

OTIMIZAÇÃO DO PROCESSO DE COMPRAS: ESTUDO DE CASO PRÁTICO NA UNIDADE DE NEGÓCIO METROPOLITANA DA COPASA MG

Wilimar Junio Ruas⁽¹⁾

Administrador, mestre em Ciência da Informação (UFMG) e doutor em Gestão e Organização do Conhecimento (UFMG). Gerente da Unidade de Serviço Apoio Administrativo Metropolitana da COPASA MG.

Walkiria Ferreira Correa⁽²⁾

Assistente Administrativo Especializado da Unidade de Serviço de Apoio Administrativo Metropolitana da COPASA MG.

Wesley Osório da Silva⁽³⁾

Assistente Administrativo Especializado da Unidade de Serviço de Apoio Administrativo Metropolitana da COPASA MG.

Adriel Araújo de Amorim⁽⁴⁾

Assistente Administrativo da Unidade de Serviço de Apoio Administrativo Metropolitana da COPASA MG.

Luiz Henrique Reis de Souza⁽⁵⁾

Assistente Administrativo da Unidade de Serviço de Apoio Administrativo Metropolitana da COPASA MG.

Endereço⁽¹⁾: **Rua Mar de Espanha, 453 - Bairro Santo Antônio - Belo Horizonte - MG - CEP: 30270-130 - Brasil - Tel: +55 (31) 3250-1301 - e-mail: wilimar.ruas@copasa.com.br.**

RESUMO

O artigo apresenta um estudo de caso prático sobre a otimização do processo de compras na Unidade de Negócio Metropolitana (UNMT) da Companhia de Saneamento de Minas Gerais (COPASA MG). O objetivo era centralizar, padronizar e automatizar as compras de materiais e equipamentos, visando aumentar a eficiência, reduzir custos e melhorar a governança corporativa. A metodologia aplicada consistiu nas seguintes fases: a) análise da situação atual; b) definição de critérios; c) desenvolvimento do fluxo do processo; d) treinamento e implementação; e) monitoramento e avaliação dos resultados. A otimização do processo resultou em padronização do fluxo do processo, aumento de 70% no número de compras realizadas pelo Núcleo de Aquisições criado; redução do tempo de compra; melhoria da conformidade e de governança corporativa. O estudo demonstra que a otimização do processo de compras pode trazer diversos benefícios para as organizações. Recomenda-se que outras instituições também busquem aprimorar seus processos para alcançar maior eficiência.

PALAVRAS-CHAVE: compras; otimização; processo

INTRODUÇÃO

A gestão eficiente das compras ou aquisições é fundamental para o sucesso de qualquer organização, especialmente no setor de saneamento básico. As compras são essenciais para garantir a eficiência, a transparência e a sustentabilidade dos serviços prestados à sociedade. Neste sentido Fenili (2016) corrobora que a gestão de compras é função essencial dentro do âmbito organizacional. Definir o conceito de compras, não pode ser trivialmente, o ato de comprar, entretanto um ato contínuo similar a um ciclo.

O chamado ciclo de compras de uma organização engloba todas as atividades que se estendem desde o recebimento (pela área de aquisições) das requisições de compras (proveniente dos diversos setores internos da organização) até a aprovação da fatura para pagamento ao fornecedor. (FENILI, 2016, p. 88).

Nas empresas públicas ou estatais, submetidas ao regime da lei 13.303/16, o processo de compras possui um papel não só operacional de suprimento de materiais aos estoques, mas também um papel estratégico para garantir a produção de bens e a continuidade da prestação de serviços. Corroborando com esse conceito, a AGU (2014) cita que a gestão de compras públicas é mais do que comprar, é um conjunto de atividades em um processo sustentável.

No entanto, muitas organizações ainda enfrentam desafios na gestão de aquisições como falta de padronização, pulverização das compras, custos elevados e baixa competitividade.

Neste sentido, será apresentado um estudo de caso prático da Unidade de Negócio Metropolitana (UNMT) pertencente à Companhia de Saneamento de Minas Gerais (COPASA MG) com vistas a otimização do processo de compras. Foram realizadas ações de unificação e padronização das atividades de compras de materiais e equipamentos visando garantir a gestão da legalidade, compliance e eficiência operacional.

