

Alçadas de Aprovação

Revisão das etapas e desenho dos fluxos

Fevereiro, 2023

Agenda

1. Contexto
2. Fluxos de referência
3. Alçadas de aprovação
4. Detalhamento de aprovações técnicas
5. Demais regras e exceções



Agenda

1. Contexto

2. Fluxos de referência

3. Alçadas de aprovação

4. Detalhamento de aprovações técnicas

5. Demais regras e exceções



peças
que *cuidam*
de pessoas.

Alçadas de Aprovação | Contexto



A área de Suprimentos teve um grande aumento de demanda nos últimos anos devido ao crescimento acelerado e novas aquisições da empresa. Os processos e políticas relacionados a compras entretanto não evoluíram na mesma velocidade



CONTEXTO E DORES ATUAIS



Falta de alçada de aprovação na **Requisição de Compra**

- Afeta acompanhamento financeiro e orçamentário pelos gestores das áreas e unidades



Alçadas de aprovação financeiras e técnicas **não padronizadas**

- Fluxos acontecendo via sistemas paralelos, e-mail, papel, etc.

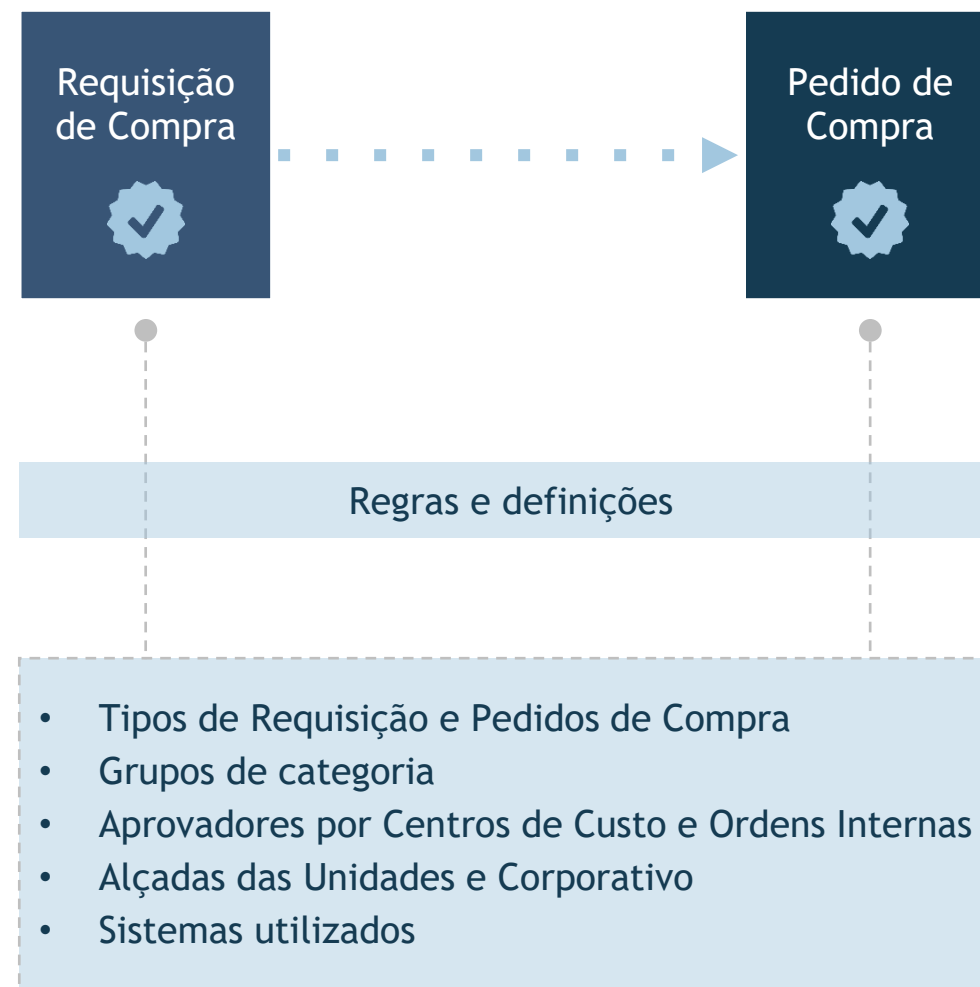


Problemas são agravados por **especificidades e complexidades** da operação do **Setor de Saúde**



OBJETIVOS COM A REVISÃO DAS ALÇADAS DE APROVAÇÃO

- Fornecer **maior visibilidade e controle financeiro e orçamentário** para as unidades e áreas do corporativo
- Gerar informação de qualidade para Suprimentos, **reduzindo retrabalhos e erros operacionais** gerando **maior eficiência**
- Aderência aos **processos, políticas e compliance** de compras



Agenda

1. Contexto

2. Fluxos de referência

3. Alçadas de aprovação

4. Detalhamento de aprovações técnicas

5. Demais regras e exceções



peças
que *cuidam*
de pessoas.

