



O E-PROCUREMENT COMO FERRAMENTA DE COMPRAS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO PRIVADA DO SETOR DE SAÚDE

Eduardo Morais Bueno

Mestre em Administração – Centro Universitário UNA
embueno@hotmail.com

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Eduardo Morais Bueno (2020): "O E-Procurement como ferramenta de compras: um estudo de caso em uma instituição privada do setor de saúde", Revista Caribeña de Ciencias Sociales, ISSN 2254-7630 (agosto 2020). En línea:
<https://www.eumed.net/rev/caribe/2020/08/e-procurement.html>

Resumo

Este artigo apresenta as vantagens da implementação de um portal de compras por uma instituição privada do setor de saúde para as aquisições de produtos indiretos. Os benefícios verificados na pesquisa bibliográfica são confirmados pelos usuários, que tiveram seus pontos coletados a partir de respostas a um questionário, assim como através de uma entrevista com o gestor de compras da empresa. Os principais benefícios levantados foram ganhos de tempo, redução de custos e melhor transparência.

Palavras-chave: Portal de Compras, Suprimentos, E-Procurement.

ADQUISICIÓN ELECTRÓNICA COMO HERRAMIENTA DE COMPRA: UN ESTUDIO DE CASO EN UNA INSTITUCIÓN PRIVADA DEL SECTOR SALUD

Resumen

Este artículo presenta las ventajas de la implementación de un portal de compras por parte de una institución privada del sector salud para la adquisición de productos indirectos. Los beneficios verificados en la investigación bibliográfica son confirmados por los usuarios, quienes obtuvieron sus puntos de las respuestas a un cuestionario, así como a través de una entrevista con el gerente de compras de la compañía. Los principales beneficios obtenidos fueron el ahorro de tiempo, el ahorro de costos y una mejor transparencia.

Palabras clave: Portal de Compras, Suministros, E-Procurement

E-PROCUREMENT AS A PURCHASING TOOL: A CASE STUDY IN A PRIVATE INSTITUTION IN THE HEALTH SECTOR

Abstract

This article presents the advantages of the implementation of electronic procurement by a private institution in the health sector for the acquisition of indirect products. The benefits verified in the bibliographic search are confirmed by the users, who had their points collected with a questionnaire, as well as through an interview with the company's purchasing manager. The main benefits raised were time and cost savings and better transparency.

Key words: Supply, Procurement, E-Procurement.

1 INTRODUÇÃO

O termo *E-procurement* (do inglês *eletronic procurement*) se refere ao processo de compra e venda de produtos e serviços utilizando a internet.

O termo costuma ser mais associado aos processos empresariais de compras business-to-business (B2B), que fazem uso dos processos de compra e venda entre organizações na condução de suas estratégias de negócios. Refere-se também a ambientes virtuais que executam a cotação e o fechamento de determinadas operações de negócios, assim como determinados softwares no mercado que suportam todo o processo de compras, desde a solicitação até o pagamento, permitindo que sejam extraídas informações de cunho estratégico, que são de suma importância para a gestão de uma empresa.

Estas plataformas visam vários benefícios para as empresas que as adotam, tais como redução de custos, melhoria da governança de compras, aumento do número de fornecedores, além da economia de tempo no processo de cotação e fechamento de uma aquisição.

O presente trabalho busca trazer como foi a implementação de uma plataforma de compras em uma empresa da área de saúde, mostrando sua importância e os benefícios proporcionados à instituição.

Desta forma, esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, onde a coleta de dados foi efetuada com o uso de questionário eletrônico com perguntas abertas aplicado aos analistas de compras da organização estudada e também com uma entrevista semiestruturada com o gestor de compras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Alguns estudos demonstram o impacto da contratação eletrônica nas empresas. Boyer e Olsen (2002) concluíram em seus estudos que o desempenho do setor de compras é melhorado ao se fazer compras pela Internet. Wu *et al* (2007) também concluem que o uso de aplicações de E-Procurement provocam efeitos diretos e indiretos na percepção de ganhos de eficiência.

Da mesma forma Johnson *et al* (2007) apresentaram resultados onde tecnologias de e-business destinadas a reduzir os custos acabaram por levar a um melhor desempenho financeiro.

