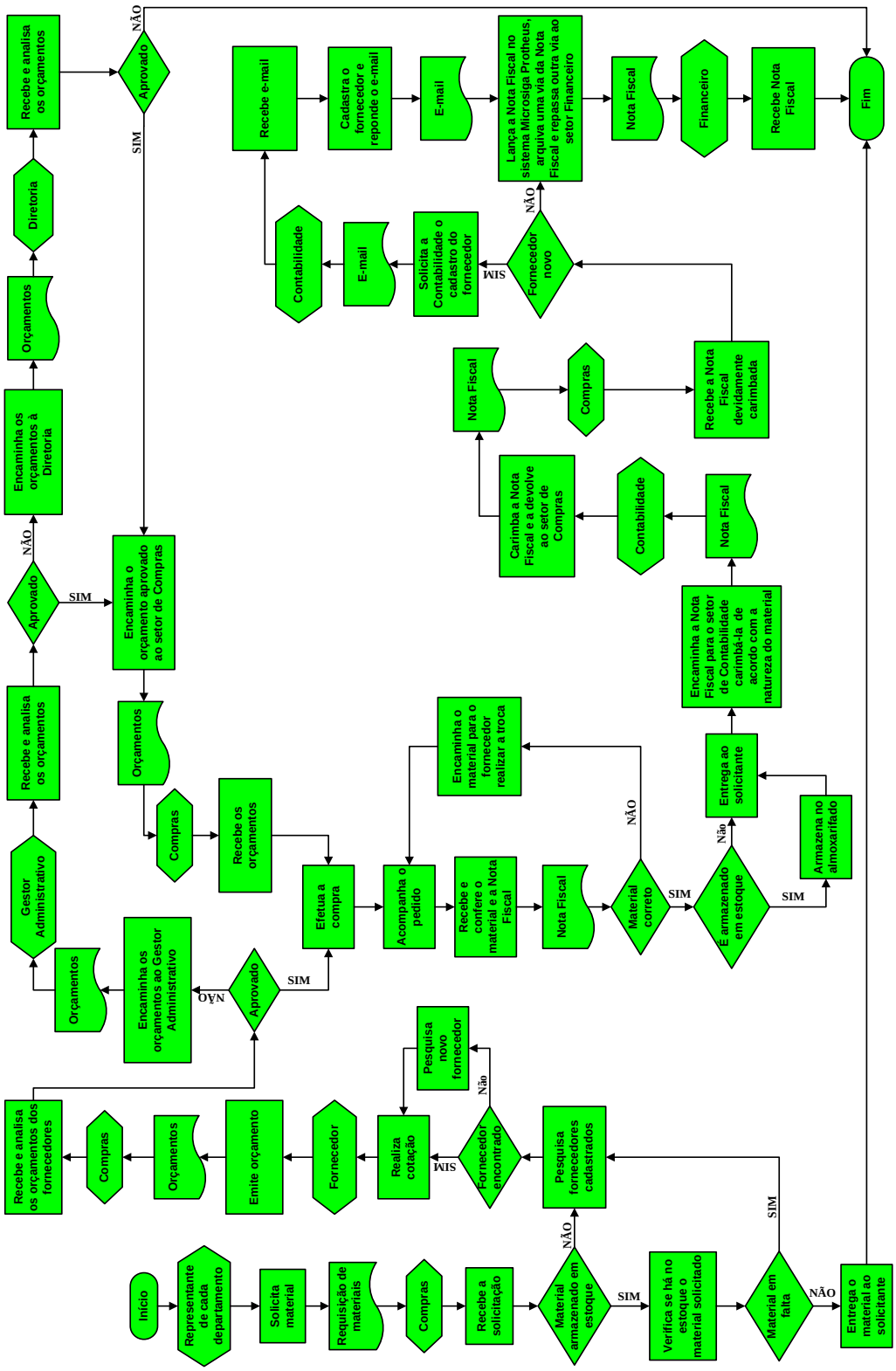
Com relação às fontes de suprimentos, a partir da observação sistemática realizada na empresa estudada, constatou-se que o seu setor de compras utiliza com maior freqüência, os suprimentos de consumo, os bens de capital e os serviços. Adiante será detalhado o ciclo de compras de cada uma dessas modalidades.

6.1.1 CICLO DE COMPRAS DE BENS DE CONSUMO E BENS DE CAPITAL DE UMA OPERADORA DE PLANOS DE SAÚDE DO ESTADO DE MINAS GERAIS/MG

Antes de descrever o ciclo de compras de bens de consumo e bens de capital da empresa estudada, é importante destacar que com relação as três alternativas para se fazer compras citadas no tópico 2, a empresa utiliza uma combinação entre centralização total e descentralização total.

Sendo assim foi observado, que o setor de compras da empresa estudada, efetua a grande maioria das aquisições.

O ciclo de compras de bens de consumo e bens de capital da empresa em questão, como pode ser observado por meio do fluxograma apresentado, adiante, começa na solicitação de materiais, que é realizada por um representante de cada departamento da empresa.