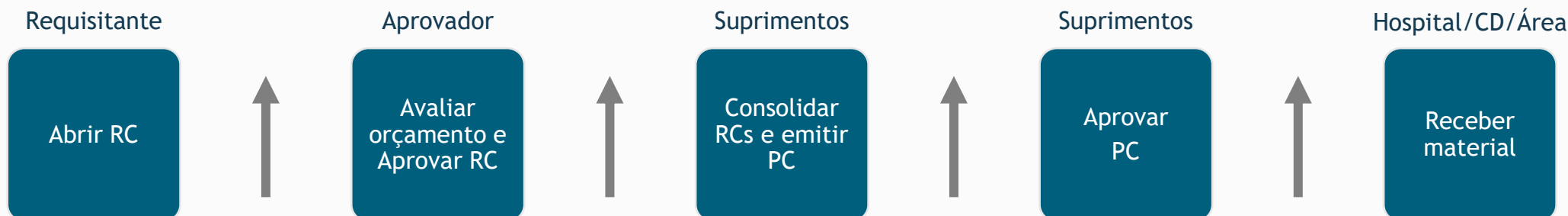
Fluxo de referência | Produtos via Contrato



Abaixo, segue o processo referência macro de compras de produto via contrato, com a sinalização dos pontos de controle onde serão aplicadas as alçadas de aprovação. As compras realizadas pelo setor de Planejamento que ultrapassem um valor de corte definido de acordo com o consumo mensal de mat/med do hospital, deverão ser comunicadas automaticamente à gestão do hospital

FLUXO REFERÊNCIA DE COMPRA DE PRODUTOS - VIA CONTRATO

P/ DISCUSSÃO



1

RCs via Planejamento
Alçada de Planejamento
Analista, Coordenador ou Gerente
ou
RCs via Hospital
Alçada da Unidade
Coordenador CC ou Gerente CC



Caso a compra seja realizada pela área de Planejamento, o hospital deve ser comunicado de acordo com o valor de corte definido



2

Alçada de Suprimentos
Comprador, Coordenador,
Gerente ou Diretor

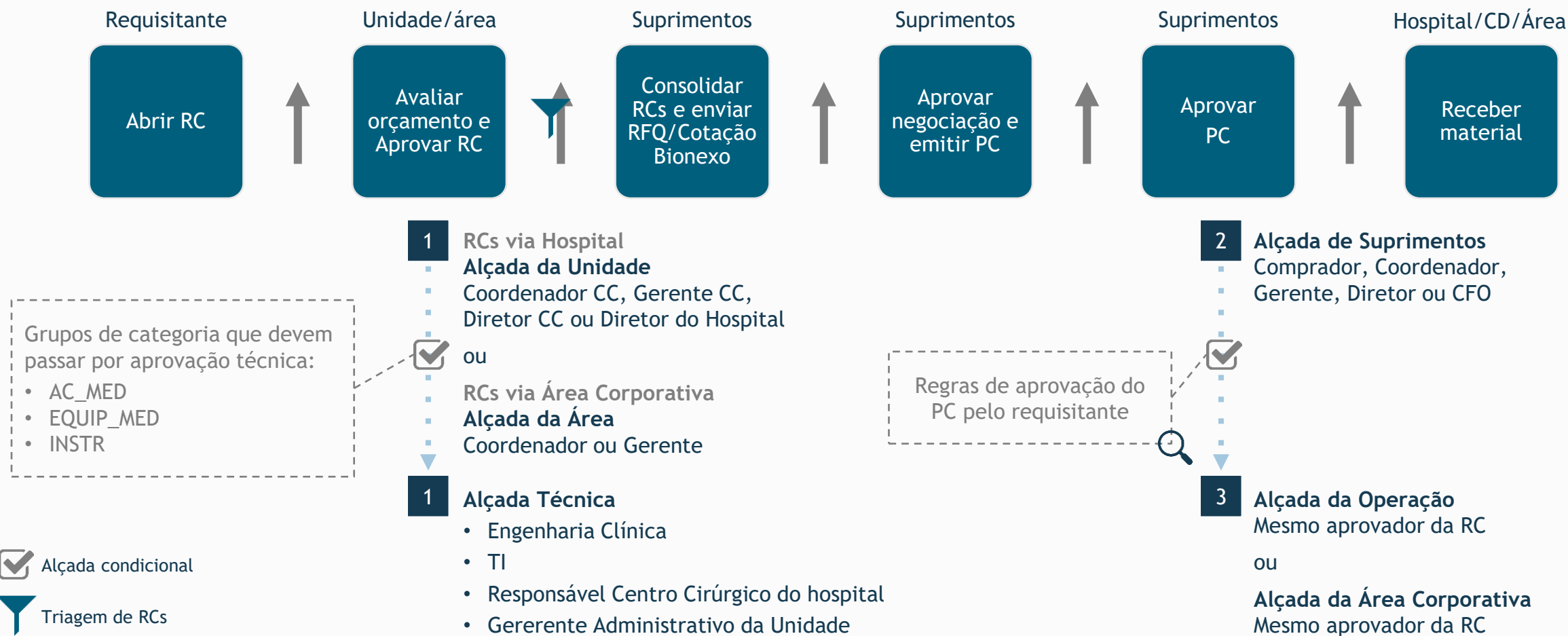
Fluxo de referência | Produtos Spot



Abaixo, segue o processo referência macro de compras de produto spot, com a sinalização dos pontos de controle onde serão aplicadas as alçadas de aprovação.

FLUXO REFERÊNCIA DE COMPRA DE PRODUTOS - SPOT

P/ DISCUSSÃO



Fluxo de referência | Serviços via Contrato



Abaixo, segue o processo referência macro de compras de serviço via contrato, com a sinalização dos pontos de controle onde serão aplicadas as alçadas de aprovação. A alçada de aprovação da Requisição de Compra acontecerá apenas para contratos de serviços que são prestados sob demanda