A contratação eletrônica ajudou a estabelecer processos comuns, converter de transações para atividades estratégicas e para salvar gastos (Smart, 2010). Segundo Devaraj *et al* (2007), tecnologias de e-business podem apoiar a integração entre cliente e fornecedores, bem como o desempenho operacional da cadeia de suprimentos. No estudo de Ordanini e Rubera (2008), verificou-se que a Internet impulsionou a capacidade de aquisições.

De acordo com Mazzeo Grande *et al* (2016), os sistemas, ou plataformas, de eProcurement são utilizados para a compra de suprimentos e serviços através da internet. É um modo de facilitar o processo de requisição e também de pagamento ao reduzir o custo por transação. Eles trazem a facilidade do comércio eletrônico para as compras empresariais e fornecem um meio de gerenciar melhor as despesas. Embora os recursos das plataformas variem, a maioria das soluções de eProcurement oferece: Fluxo de aprovação do processo de compras, geração de pedidos de compra, lista de suprimentos pré-aprovados, acompanhamento de despesas, diferentes níveis de acesso do usuário e ferramentas relativas a orçamento.

O cliente ou comprador de um sistema de E-Procurement é a instituição que realiza as compras. Os sistemas de E-Procurement são desenvolvidos para o uso do comprador em transações empresariais. Indústrias podem usar uma plataforma para facilitar a compra de insumos diretos para o processo produtivo. Ao mesmo tempo, entidades do setor público podem usar um sistema de E-Procurement para simplificar o processo de cotações e maximizar o uso do dinheiro público. Como as compras podem ser direcionadas para

fornecedores selecionados, é possível contar com negociações para melhores preços (De Resende, 2017).

Há também um controle orçamentário mais rígido quando os gastos são gerenciados mais de perto no processo de aprovação, reduzindo ainda o risco de fraude, ao haver separação de tarefas entre os usuários. Os centros de custo podem ser determinados e cada compra pode ser alocada de acordo com a necessidade (Pereira, 2015).

Os sistemas oferecem ainda a opção de acesso aos funcionários à catálogos pré-aprovados dos bens e serviços de que precisam, a preços previamente negociados e fixados.

Em uma plataforma de E-Procurement, os vendedores operam apenas a pedido ou mediante aprovação do comprador. Neste ambiente os vendedores se inscrevem para facilitar a interação com o comprador, mas é um sistema projetado e mantido para o comprador.

Embora a principal razão para as organizações adotarem plataformas de E-Procurement seja a maior visibilidade das transações do dia-a-dia, diversos outros benefícios podem ser obtidos com o seu uso, conforme descrito a seguir.

Minimizar Custos: O uso de uma plataforma reduz erros e elimina redundâncias e gastos desnecessários. É possível reduzir custos, aproveitando o volume e aumentando a transparência em todo o seu ciclo desde compras até pagamento.

Transparência: O rastreamento das transações pode fornecer uma visão completa através de relatórios de requisições, itens comprados, pedidos processados e pagamentos efetuados. A contratação por meio eletrônico garante a conformidade com os contratos vigentes.

Produtividade aumentada: Os usuários finais dentro da empresa podem fazer requisições online através do sistema de pedidos para obter os produtos de que precisam. A equipe de aquisições pode se concentrar no planejamento estratégico e melhorar os relacionamentos com fornecedores, em vez de gastar tempo no processamento de pedidos e no manuseio de transações de baixo valor.

Controles: Desde o processo de aprovação até o fluxo de aquisição, tudo pode ser executado de maneira padronizada para garantir que níveis corretos de autorização sejam aplicados a cada transação. Os usuários podem ainda encontrar rapidamente os produtos e serviços de fornecedores de sua preferência.

De acordo com Pereira (2009), estes benefícios são captados principalmente pelas grandes empresas, que possuem cadeia de suprimentos de maior complexidade, exigindo eficiência e simplicidade em seus processos de compras.

3 METODOLOGIA

Para a presente pesquisa foi utilizada uma abordagem qualitativa, caracterizada como descritiva quanto aos fins e um estudo de caso quanto aos meios.

A pesquisa é descritiva, porque busca descrever como se dá a utilização de uma ferramenta de *e-procurement* em uma instituição de saúde. Para Collis e Hussey (2005), essa modalidade de pesquisa descreve o comportamento dos fenômenos, sendo usada para obter informações sobre as características de uma determinada questão.

Quanto aos meios, a pesquisa se caracteriza como um estudo de caso. De acordo com Vergara (2005), “o estudo de caso é circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizado no campo”.