Título: Ciclo de compras de bens de consumo e bens de capital de uma operadora de planos de saúde do estado de Minas Gerais/MG
Fonte: Elaborado pelo autor deste trabalho a partir de dados coletados durante a observação (2010)

A solicitação do material, que se controla em estoque (são exemplos: blocos de guia de serviço, formulário de fatura, entre outros), ou seja, dos produtos que são

armazenados no almoxarifado, é feita por meio do software utilizado pela empresa estudada. Essa solicitação contém o código do produto, descrição, quantidade, a necessidade (data em que o solicitante irá precisar do produto solicitado) e o campo observação (campo onde o solicitante coloca para qual pessoa, ou, por qual motivo o material está sendo solicitado).

Em seguida o setor de compras recebe a requisição ou solicitação de materiais, e verifica se possui no estoque, o material solicitado. Caso possua, o setor de compras faz a entrega do material solicitado ao solicitante, de acordo com o cronograma de entrega que o departamento de compras da empresa possui (os materiais são entregues duas vezes por semana, sempre na terça–feira e na quinta-feira). Caso o material solicitado esteja em falta no almoxarifado, prosseguem-se as demais etapas para a aquisição de materiais (etapas realizadas para a aquisição dos materiais que não são mantidos em estoque, que será descrita a seguir).

Já os materiais que não são mantidos em estoque (são exemplos: alimentos utilizados para lanche dos funcionários, bens de capital como computador, entre outros) a solicitação é feita via e-mail, contendo basicamente os seguintes dados: especificações do produto, quantidade, necessidade.

Em seguida o setor de compras da empresa estudada recebe as solicitações, faz a análise das mesmas, realiza pelo menos três cotações.

Nessa etapa, o setor de compras da referida empresa, busca em seu cadastro de fornecedores, que é composto de 537 fornecedores, três que fabricam ou fornecem o produto solicitado. Se não for encontrado nesse cadastro o possível fornecedor do material solicitado, o departamento de compras da referida empresa, localiza um novo fornecedor por meio de internet e catálogo de telefones.

Logo após, as especificações do produto são enviadas por e-mail, fax, ou por telefone aos fornecedores escolhidos, para que eles possam responder com o orçamento do produto solicitado. Esse orçamento basicamente contém o preço do produto, o prazo de entrega, a forma de pagamento e algumas outras especificações (como por exemplo, marca, modelo, entre outras).

Em seguida, ao receber os orçamentos solicitados dos fornecedores que participaram da cotação, o setor de compras da empresa estudada analisa-os atentando-se para critérios como preço, descontos, qualidade do material, condições de pagamento, prazo de entrega, para assim chegar ao nome da empresa que irá fornecer o material.

Caso o valor total da compra ultrapasse a alçada de R$250,00, os orçamentos são encaminhados ao gestor administrativo, para que se autorize a compra, e, caso ultrapasse R$5000,00, o gestor administrativo leva o orçamento ao conhecimento da diretoria, para aprovação. Caso os orçamentos não sejam aprovados, a solicitação é negada e o ciclo de aquisições é encerrado.

Após a escolha do fornecedor, o setor de compras da empresa estudada entra em contato com o mesmo, por meio de telefone ou e-mail, para que seja efetuada a aquisição dos materiais solicitados.

Em alguns casos, principalmente, nas compras de materiais de escritório, e de materiais de supermercado, quando a compra é grande e o setor de compras da empresa citada não está sobrecarregado de serviço, as compras são efetuadas em mais de um fornecedor, ou seja, dentre os materiais solicitados nas cotações, o setor de compras seleciona os materiais mais baratos de cada empresa, possibilitando assim, uma economia em termos monetários.

Em seguida, o departamento de compras da referida empresa faz o acompanhamento do pedido, mantendo contato com o fornecedor por meio de e-mail e telefone.

Posteriormente, o setor de compras da referida empresa fica aguardando a entrega dos materiais solicitados. Ao serem entregues, os itens são conferidos, de acordo com as especificações contidas na cotação realizada, e com a nota fiscal dos produtos na frente do entregador do fornecedor. Caso esteja tudo certo, o canhoto da nota é assinado pelo colaborador do setor de compras que realizou a conferência do material e entregue ao entregador do fornecedor. Caso algum material não esteja de acordo com o que foi negociado, o setor de compras da referida empresa devolve-o para o fornecedor, para que se efetue a troca. Só após a troca é que a nota fiscal dos produtos adquiridos é assinada.

Logo após, os materiais que são mantidos em estoque, são guardados no almoxarifado, e, são entregues ao solicitante de acordo com o cronograma de entrega já citado anteriormente. Os que não são mantidos em estoque são entregues diretamente ao solicitante.