FLUXO REFERÊNCIA DE COMPRA DE SERVIÇOS - VIA CONTRATO

P/ DISCUSSÃO



Negociação com o Fornecedor

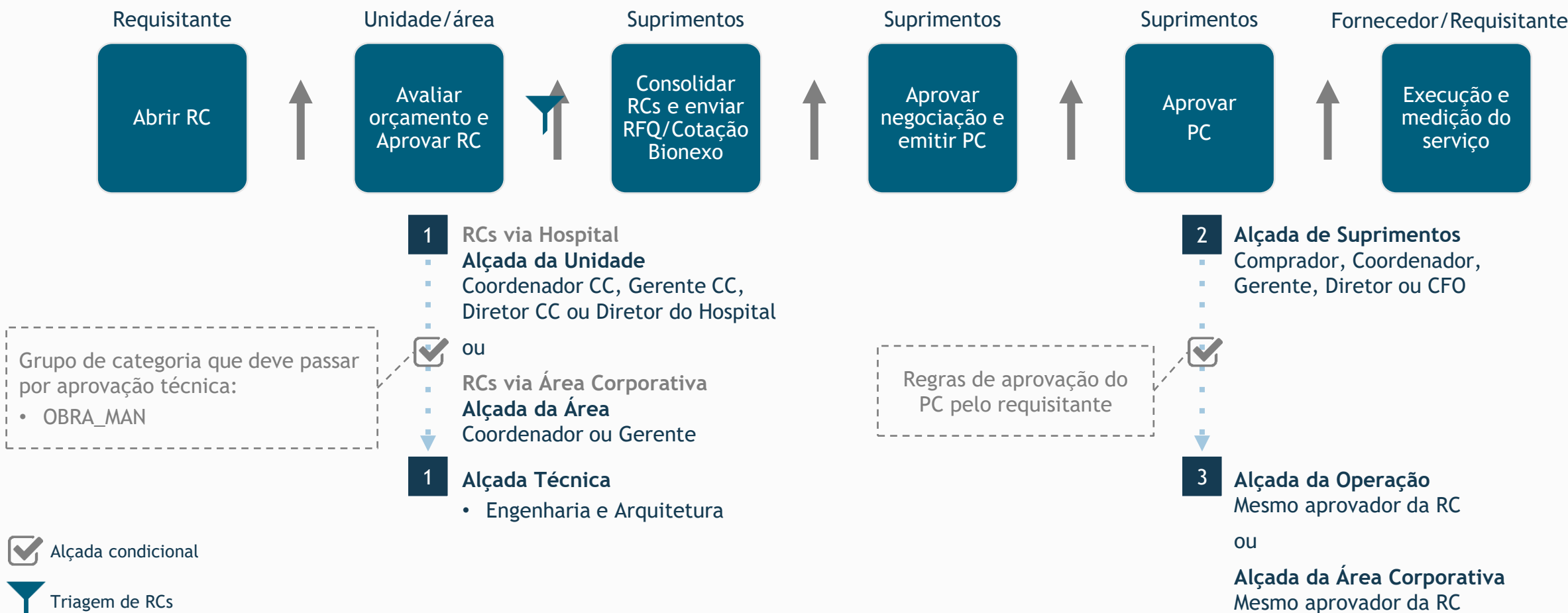
Fluxo de referência | Serviços Spot



Abaixo, segue o processo referência macro de compras de serviço spot, com a sinalização dos pontos de controle onde serão aplicadas as alçadas de aprovação.

FLUXO REFERÊNCIA DE COMPRA DE SERVIÇOS - SPOT

P/ DISCUSSÃO



Agenda

1. Contexto
2. Fluxos de referência
3. Alçadas de aprovação
4. Detalhamento de aprovações técnicas
5. Demais regras e exceções



Alçadas de aprovação



As alçadas de aprovação foram separadas entre as de Requisições e as de Pedidos de Compra. Alçadas nas requisições visam fornecer visibilidade orçamentária e possibilidade de veto de compra aos gestores, e alçadas nos pedidos visam seguir o compliance da empresa em relação às compras



REQUISIÇÃO DE COMPRA

Produtos e Serviços

Áreas requisitantes:

- Planejamento
- Unidades
- Áreas de Negócio



PEDIDO DE COMPRA

Produtos e Serviços

Áreas aprovadoras:

- Suprimentos
- Unidades
- Áreas de Negócio

Alçadas de aprovação



As alçadas de aprovação foram separadas entre as de Requisições e as de Pedidos de Compra. Alçadas nas requisições visam fornecer visibilidade orçamentária e possibilidade de veto de compra aos gestores, e alçadas nos pedidos visam seguir o compliance da empresa em relação às compras



REQUISIÇÃO DE COMPRA

Produtos e Serviços

Áreas requisitantes:

- Planejamento
- Unidades
- Áreas de Negócio



PEDIDO DE COMPRA

Produtos e Serviços

Áreas aprovadoras:

- Suprimentos
- Unidades
- Áreas de Negócio

Tipos de Requisição de Compra



Abaixo, seguem os tipos de Requisição de Compra definidos, os quais serão utilizados para a geração de relatórios e correta amarração das alçadas de aprovação. Os possíveis requisitantes são a área de Planejamento, Hospital, Área do Corporativo ou todos

Código	Tipo de RC	Requisitante	Regra
URG	Requisição de Urgência	Todos	
REGC	Regularização de Compra	Todos	
ZCFA	Compra fora de Acordo Comercial	Planejamento	Pode ser de urgência ou devido a ruptura de estoque
CGA	Compra de Gêneros Alimentícios	Hospital	Utilizado por conta de regularização de compra
NPAR	Compra de Dieta Parenteral	Hospital	Não há necessidade da aprovação do PC pela operação
NENT	Compra de Dieta Enteral	Planejamento e Hospital	
NPC	Compra mat/med Não Padronizados	Hospital	
MES	Compra Mensal	Planejamento	
SEM	Compra Semanal	Planejamento	
SERV	Compra de Serviço	Hospital/Área	Obrigatório a inclusão de preço de referência
SERM	Compra de Serviço Médico	Hospital	
DOA	Doação	Hospital/Área/Planejamento	
REPM	Repasse médico	Hospital	
CONS	Compra de Consignado	Hospital	
DIV	Compras Diversas	Hospital/Área	
DEV	Devolução	Hospital/Área/Planejamento	

Alçadas | Requisição de Compra



Devido à variedade de tamanho e complexidade da operação das unidades da Kora, foram criados diferentes valores para as alçadas de aprovação de acordo com o consumo médio mensal de mat/med das unidades