Este artigo está organizado em mais quatro seções, além dessa Introdução. A seção 2, Objetivo, apresenta o objetivo do trabalho realizado. Na seção 3, é apresentada a metodologia, destacando as etapas realizadas para otimização do processo de compras da UNMT. Na seção 4 são apresentados os resultados obtidos por meio das ações realizadas. Por fim, a seção 5 apresenta a conclusão do trabalho indicando as recomendações a serem abordadas no futuro.

OBJETIVO

O objetivo deste trabalho é de apresentar a otimização realizada no processo de compras da Unidade de Negócio Metropolitana (UNMT) pertencente à Companhia de Saneamento de Minas Gerais (COPASA MG) com foco na centralização, padronização e automatização das compras de materiais e equipamentos. A proposta, conduzida pela Unidade de Serviços de Apoio Administrativo Metropolitana (USAM), visou alinhar o processo de otimização aos requisitos do Mapa Estratégico da Copasa bem como garantir maior agilidade, assertividade e qualidade dos serviços.

METODOLOGIA

O trabalho se apresenta como estudo de caso que, segundo Yin (2001), é um método de pesquisa que utiliza, geralmente, dados qualitativos, coletados a partir de eventos reais, com o objetivo de explicar, explorar ou descrever fenômenos atuais inseridos em seu próprio contexto. O estudo de caso permite uma investigação que preserve as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real, como por exemplo processos organizacionais e administrativos.

Devido à ausência de padrões ou critérios nas aquisições de materiais e equipamentos, as compras nas unidades pertencentes a UNMT eram realizadas por diversos atores, e em algumas vezes, por desconhecimento, em desalinhamento com o que preconiza a Lei 13.303/16 e o Regulamento das Contratações da COPASA MG, tornando o processo deficiente de uma análise sistêmica.

Para isso a metodologia implementada para execução do trabalho foi dividida em cinco fases: a) análise da situação atual; b) definição de critérios; c) desenvolvimento do fluxo do processo; d) treinamento e implementação; e) monitoramento e avaliação dos resultados.

A USAM, a partir do histórico de compras entre junho/2021 a maio/2022, realizou um estudo para definição dos critérios para divisão das aquisições entre as unidades da UNMT, de modo a equilibrar a demanda, reduzir o tempo e otimizar o processo das compras. Tal ação tinha como foco reduzir as compras pulverizadas realizadas pelas unidades, fazer uma melhor gestão dos estoques livres dos almoxarifados, padronizar os formulários de propostas e solicitações de recursos financeiros e reduzir os custos no processo.

Desta forma, iniciou-se em junho de 2022 a concepção do projeto e o diagnóstico para mitigar os problemas supracitados. Nos meses de julho e agosto de 2022, após a definição do fluxo, dos responsáveis e da metodologia do novo processo de aquisições, houve os treinamentos para os empregados envolvidos e a formalização para iniciar o processo, conforme Comunicado institucional da UNMT 003/2022 datado de 30/08/2022. Em 05/09/2022 foi dado o "*Kick Off*" com a implantação oficial do processo otimizado.

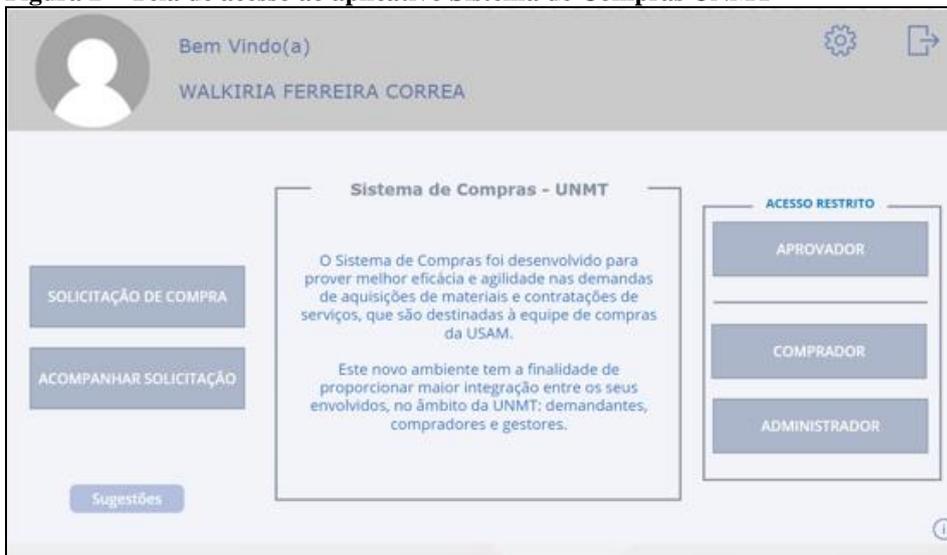
Figura 1 – Treinamento realizado com empregados envolvidos no processo