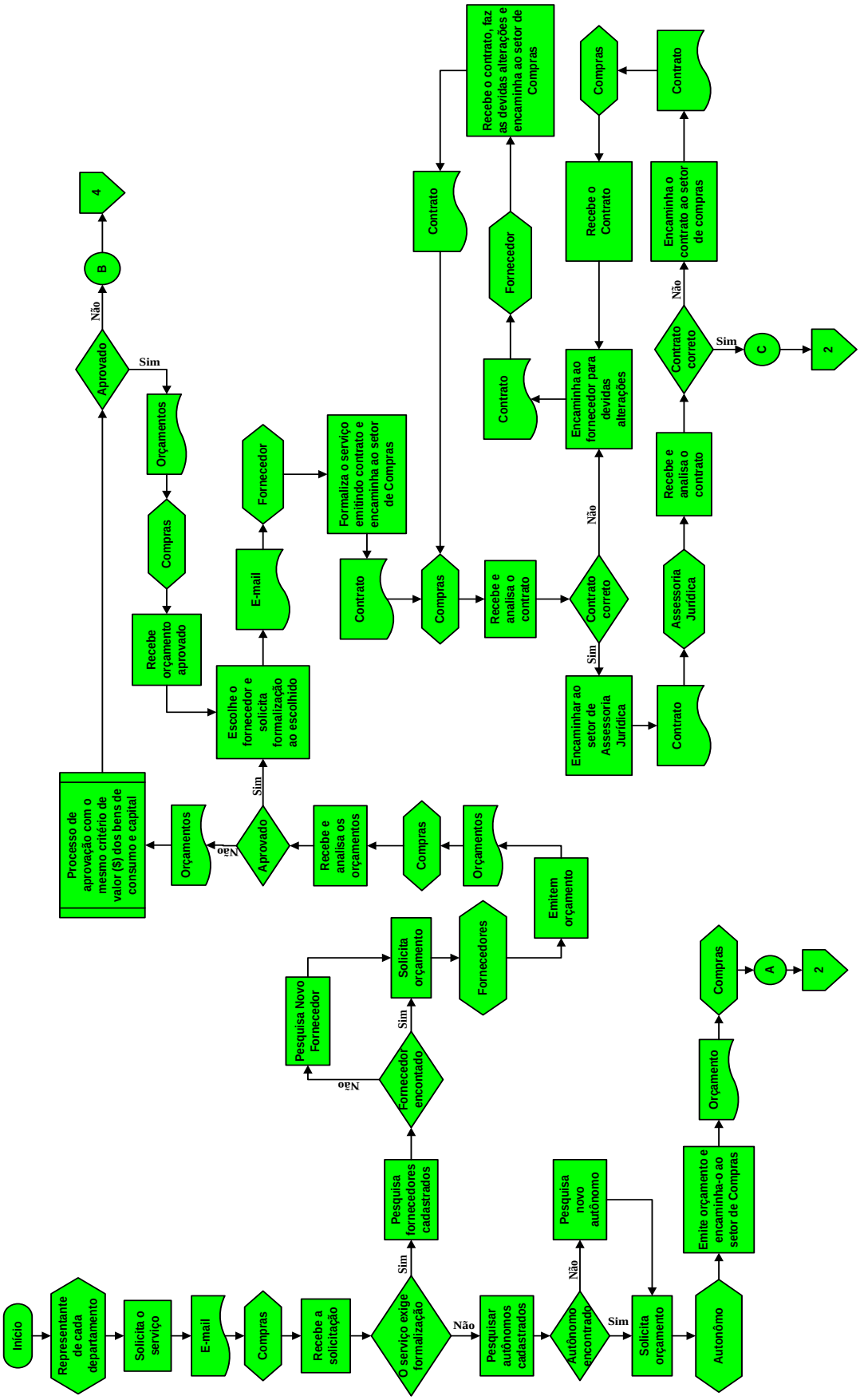
Em seguida, o setor de compras encaminha a nota fiscal dos produtos adquiridos para o setor de contabilidade, para que se carimbe a nota de acordo com a natureza dos produtos adquiridos. Logo após, o setor de contabilidade encaminha a nota fiscal novamente para o setor de compras, para que seja lançada no *software* utilizado pela empresa. Por último, o setor de compras lança a nota fiscal no sistema, arquiva uma via e repassa a outra via ao departamento financeiro que irá efetuar o pagamento.