Foram definidos 3 blocos de valores para as alçadas de aprovação de Requisições de Compra, classificando as unidades de acordo com o consumo mensal médio de mat/med em 2022 das mesmas¹⁾

CONSUMO MENSAL DE MAT/MED 2022 - R\$

BLOCO 1	Até 500.000
BLOCO 2	Entre 500.000 e 2.000.000
BLOCO 3	Acima de 2.000.000

BLOCO 1 ²⁾	
UNIDADE	CONSUMO MENSAL - R\$
HSF	267.000
HSL	147.000

BLOCO 2 ²⁾	
UNIDADE	CONSUMO MENSAL - R\$
HPC	1.705.000
HMS	1.664.000
HSM	1.246.000
HMV	1.158.000

BLOCO 3 ²⁾	
UNIDADE	CONSUMO MENSAL - R\$
HA	3.458.000
HMC	3.148.000

1) Análises realizada com dados dos hospitais no SAP

2) Necessário definição de rotina com frequência anual para revisão das classificação das unidades por bloco

Alçadas | Requisição de Compra via Unidades - Produtos



As unidades não possuem alçadas parametrizadas no sistema legados para a aprovação de requisições de compra, o que acaba deixando os gestores sem visibilidade dos custos. Segue abaixo a proposta de alçadas a serem implantadas no SAP

CLASSIFICAÇÃO	APROVADOR	ALÇADA LIMITE	% DE APROVAÇÕES DO TOTAL	MÉDIA DE APROVAÇÕES/MÊS ¹⁾
BLOCO 1	Responsável setor	n/a	n/a	n/a
	Coordenador CC	0 a 1.000	89%	122
	Gerente adm/CC	1.000 a 10.000	8%	12
	Diretor unidade/CC	10.000 a 30.000	2%	3
	Diretor Hub	Acima a 30.000	0%	0
BLOCO 2	Responsável setor	n/a	n/a	n/a
	Coordenador CC	0 a 3.000	87%	212
	Gerente adm/CC	3.000 a 10.000	7%	17
	Diretor unidade/CC	10.000 a 50.000	5,6%	15
	Diretor Hub	Acima de 50.000	0,4%	1
BLOCO 3	Responsável setor	n/a	n/a	n/a
	Coordenador CC	0 a 5.000	86%	427
	Gerente adm/CC	5.000 a 20.000	9%	45
	Diretor unidade/CC	20.000 a 100.000	4,3%	22
	Diretor Hub	Acima de 200.000	0,7%	2

PROPOSTA

1) Número aproximado de aprovações mensais por alçada em cada hospital

Alçadas | Requisição de Compra via Unidades - Serviços



As unidades não possuem alçadas parametrizadas nos sistema legados para a aprovação de requisições de compra, o que acaba deixando os gestores sem visibilidade dos custos. Segue abaixo a proposta de alçadas na compra de serviço a serem implantadas no SAP, seguindo a mesma lógica da nova política de aprovação de Notas Fiscais

CLASSIFICAÇÃO	APROVADOR	ALÇADA LIMITE	% DE APROVAÇÕES DO TOTAL	MÉDIA DE APROVAÇÕES/MÊS ¹⁾
BLOCO ÚNICO	Responsável setor	n/a	n/a	n/a
	Coordenador CC	n/a	n/a	n/a
	Gerente adm/CC	0 a 10.000	72%	143
	Diretor unidade/CC	10.000 a 100.000	27%	54
	Diretor Hub	100.000 a 300.000	1%	1

PROPOSTA

1) Número aproximado de aprovações mensais por alçada em cada hospital

Alçadas | Requisição de Compra via Áreas de Negócio



Da mesma forma como para as unidades, existe a necessidade da parametrização de alçadas para requisições de compra criadas pelas áreas do corporativo

TIPO DE COMPRA	APROVADOR	ALÇADA LIMITE	% DE APROVAÇÕES DO TOTAL	PROPOSTA
PRODUTOS	Coordenador CC	0 a 5.000	89%	
	Gerente CC	5.000 a 50.000	10%	
	Diretor CC	50.000 a 100.000	1%	
	CFO	Acima de 100.000	-	
	CEO	TBD	-	
SERVIÇOS	Coordenador CC	n/a	n/a	
	Gerente CC	0 a 50.000	99%	
	Diretor CC	50.000 a 300.000	1%	
	CFO	Acima de 300.000	-	
	CEO	TBD	-	

Alçadas de aprovação



As alçadas de aprovação foram separadas entre as de Requisições e as de Pedidos de Compra. Alçadas nas requisições visam fornecer visibilidade orçamentária e possibilidade de veto de compra aos gestores, e alçadas nos pedidos visam seguir o compliance da empresa em relação às compras



REQUISIÇÃO DE COMPRA

Produtos e Serviços

Áreas requisitantes e aprovadoras:

- Planejamento
- Unidades
- Áreas de Negócio



PEDIDO DE COMPRA

Produtos e Serviços

Áreas aprovadoras:

- Suprimentos
- Unidades
- Áreas de Negócio

Tipos de Pedido de Compra



Abaixo, seguem os tipos de Pedidos de Compra definidos, os quais serão utilizados para a geração de relatórios e correta amarração das alçadas de aprovação