Considerando o caráter qualitativo da presente pesquisa, e buscando obter aprofundamento no tema estudado, foi aplicado um questionário de perguntas para os profissionais diretamente envolvidos com o processo de compras de indiretos da instituição pesquisada. Foram obtidos 4 questionários respondidos. O perfil dos respondentes é de analistas de compras júnior e pleno, com tempo médio na instituição de 2,5 anos. Todos possuem curso superior e experiência no setor de compras anteriores ao emprego atual.

Outra forma de obtenção de informações sobre o tema em estudo foi a realização de uma entrevista com o gestor da área, utilizando-se um questionário semiestruturado. A opção por uma entrevista semiestruturada se deu pela flexibilidade que esta pode proporcionar, ao mesmo tempo que serve como um direcionador com os principais tópicos que se pretende abordar. Doody e Noonan (2013) afirmam que este modelo de entrevista possui maior flexibilidade, dando oportunidade de explorar assuntos que apontam espontaneamente. O gestor entrevistado trabalha na empresa há cerca de 3 anos, tendo sido o responsável pela criação da área, assim como pela implementação da plataforma de compras na empresa.

A empresa objeto da presente pesquisa é uma prestadora de serviços na área de saúde. Com apenas 9 anos de mercado, possui atuação em 11 estados do Brasil, tendo como principal negócio o tratamento de câncer. Atualmente possui em torno de 1900 funcionários, entre equipe assistencial e administrativa, distribuídos em mais de 50 unidades operacionais.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os dados obtidos na aplicação do questionário e na entrevista com o gestor mostraram interessantes pontos no que se refere à transição de um processo de compras baseado em e-mails e telefonemas para uma metodologia baseada na utilização de uma plataforma de compras.

A plataforma utilizada pela empresa é uma startup de tecnologia, que com poucos anos de mercado, já conquistou vários clientes no setor de saúde por, principalmente, ter conseguido reunir diversos fornecedores deste segmento, dos mais diversos portes, e em todo o Brasil. Além de compreender empresas da área de saúde, possui também uma base de fornecedores de produtos e serviços diversos, podendo compor processos de suprimentos de artigos diretos e indiretos.

A implementação do portal na instituição estudada ocorreu no ano de 2017, e o processo todo, desde a assinatura do contrato entre as partes e o efetivo início da utilização, durou aproximadamente 6 semanas. Neste período foram criados os acessos para os usuários na empresa, ou seja, os compradores, foram realizados treinamentos para melhor compreensão da ferramenta, e também houve um processo de cadastro de itens a serem adquiridos, baseado no banco de dados da empresa. Neste período também foram convidados os fornecedores da empresa ativos a se cadastrarem no sistema, dado que a partir daquele momento, todas aquisições passariam a ser feitas de forma online, sem a utilização de telefonemas e mensagens de email.

De acordo com o gestor da área, no início houve uma certa resistência dos analistas, ocorrida mais por uma mudança de procedimentos e ainda falta de habilidade no uso da ferramenta. No entanto, em poucos meses notou-se uma completa adesão à plataforma, ao verificar-se suas vantagens para o processo de compras.

Na plataforma são adquiridos produtos diversos, principalmente de uso indireto ou administrativos, mas também equipamentos médicos e até eletrônicos, tais como televisores e aparelhos de micro-ondas.

As respostas dos analistas mostraram que uma das principais vantagens da adoção do sistema foi o ganho de tempo nas requisições, dado que de uma só vez, diversos fornecedores são acionados para participar das cotações, evitando diversos telefonemas e mensagens por email. Enquanto a média da empresa era de obter três cotações em cada processo, após o uso da plataforma este número cresceu consideravelmente, tendo em alguns casos até 15 cotações

de diferentes fornecedores. Isso mostra outra vantagem do sistema, que é o de conectar-se a um maior número de concorrentes, fazendo com que os processos sejam mais competitivos.

Outro ponto levantado pelos analistas foi a organização e transparência do processo de compras. Em cada compra o portal mostra todas as cotações de forma organizada, destacando as melhores propostas e indicando os detalhes de cada fornecimento. O fato de ser o próprio fornecedor que introduz seus preços no portal, não sendo possível a alteração pelo analista de compras, dá ao novo processo maior transparência e segurança contra fraudes.