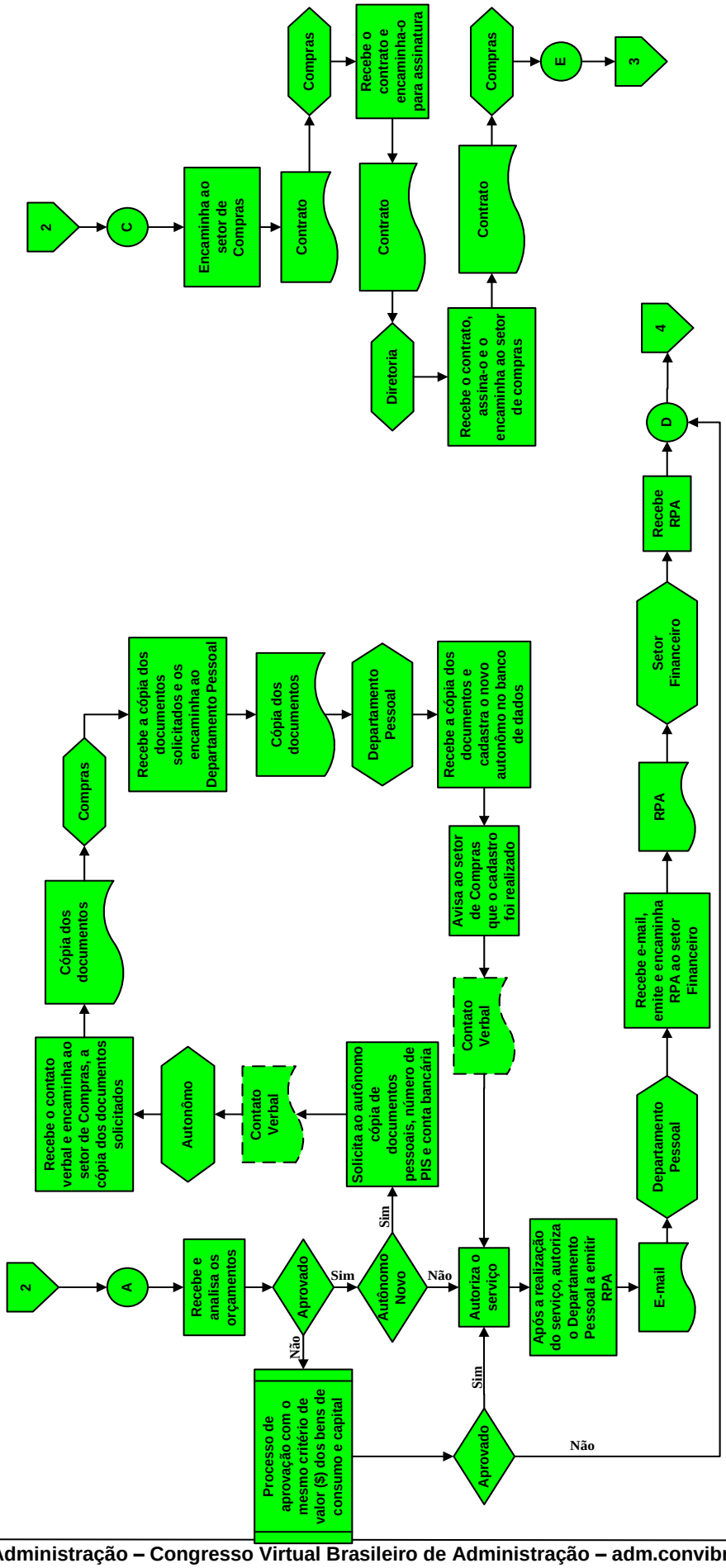
Caso o fornecedor não esteja cadastrado no banco de dados da empresa estudada, o setor de compras, antes de lançar a nota fiscal no sistema, solicita ao setor de contabilidade, que o cadastre.

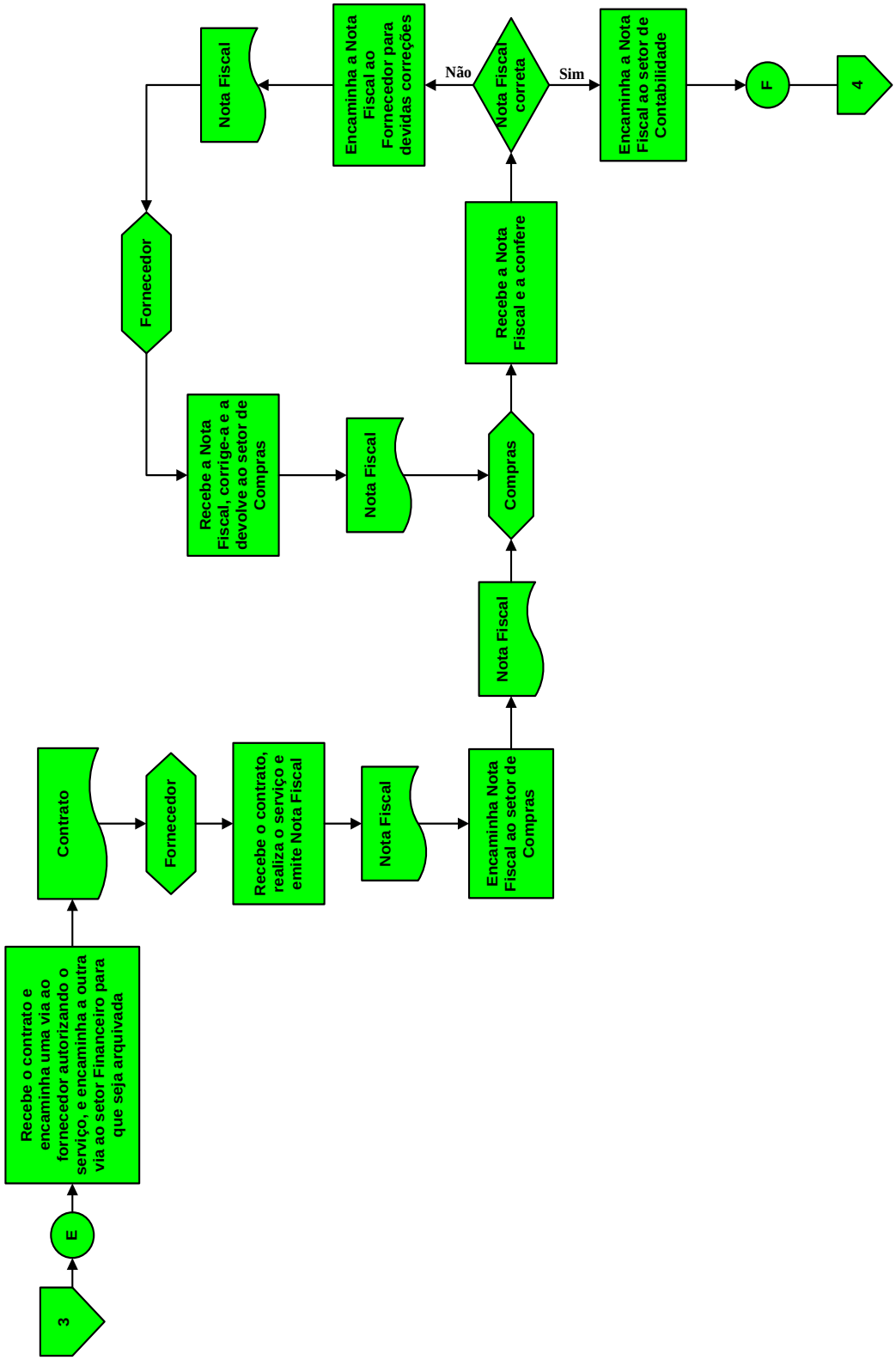
Um ponto observado na aquisição de suprimentos de consumo e de bens de capital da empresa estudada, é que muitas vezes, o seu setor de compras recebe a solicitação de emergência, o que força a compra rápida, sem muitas negociações.