Código	Tipo de PC	Origem	Responsável	Regra
TBD	Compra de produto via Contrato	Bionexo	Suprimentos	<ul style="list-style-type: none">• Criação de RC obrigatória• Alçadas de aprovação no Bionexo
TBD	Compra de produto Spot	Bionexo	Suprimentos	
TBD	Compra de produto via Contrato	SAP	Suprimentos	<ul style="list-style-type: none">• Criação de RC obrigatória• Alçadas de aprovação no SAP
TBD	Compra de produto Spot	SAP	Suprimentos	
TBD	Compra de serviço via Contrato ou Spot	SAP	Suprimentos	<ul style="list-style-type: none">• Criação de RC obrigatória• Pedido de Compra avulso via contrato sob demanda ou spot
TBD	Compra de serviço com PC guarda-chuva	SAP	Suprimentos	<ul style="list-style-type: none">• Pedidos criados previamente com o saldo total do contrato a ser consumido
TBD	Compra de Serviços Médicos - criação automática	SAP	Suprimentos	<ul style="list-style-type: none">• Criação automática do Pedido de Compra a partir de relatório do app Escala
TBD	Movimentação Intercompany	SAP	Planejamento/unidade	<ul style="list-style-type: none">• Já nasce aprovado no SAP

Alçadas | Pedido de Compra - Produtos



Abaixo, segue a proposta de alçadas de aprovação de Pedidos de Compra de produtos. Devido ao alto valor agregado de itens de grupos de categoria específicos, foi realizada a separação das compras spot em 2 categorias (baixo e alto valor)

PROPOSTA

PERFIL DA COMPRA	APROVADOR	ALÇADA LIMITE	% DE APROVAÇÕES DO TOTAL	MÉDIA DE APROVAÇÕES/MÊS ¹⁾
CONTRATO	Comprador	0 a 2.000	38%	294
	Coordenador	2.000 a 50.000	60%	460
	Gerente	50.000 a 100.000	1%	12
	Diretor	Acima de 100.000	1%	10
	CFO	Ilimitado	-	-
	CEO	-	-	-

PERFIL DA COMPRA	APROVADOR	ALÇADA LIMITE Categorias de baixo valor	ALÇADA LIMITE Categorias de alto valor ²⁾	% DE APROVAÇÕES DO TOTAL	MÉDIA DE APROVAÇÕES/MÊS ¹⁾
SPOT	Comprador	0 a 1.000	0 a 1.000	59%	4.313
	Coordenador	1.000 a 10.000	1.000 a 25.000	35%	2.576
	Gerente	10.000 a 20.000	25.000 a 100.000	3%	228
	Diretor	20.000 a 100.000	Acima de 100.000	2,6%	214
	CFO	Acima de 100.000	ilimitado	0,4%	30
	CEO	-	-	-	-

1) Quantidade de aprovações aproximada baseada em premissas de análise. Número pode variar para baixo

2) Laboratorial, medicamentos, oncológicos, gêneros alimentícios, dieta enteral e dieta parenteral

Alçadas | Pedido de Compra - Produtos



Abaixo, segue a proposta de alçadas de aprovação de Pedidos de Compra de produtos. Devido ao alto valor agregado de itens de grupos de categoria específicos, foi realizada a separação das compras spot em 2 categorias (baixo e alto valor)

PERFIL DA COMPRA	APROVADOR	ALÇADA LIMITE	% DE APROVAÇÕES DO TOTAL	MÉDIA DE APROVAÇÕES/MÊS ¹⁾
CONTRATO	Comprador	0 a 2.000	38%	294
	Coordenador	2.000 a 50.000	60%	460
	Gerente	50.000 a 100.000	1%	12
	Diretor	Acima de 100.000	1%	10
	CFO	Ilimitado	-	-
	CEO	-	-	-

APROVADOR	TOTAL DE APROVAÇÕES/MÊS
Comprador	4.607
Coordenador	3.036
Gerente	240
Diretor	224
CFO	30
CEO	-

PERFIL DA COMPRA	APROVADOR	ALÇADA LIMITE Categorias de baixo valor	ALÇADA LIMITE Categorias de alto valor ²⁾	% DE APROVAÇÕES DO TOTAL	MÉDIA DE APROVAÇÕES/MÊS ¹⁾
SPOT	Comprador	0 a 1.000	0 a 1.000	59%	4.313
	Coordenador	1.000 a 10.000	1.000 a 25.000	35%	2.576
	Gerente	10.000 a 20.000	25.000 a 100.000	3%	228
	Diretor	20.000 a 100.000	Acima de 100.000	2,6%	214
	CFO	Acima de 100.000	ilimitado	0,4%	30
	CEO	-	-	-	-

1) Quantidade de aprovações aproximada baseada em premissas de análise. Número pode variar para baixo

2) Laboratorial medicamentos, oncológicos, gêneros alimentícios, dieta enteral e dieta parenteral

Alçadas | Pedido de Compra - Serviços



Abaixo, segue a proposta de alçada de aprovação de Pedidos de Compra de serviços

PROPOSTA

PERFIL DA COMPRA	APROVADOR	ALÇADA LIMITE	% DE APROVAÇÕES DO TOTAL	MÉDIA DE APROVAÇÕES/MÊS ¹⁾
CONTRATO	Comprador	0 a 1.000	27%	86
	Coordenador	1.000 a 25.000	59%	190
	Gerente	25.000 a 100.000	10%	34
	Diretor	Ilimitado	3%	11
	CFO	-	-	-
	CEO	-	-	-
SPOT	Comprador	n/a	n/a	n/a
	Coordenador	0 a 1.000	27%	356
	Gerente	1.000 a 10.000	50%	658
	Diretor	10.000 a 50.000	16%	216
	CFO	ilimitado	7%	92
	CEO	-	-	-

1) Quantidade de aprovações aproximada baseada em premissas de análise. Número pode variar para baixo

Agenda

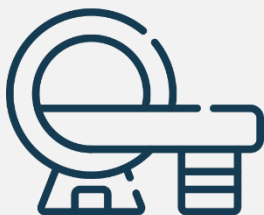
1. Contexto
2. Fluxos de referência
3. Alçadas de aprovação
4. Detalhamento de aprovações técnicas
5. Demais regras e exceções