De acordo com os analistas, a aceitação pelos fornecedores pelo uso do portal foi boa, ocorrendo isoladas resistências, principalmente por pequenos fornecedores, que ainda não estão acostumados à ambientes online. No entanto, a percepção é de que as médias e grandes companhias já estão acostumadas com os portais de compra, tendo a maioria destas experiências anteriores com outros clientes e diferentes sistemas.

Sobre os pontos de melhoria, os analistas acreditam que uma maior interação entre comprador e fornecedor poderia ser útil em alguns processos, principalmente para tirar dúvidas sobre especificações e questões técnicas. Foi levantando ainda que uma integração do portal com o sistema ERP da empresa traria ainda mais produtividade, devido ao tempo gasto para cadastramento das operações no portal.

De forma geral, apesar de alguns poucos pontos negativos, a avaliação pelos usuários na empresa é de que a implantação foi bastante válida, tendo trazido ganhos de tempo, e também de economia nas aquisições, os chamados "savings", dado que um maior número de fornecedores passou a participar de cada cotação.

5 CONCLUSÃO

A literatura apresenta as plataformas de compras como sistemas que trazem diversos benefícios aos processos de compras para as empresas que as utilizam. Entre os ganhos levantados, os mais citados referem-se ao aumento nos "savings" de compras, melhora na governança, incremento na base de fornecedores, além da diminuição no tempo para processamento dos processos de cotação e conclusão de um processo de compra.

Os dados obtidos na empresa estudada mostraram que estes benefícios são realmente possíveis de ser atingidos, mesmo quando a ferramenta é utilizada em categorias de produtos indiretos, normalmente de menor valor e menor complexidade.

As respostas dos analistas foram unânimes em reforçar o ganho de tempo nos processos, a maior abrangência de fornecedores e melhor organização das cotações.

Apesar da ocorrência de resistência inicial na implantação, devido à uma mudança no *modus operandi*, os resultados já no curto prazo mostraram que vale a pena um esforço adicional para a adoção de uma plataforma de compras.

Conclui-se que não há perdas para as companhias que seguem com o uso de um portal de compras, logicamente associado a um adequado planejamento, uma boa implementação, treinamento intensivo e contínuo dos usuários e uma boa condução no processo de mudança dos processos da organização.

REFERÊNCIAS

Boyer, Kenneth K. (2002): Olson, John R. Drivers of Internet purchasing success. *Production and operations Management*, v. 11, n. 4, p. 480-498.

Collis, Jill; Hussey (2005): Roger. *Pesquisa em Administração: Um guia prático para Alunos de graduação e pós-graduação*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman.

- De Resende, Humberto Moreira (2017): O processo eletrônico de compras públicas: o pregão eletrônico como aliado na aquisição de bens e serviços. Projetos, dissertações e teses do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração, v. 7, n. 1.
- Devaraj, Sarv; Krajewski, Lee; Wel, Jerry C. (2007): Impact of eBusiness technologies on operational performance: the role of production information integration in the supply chain. *Journal of Operations Management*, v. 25, n. 6, p. 1199-1216.
- Doody, Owen; Noonan, Maria (2013): Preparing and conducting interviews to collect data. *Nurse Researcher*, v. 20, n. 5, p. 28-32.
- Johnson, P. Fraser *et al* (2007): Utilizing e-business technologies in supply chains: the impact of firm characteristics and teams. *Journal of Operations Management*, v. 25, n. 6, p. 1255-1274.
- Mazzeo Grande, Márcia *et al* (2016): E-Procurement: conceitos, modelos e fatores críticos de sucesso. *REAd-Revista Eletrônica de Administração*, v. 22, n. 3.
- Ordanini, Andrea; Rubera, Gaia (2008): Strategic capabilities and internet resources in procurement: A resource-based view of B-to-B buying process. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 28, n. 1, p. 27-52.
- Pereira, Maria Cristina Nascimento (2009): E-procurement nas empresas da região de Campinas: uma pesquisa exploratória. *Revista de Ciências Gerenciais*, v. 13, n. 17, p. 61-82.
- Smart, Alan (2010): Exploring the business case for e-procurement. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, v. 40, n. 3, p. 181-201.
- Vergara, S. C. (2005): *Métodos de pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas.
- Wu, F., Zsidisin, G. and Ross, A.D. (2007): Antecedents and outcomes of e-procurement adoption: an integrative model, *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol. 54 No. 3, pp. 576-587.