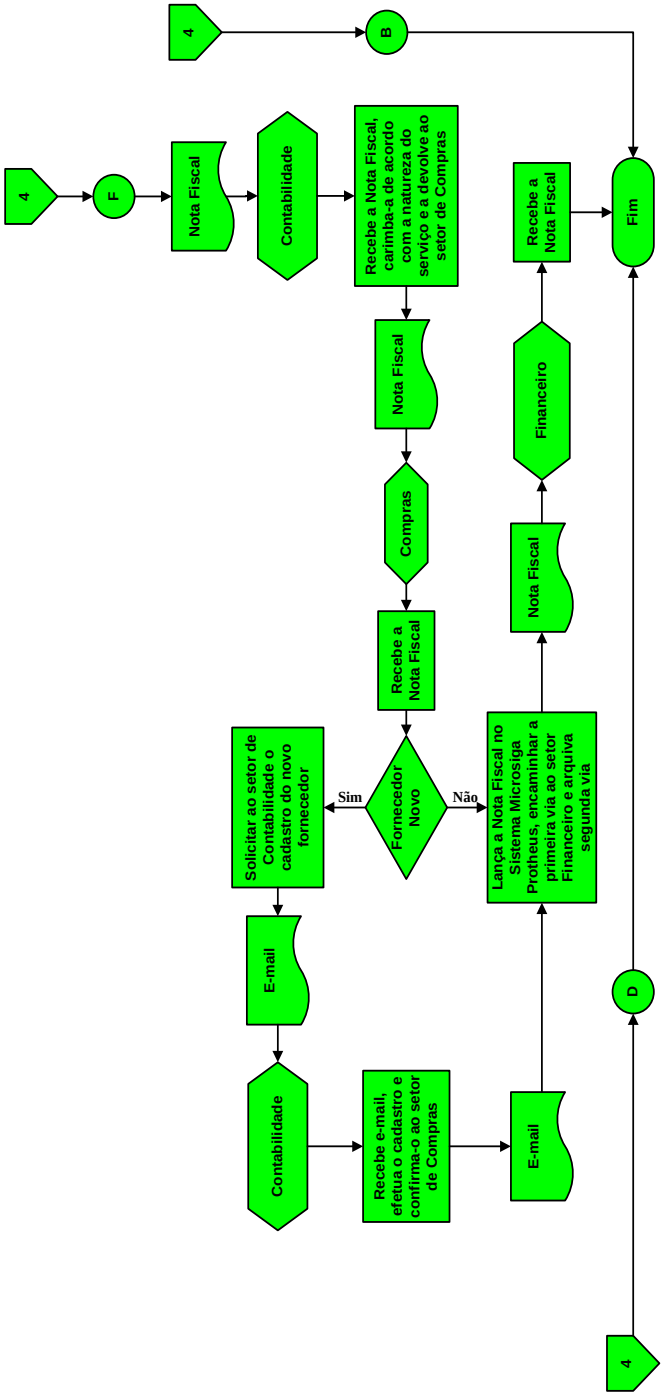
No próximo tópico, será descrito o ciclo de compras de serviços da empresa estudada.