Fonte: Obtido pelo autor, 2024.

Frente a esta situação, a USAM criou o Núcleo de Aquisições, para unificar, controlar e acompanhar as compras das unidades vinculadas à UNMT, com a utilização de um aplicativo denominado Sistema de Compras UNMT, o qual foi desenvolvido na plataforma do Microsoft 365 por meio do processo de benchmarking junto Unidade de Negócio Norte (UNNT) da COPASA MG. O aplicativo foi uma oportunidade de inovação na forma de melhorar o processo de aquisições na UNMT.

Figura 2 – Tela de acesso ao aplicativo Sistema de Compras UNMT



Fonte: Obtido pelo autor, 2024.

A equipe do Núcleo de Aquisições, atualmente, é composta por cinco empregados, sendo um supervisor e quatro assistentes administrativos.

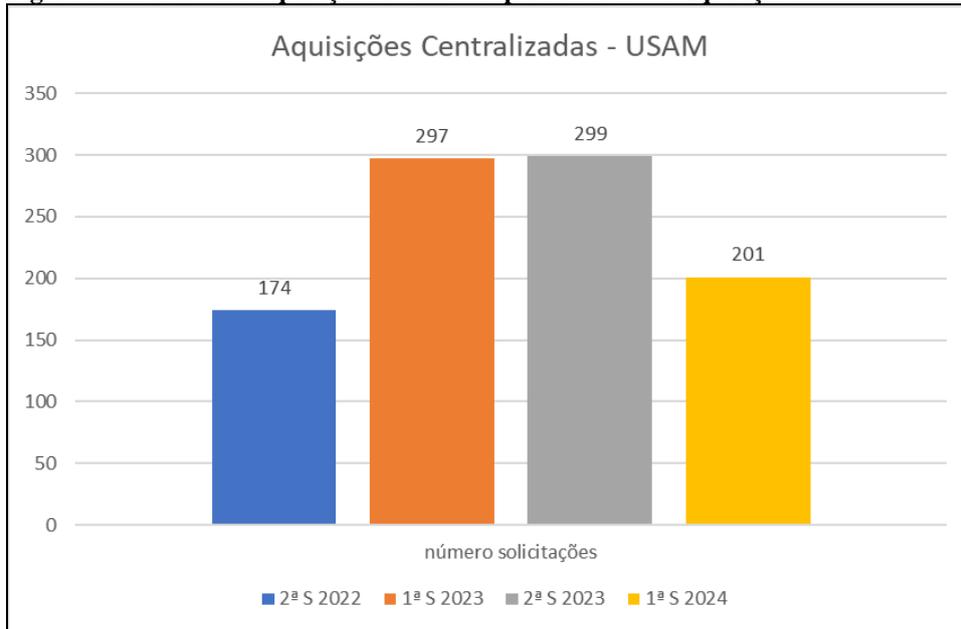
RESULTADOS OBTIDOS

Como resultados obtidos tem-se a padronização e definição do fluxo do processo, conforme a seguir:

- 1) Aprovar o formulário de solicitação no Sistema de Compras UNMT e atribuição a um comprador do Núcleo de Aquisições.
Responsável: administradores do processo na USAM
Prazo: 1 dia útil
- 2) Realizar Orçamentação Eletrônica
Responsável: demandante
Prazo: 8 dias
- 3) Elaborar Requisição e Formulário de Proposta
Responsável: comprador
Prazo: 3 dias úteis
- 4) Realizar Compra Direta Eletrônica
Responsável: comprador
Prazo: 3 dias úteis
- 5) Criar pedido e submeter a aprovação
Responsável: comprador
Prazo: 1 dia útil
- 6) Aprovar pedido
Responsável: gestor
Prazo: 2 dias úteis
- 7) Enviar Pedido de Compra ao fornecedor
Responsável: comprador
Prazo: 1 dia útil após aprovação do pedido
- 8) Realizar entrada do material (MIGO) e entrada da Nota Fiscal (MIRO)
Responsável: área demandante
Prazo: 1 dia útil após o recebimento do material

Após implementação do processo, houve aumento do número de compras realizadas pelo Núcleo de Aquisições, demonstrando ganho de produtividade com a centralização do processo. Em análise semestral, houve aumento de 70% se comparado o 2º semestre de 2022 com o 1º semestre de 2023. Para o 1º semestre de 2024, os dados obtidos até Abril/2024 demonstram tendência de manutenção da média de 300 aquisições por semestre realizadas pelo Núcleo de Aquisições após otimização do processo.

Figura 3 – Gráfico de aquisições realizadas pelo Núcleo de Aquisições.



Fonte: Obtido pelo autor, 2024.

A prática de centralização e padronização resultou ainda em:

- Redução do tempo de compra: Diminuição do tempo desde a solicitação do demandante até o material/equipamento estar disponibilizado no almoxarifado do solicitante;
- Redução de custos: Diminuição dos custos com compras, devido à otimização do processo e à melhor gestão dos estoques;
- Aumento da competitividade: Aumento da competitividade da empresa através da padronização dos processos e da obtenção de melhores preços junto aos fornecedores;
- Melhoria da governança corporativa: Fortalecimento da governança corporativa através da padronização dos processos e de maior transparência nas aquisições.

CONCLUSÕES/RECOMENDAÇÕES

Este artigo apresentou a otimização realizada no processo de compras da UNMT pertencente à COPASA MG com foco na centralização, padronização e automatização das compras de materiais e equipamentos. Por meio da metodologia empregada foi possível descrever as etapas do processo de otimização.

O estudo de caso prático na UNMT demonstra que a otimização do processo de aquisições pode trazer diversos benefícios para as organizações, sejam elas públicas ou privadas. A centralização, padronização e automatização das compras contribuem para a eficiência operacional, a redução de custos, a melhoria da qualidade dos serviços e o aumento da competitividade.

A gestão eficiente das aquisições é um fator crítico para o sucesso das organizações. A implementação de um processo estruturado e de ferramentas tecnológicas adequadas pode gerar diversos benefícios, como os observados na UNMT. Recomenda-se que outras instituições também busquem aprimorar seus processos de compras para alcançar maior eficiência.

A iniciativa pode ser replicada em outras empresas que buscam aprimorar sua gestão administrativa e alcançar melhores resultados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ADVOCACIA GERAL DA UNIÃO (Brasil). Manual de licitações e contratações administrativas. Brasília: AGU, 2014. 460 p. BÄCHTOLD, Ciro. Noções de administração pública. Cuiabá: EdUFMT; Curitiba: UFPR, 2012

2. FENILI, R. R. Gestão de materiais. 2ª ed. Brasília: ENAP, 2016. Disponível em: < <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2449/1/Apostila%20-%20Gest%C3%A3o%20de%20Materiais%202016%20%283%29.pdf>>. Acesso em: 31 jun. 2024.
3. SILVA, J. J. L. da. Regulamentos internos de companhias estaduais de saneamento básico do Nordeste: um olhar para gestão de compras públicas à luz da Lei nº 13.303/2016 / Jairo Judson Lima da Silva. - 2022. 64f.: il. Monografia (Graduação em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Ciências Administrativas. Natal, RN, 2022
4. YIN, Robert K. Estudo de Caso, planejamento e métodos. 2.ed. São Paulo: Bookman, 2001.