6.1.2 CICLO DE AQUISIÇÃO DE SERVIÇO DE UMA OPERADORA DE PLANOS DE SAÚDE DO ESTADO DE MINAS GERAIS/MG


Início
Representante de cada departamento
Solicita o serviço
E-mail
Compras
Recebe a solicitação
O serviço exige formalização
Sim
Não
Pesquisa fornecedores cadastrados
Fornecedor encontado
Sim
Não
Pesquisa Novo Fornecedor
Solicita orçamento
Fornecedores
Emitem orçamento
Orçamentos
Compras
Recebe e analisa os orçamentos
Aprovado
Sim
Não
Orçamentos
Processo de aprovação com o mesmo critério de valor ($) dos bens de consumo e capital
Escolhe o fornecedor e solicita formalização ao escolhido
E-mail
Fornecedor
Formaliza o serviço emitindo contrato e encaminha ao setor de Compras
Contrato
Compras
Recebe e analisa o contrato
Contrato correto
Sim
Não
Encaminhar ao setor de Assessoria Jurídica
Contrato
Assessoria Jurídica
Recebe e analisa o contrato
Contrato correto
Sim
Não
Encaminha o contrato ao setor de compras
Contrato
Compras
Recebe o Contrato
Encaminha ao fornecedor para devidas alterações
Contrato
Fornecedor
Recebe o contrato, faz as devidas alterações e encaminha ao setor de Compras
Contrato
Aprovado
Sim
Não
Orçamentos
Compras
Recebe orçamento aprovado
B
4
Pesquisa novo autônomo
Pesquisar autônomos cadastrados
Autônomo encontrado
Sim
Não
Solicita orçamento
Autônomo
Emite orçamento e encaminha-o ao setor de Compras
Orçamento
Compras
A
2
C
2


2
A
Recebe e analisa os orçamentos
Aprovado
Sim
Não
Autônomo Novo
Sim
Não
Solicita ao autônomo cópia de documentos pessoais, número de PIS e conta bancária
Contato Verbal
Autônomo
Recebe o contato verbal e encaminha ao setor de Compras, a cópia dos documentos solicitados
Cópia dos documentos
Compras
Recebe a cópia dos documentos solicitados e os encaminha ao Departamento Pessoal
Cópia dos documentos
Departamento Pessoal
Recebe a cópia dos documentos e cadastra o novo autonômo no banco de dados
Avisa ao setor de Compras que o cadastro foi realizado
Contato Verbal
Processo de aprovação com o mesmo critério de valor ($) dos bens de consumo e capital
Aprovado
Sim
Não
Autoriza o serviço
Após a realização do serviço, autoriza o Departamento Pessoal a emitir RPA
E-mail
Departamento Pessoal
Recebe e-mail, emite e encaminha RPA ao setor Financeiro
RPA
Setor Financeiro
Recebe RPA
D
4
2
C
Encaminha ao setor de Compras
Contrato
Compras
Recebe o contrato e encaminha-o para assinatura
Contrato
Diretoria
Recebe o contrato, assina-o e o encaminha ao setor de compras
Contrato
Compras
E
3


3
E
Recebe o contrato e encaminha uma via ao fornecedor autorizando o serviço, e encaminha a outra via ao setor Financeiro para que seja arquivada
Contrato
Fornecedor
Recebe o contrato, realiza o serviço e emite Nota Fiscal
Nota Fiscal
Encaminha Nota Fiscal ao setor de Compras
Nota Fiscal
Compras
Recebe a Nota Fiscal, corrige-a e a devolve ao setor de Compras
Nota Fiscal
Fornecedor
Recebe a Nota Fiscal e a confere
Nota Fiscal correta
Não
Sim
Encaminha a Nota Fiscal ao Fornecedor para devidas correções
Nota Fiscal
Encaminha a Nota Fiscal ao setor de Contabilidade
F
4



Título: Ciclo de compras de serviços de uma operadora de planos de saúde do estado de Minas Gerais/MG
Fonte: Elaborado pelo autor deste trabalho a partir de dados coletados durante a observação (2010)

Após receber a solicitação de serviço, o setor de compras da empresa estudada, verifica se o serviço solicitado exige formalização contratual (serviços de consultoria, de auditoria e de prestação de serviços na área de limpeza, entre outros).

Em seguida, caso o serviço solicitado exija formalização contratual, o setor de compras da referida empresa, pesquisa três fornecedores dentre os que ela tem cadastrado em seu banco de dados, e solicita o orçamento do serviço. Esse orçamento deve conter preço, condições de pagamento e prazo para realização do serviço. Caso, não seja encontrado o

fornecedor dentre aqueles que ela possui cadastrados em seu banco de dados, o departamento de compras, localiza um novo fornecedor por meio da internet e catálogo de telefones.

Após receber os orçamentos solicitados dos fornecedores, o departamento de compras da empresa em questão, analisa-os de acordo com os dados exigidos (preço, forma de pagamento e prazo para a realização do serviço). Assim como na aquisição de bens de consumo e bens de capital, os orçamentos que ultrapassarem o valor de R$250,00, terão que passar pelo mesmo processo de aprovação da aquisição de bens de consumo e bens de capital. Caso os orçamentos não sejam aprovados, a solicitação é negada e o ciclo de aquisições é encerrado. Após a aprovação, o setor de compras recebe o orçamento aprovado, faz a escolha do fornecedor, e solicita a formalização àquele escolhido.

Ao receber essa formalização do fornecedor selecionado, o departamento de compras da empresa estudada verifica se está de acordo com o que foi negociado no orçamento. Em seguida, caso o documento esteja de acordo com o que foi negociado, esse mesmo setor, o encaminha para o setor de assessoria jurídica, para que se verifique se o documento está correto. Caso alguma especificação não esteja de acordo com o negociado, o departamento de compras da referida empresa, devolve o documento ao fornecedor para que sejam feitas as devidas alterações.

Após analisar o conteúdo do documento, caso esteja tudo correto, a assessoria jurídica devolve o contrato ao setor de compras, para que o leve à diretoria, para a devida assinatura. Caso a assessoria jurídica não concorde com algum termo estabelecido no contrato, esse setor solicita ao departamento de compras, que entre em contato com o fornecedor do serviço, para que o termo que não está de acordo seja alterado.

Em seguida, o setor de compras recebe o contrato e o encaminha à Diretoria para que seja assinado.

Executado o serviço, o fornecedor emite a nota fiscal e a entrega para o setor de compras da empresa estudada, que após recebê-la, caso esteja correta (de acordo com o que foi negociado e formalizado), seguem-se as últimas etapas do ciclo de aquisição de serviços, que são as mesmas da aquisição de bens de consumo e bens de capital citadas no item 6.1.1. Caso não esteja correta, o setor de compras encaminha a nota ao fornecedor para as devidas correções.

Quando o serviço solicitado não exige formalização de contrato, como por exemplo, algum pequeno serviço na área de reparação elétrica, que pode ser realizado por um autônomo, o setor de compras da referida empresa, realiza pesquisa no banco de dados da empresa. Caso o autônomo não seja encontrado no banco de dados que a empresa possui, o departamento de compras da empresa estudada verifica um novo autônomo, por meio de telefone ou internet.

Em seguida, o setor de compras da empresa estudada solicita o orçamento do serviço aos autônomos escolhidos para participar da cotação.

Posteriormente, o setor, citado acima, recebe os orçamentos solicitados aos autônomos e realiza a análise dos mesmos. Em seguida, caso o valor do serviço ultrapasse a alçada do setor, que é de R$250,00, segue se as mesmas etapas de aprovação dos bens de consumo e capital e dos serviços. Caso o orçamento não seja aprovado, a solicitação é negada e o ciclo é encerrado.

Caso o serviço a ser prestado tenha que ser realizado por um novo autônomo, o setor de compras da empresa estudada, solicita os seguintes documentos: cópia da carteira de identidade, cópia da carteira de trabalho, número do PIS, cópia de comprovante de endereço recente, número de conta bancária, para que o setor de departamento pessoal faça o cadastro do autônomo no banco de dados, e, após a execução do serviço, emita um RPA (recibo de

pagamento a autônomo). Caso o autônomo já esteja cadastrado no banco de dados da empresa, não é necessária a cópia dos documentos citados anteriormente.

O autônomo só prestará o serviço, caso ele possua os documentos citados anteriormente. Após a realização do serviço, o setor de compras da empresa em questão, encaminha os documentos solicitados ao setor de departamento pessoal, que emite o RPA e o encaminha ao setor financeiro para a realização do pagamento.

6.2 DESENVOLVIMENTO DO SETOR DE COMPRAS DE UMA OPERADORA DE PLANOS DE SAÚDE DO ESTADO DE MINAS GERAIS/MG, SEGUNDO OS CRITÉRIOS DE BAILY ET AL (2000)

Para mensurar o desenvolvimento do setor de compras da empresa estudada, foram utilizados os critérios de Baily et al (2000).

Observando a rotina do setor de compras da empresa estudada, percebeu-se que de acordo com os critérios demonstrados, que esse setor da empresa citada exerce papel mais comercial, se reporta ao gestor administrativo, e efetua a grande maioria das aquisições. Sendo assim, há eficiência no trabalho burocrático de compras, se preocupando com redução de custos, além de eficiência na negociação. Finalizando essa análise, o foco é na eficiência do trabalho burocrático.

6.3 QUADRO DOS DESAFIOS DIAGNOSTICADOS PARA O SETOR DE COMPRAS DE UMA OPERADORA DE PLANOS DE SAÚDE DO ESTADO DE MINAS GERAIS/MG

A seguir, por meio da observação, foi elaborado um quadro contendo os desafios diagnosticados para o setor de compras da empresa estudada e algumas sugestões de como superá-los. No entanto, esses desafios não constituem problemas graves e possuem possibilidades de serem superados.

Desafio	Como superar (Sugestão)
Implantação do *supply chain management*	• Utilizar de modo mais intensivo as funcionalidades do software da empresa (emitir todos os pedidos de compras por meio do software Microsiga Protheus).
Evitar compras em emergência e fazer planejamento das compras realizadas pela referida empresa	• Fazer o planejamento das compras realizadas pelo setor, procurando mobilizar aos solicitantes, que solicitem as compras com antecedência, para que o setor de compras da referida empresa tenha tempo para fazer negociações com fornecedores.
Efetuar o desenvolvimento de fornecedores	• Realizar pesquisas de possíveis novos fornecedores, que tenham plenas condições de suprir as necessidades de bens e serviços da empresa, buscando verificar junto ao mercado qual a qualificação do fornecedor pesquisado.
Tornar-se um setor mais estratégico	• Conseguir que esse setor da empresa seja reconhecido como estratégico, para que assim, ele se atente mais para o desenvolvimento de fornecedores, redução de custos e com negociações de fornecimento a longo prazo.

Fonte: Elaborado pelo autor deste trabalho a partir de dados coletados durante a observação (2010)

Tabela 1 - Desafios do setor de compras de uma operadora de planos de saúde do estado de Minas Gerais/MG

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O setor de compras, cada vez mais, vem ganhando importância nas empresas, pois este realiza uma atividade de apoio fundamental que é suprir as necessidades da empresa de materiais e serviços na hora certa, nas especificações adequadas, e, na quantidade e qualidade correta. Para isso, é importante a estruturação do processo de compras. Sendo assim, este trabalho teve por escopo descrever e analisar o processo de compras de uma operadora de planos de saúde do estado de Minas Gerais/MG.

Em relação ao processo de compras, o estudo teórico apontou que para alcançar melhores resultados, a empresas deve adotar uma combinação das duas formas, quais sejam a centralização total e a descentralização total, pois segundo Baily et al (2000) de modo geral, as vantagens de uma abordagem, são desvantagens da outra, e, sendo assim, deve-se adotar uma combinação das duas para obter um melhor benefício de cada uma, evitando, com isso, as desvantagens.

A implantação do supply chain management foi uma necessidade apontada pelo estudo teórico que o setor de compras da empresa tem na atualidade. De acordo com os autores estudados, é preciso que o setor de compras faça parte integrante da cadeia de suprimentos, e para isso, deve-se utilizar a tecnologia da informação, destacando o uso de sistema ERP (Sistemas Integrados de Gestão Empresarial) e a troca eletrônica de dados (EDI), entre outros.

A partir do estudo de caso, da observação e da descrição empreendidos, foi possível constatar que o ciclo de compras da empresa estudada, apesar de possuírem muitos processos, é estruturado. Contudo, em muitos casos, eles não são seguidos adequadamente devido à realização de aquisições de emergência, sem muitas negociações, o que segundo os autores estudados, é uma grande desvantagem.

Também foi possível constatar que a grande maioria das aquisições da empresa em questão, é realizada pelo seu setor de compras, e que esse setor exerce papel mais comercial, reportando-se a um gestor administrativo e tendo como foco a eficiência no trabalho burocrático.

Além disso, foi constatado que o setor de compras da empresa estudada possui como desafios: a implantação do supply chain management, a redução das aquisições em emergência, a implantação do desenvolvimento de fornecedores, além de se tornar um setor mais estratégico.

Para superar esses desafios, foi sugerido ao setor de compras da empresa estudada uma melhor utilização do sistema ERP que a empresa possui; um melhor planejamento das aquisições realizadas pela empresa, reduzindo, assim, as compras de emergência; a implantação do desenvolvimento de fornecedores, por meio de pesquisas realizadas junto ao mercado, antes de efetuar as aquisições; e, uma atuação mais estratégica, capaz de mensurar "o custo total de suprimentos" e efetivar a negociação de relacionamentos a prazos mais longos.

Uma das limitações deste trabalho refere-se ao fato do pesquisador não ter um conhecimento profundo do sistema ERP utilizado pela empresa pesquisada, impossibilitando uma análise mais acurada em relação aos módulos que o sistema possui, e são pouco utilizados.

Espera-se que o trabalho realizado possa contribuir para que o setor de compras da empresa estudada reduza as aquisições de emergência, implante o desenvolvimento de fornecedores e o gerenciamento da cadeia de suprimentos, tornando assim, um setor estratégico da empresa.

REFERÊNCIAS

BAILY, P. *Compras*: princípios e administração. Tradução de Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 2000. 471p.

CHIAVENATO, I. *Iniciação à administração de materiais*. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991. 167p.

CORRÊA, H. L.; GIANESE, I. G. N.; CAON, M. *Planejamento, programação e controle da produção:* MRP II/ERP: conceito, uso e implantação. São Paulo: Gianese Corrêa & Associados: Atlas, 1997. 361 p.

DIAS, M. A. P. *Administração de materiais:* princípios, conceitos e gestão. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 336 p.

GOMES, C. F. S.; RIBEIRO, P. C. C. *Gestão da cadeia de suprimentos integrada à tecnologia da informação***.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004. 353 p.

MARTINS, P. G.; ALT, P. R. C**.** *Administração de materiais e recursos patrimoniais.* São Paulo: Saraiva, 2001. 353p.

MENDES, J. V.; ESCRIVÃO FILHO, E. Sistemas integrados de gestão ERP em pequenas empresas: um confronto entre o referencial teórico e a prática empresarial. *Gestão & Produção.* v. 9, n. 3, p. 277-296, dez. 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/gp/v9n3/14570.pdf> Acesso em: 28 abr. 2010.

O' BRIEN, J. A. *Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da internet.* Tradução de Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2002. 436 p.

POZO, H. *Administração de recursos materiais e patrimoniais:* uma abordagem logística. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 210p.

VIANA, J. J. *Administração de materiais:* um enfoque prático. São Paulo: Atlas, 2002. 448 p.