Detalhamento de aprovações técnicas



Existem algumas categorias de compra específicas que exigem a aprovação de uma área técnica especializada, seja essa a compra de um serviço ou produto. Segue abaixo quais tipos de compra exigem a aprovação técnica, bem como as áreas envolvidas



EQUIPAMENTOS HOSPITALARES

Capex e Opex

Áreas técnicas envolvidas:

- Engenharia e Expansão
- Engenharia Clínica
- Setor de Enfermagem



SERVIÇOS ESPECIALIZADOS

Via contrato ou spot

Áreas técnicas envolvidas:

- Engenharia e Expansão
- Manutenção
- Setor de Enfermagem



INSTRUMENTAL CIRÚRGICO

Capex e Opex

Áreas técnicas envolvidas:

- Setor de Enfermagem
- Enfermagem Corporativa



EQUIPAMENTOS DE INFORMÁTICA

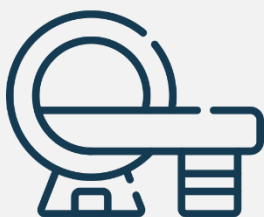
Áreas técnicas envolvidas:

- TI

Detalhamento de aprovações técnicas



Existem algumas categorias de compra específicas que exigem a aprovação de uma área técnica especializada, seja essa a compra de um serviço ou produto. Segue abaixo quais tipos de compra exigem a aprovação técnica, bem como as áreas envolvidas



EQUIPAMENTOS HOSPITALARES

Capex e Opex

Áreas técnicas envolvidas:

- Engenharia e Expansão
- Engenharia Clínica
- Setor de Enfermagem



SERVIÇOS ESPECIALIZADOS

Via contrato ou spot

Áreas técnicas envolvidas:

- Engenharia e Expansão
- Manutenção
- Setor de Enfermagem



INSTRUMENTAL CIRÚRGICO

Capex e Opex

Áreas técnicas envolvidas:

- Setor de Enfermagem
- Enfermagem Corporativa

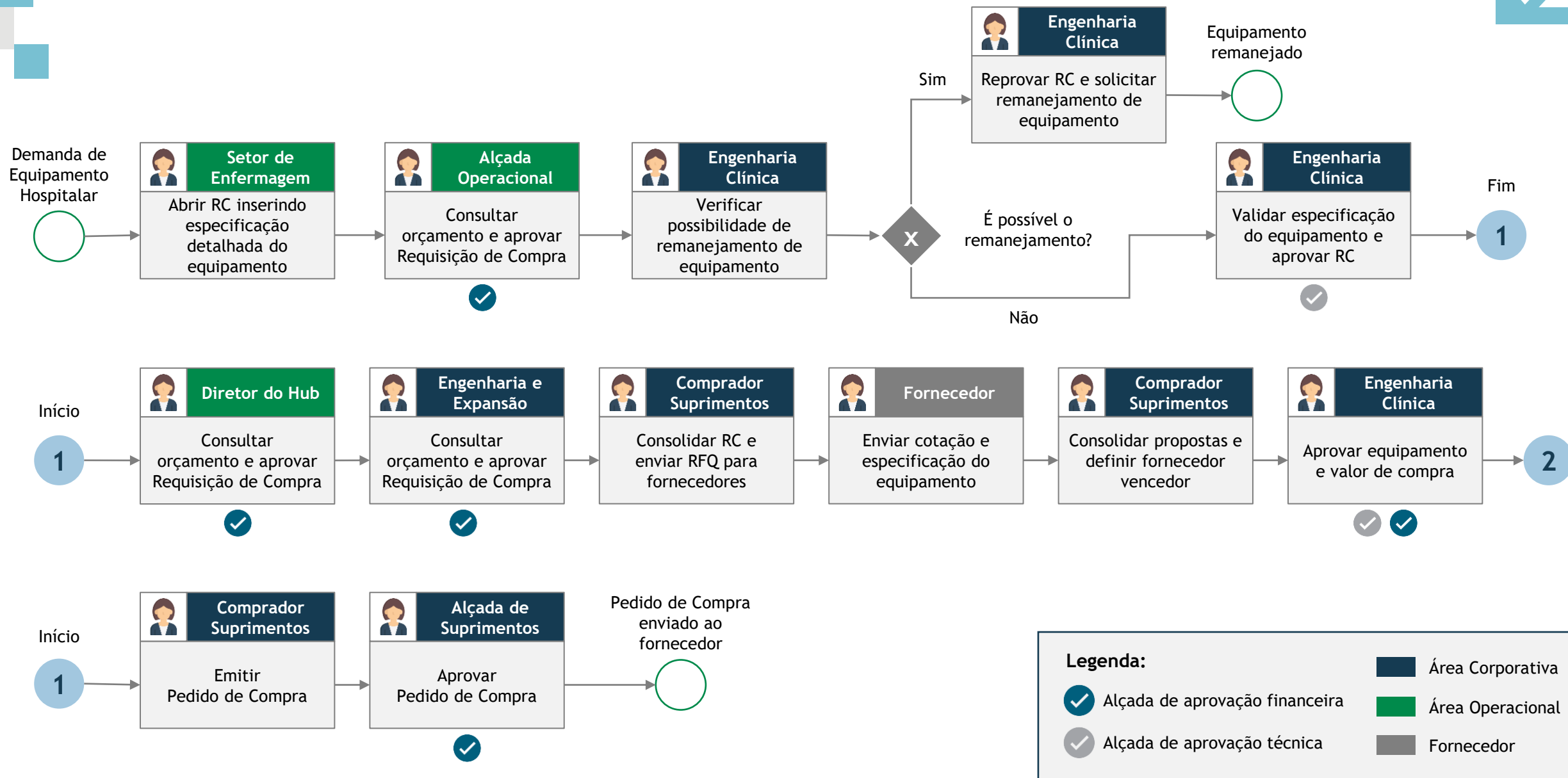


EQUIPAMENTOS DE INFORMÁTICA

Áreas técnicas envolvidas:

- TI

Compra de Equipamentos Hospitalares - Capex e Opex



Detalhamento de aprovações técnicas



Existem algumas categorias de compra específicas que exigem a aprovação de uma área técnica especializada, seja essa a compra de um serviço ou produto. Segue abaixo quais tipos de compra exigem a aprovação técnica, bem como as áreas envolvidas



EQUIPAMENTOS HOSPITALARES

Capex e Opex

Áreas técnicas envolvidas:

- Engenharia e Expansão
- Engenharia Clínica
- Setor de Enfermagem



SERVIÇOS ESPECIALIZADOS

Via contrato ou spot

Áreas técnicas envolvidas:

- Engenharia e Expansão
- Manutenção
- Setor de Enfermagem



INSTRUMENTAL CIRÚRGICO

Capex e Opex

Áreas técnicas envolvidas:

- Setor de Enfermagem
- Enfermagem Corporativa



EQUIPAMENTOS DE INFORMÁTICA

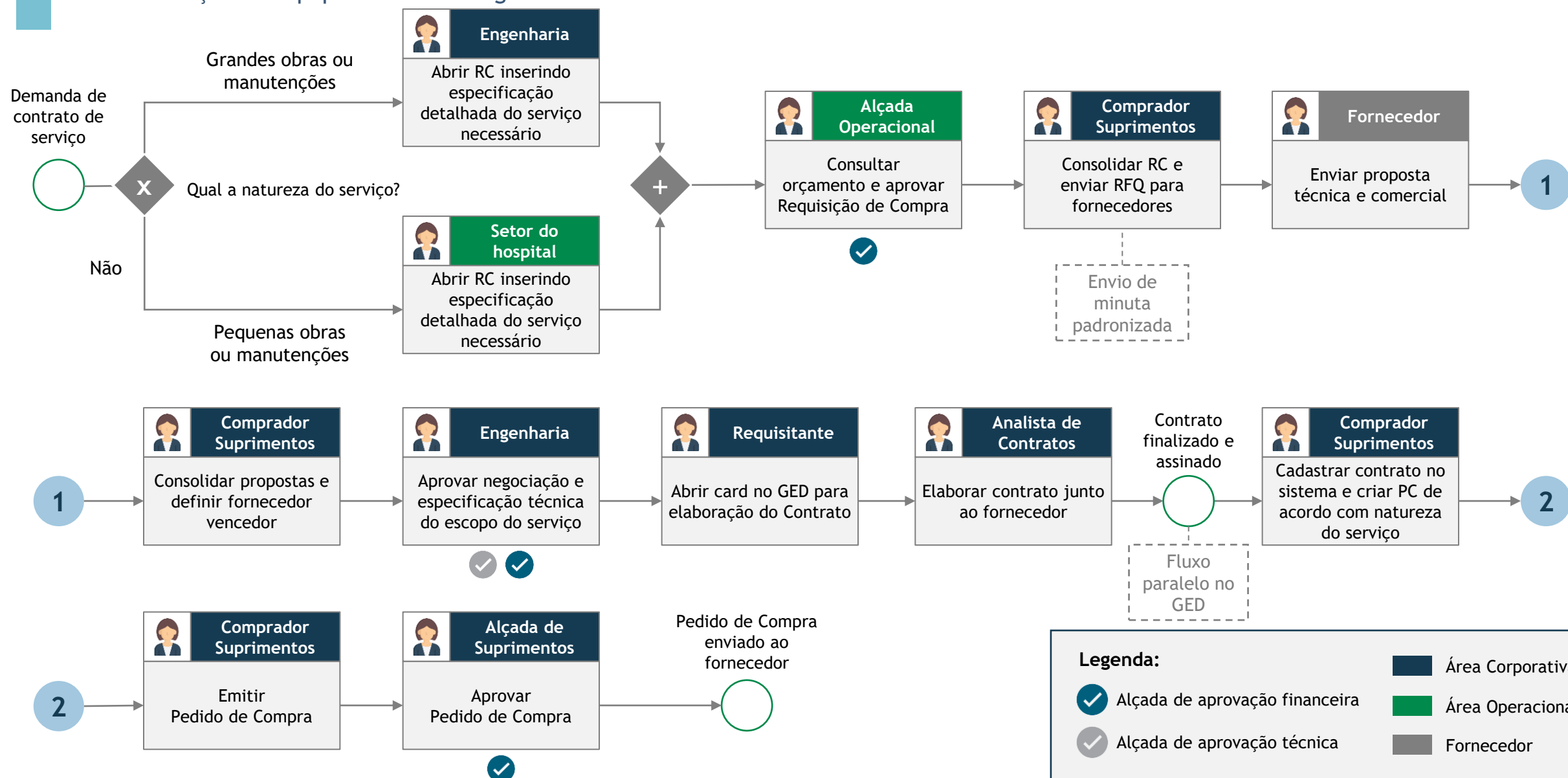
Áreas técnicas envolvidas:

- TI

Compra de Serviços via novo Contrato

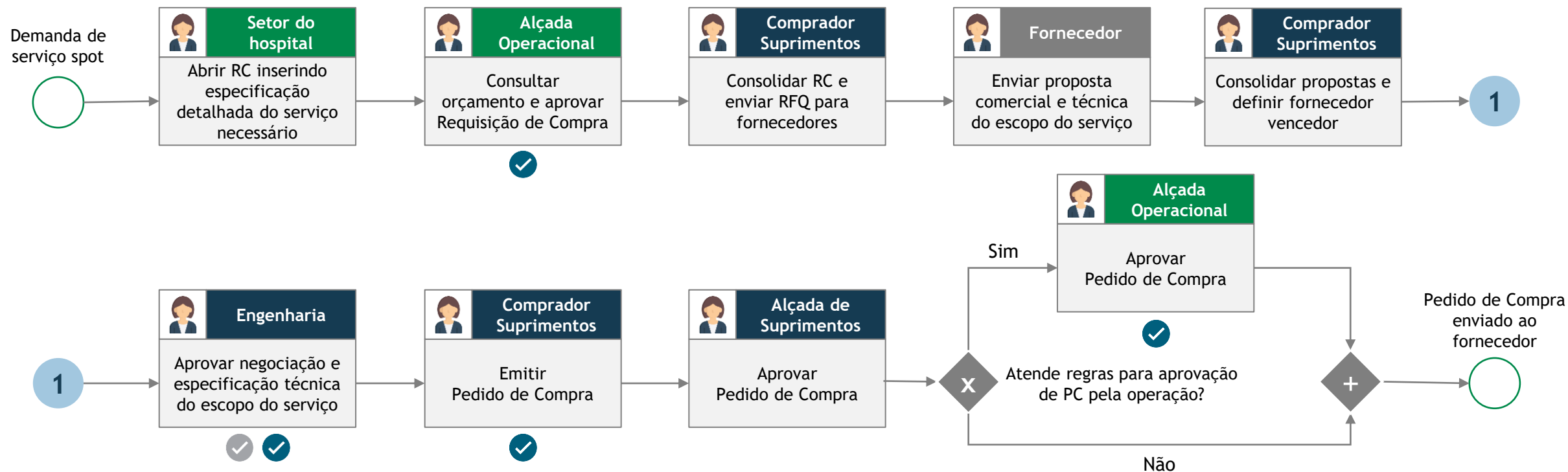


O fluxo a seguir aplica-se para a demanda de contratação de serviços de Obras, Projetos, Manutenção de equipamentos em geral e Manutenção de equipamentos de Engenharia Clínica via contrato



Compra de Serviços Spot

O fluxo a seguir aplica-se para a demanda de contratação de serviços de obras, locações, manutenção de equipamentos em geral ou equipamentos hospitalares sob demanda spot



Legenda:

✓ Alçada de aprovação financeira

✓ Alçada de aprovação técnica

Área Corporativa

Área Operacional

Fornecedor

Detalhamento de aprovações técnicas



Existem algumas categorias de compra específicas que exigem a aprovação de uma área técnica especializada, seja essa a compra de um serviço ou produto. Segue abaixo quais tipos de compra exigem a aprovação técnica, bem como as áreas envolvidas



EQUIPAMENTOS HOSPITALARES

Capex e Opex

Áreas técnicas envolvidas:

- Engenharia e Expansão
- Engenharia Clínica
- Setor de Enfermagem



SERVIÇOS ESPECIALIZADOS

Via contrato ou spot

Áreas técnicas envolvidas:

- Engenharia e Expansão
- Manutenção
- Setor de Enfermagem



INSTRUMENTAL CIRÚRGICO

Capex e Opex

Áreas técnicas envolvidas:

- Setor de Enfermagem
- Enfermagem Corporativa



EQUIPAMENTOS DE INFORMÁTICA

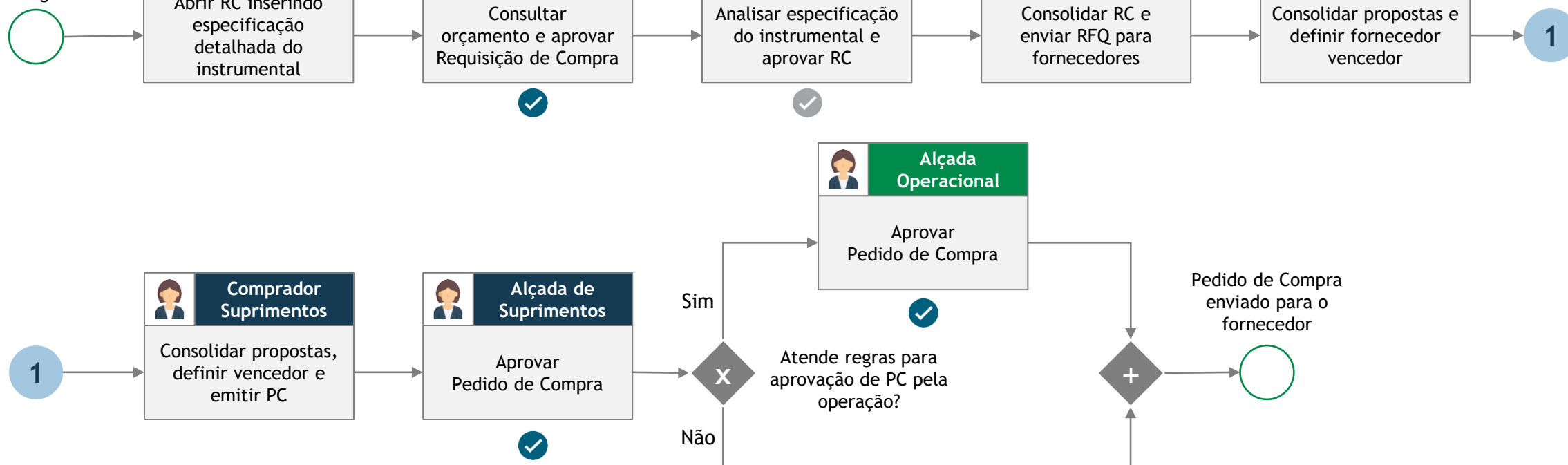
Áreas técnicas envolvidas:

- TI

Compra de Instrumental Cirúrgico | Capex e Opex



Necessidade de compra de Instrumental Cirúrgico



Legenda:

✓ Alçada de aprovação financeira

✓ Alçada de aprovação técnica

Área Corporativa

Área Operacional

Fornecedor

Detalhamento de aprovações técnicas



Existem algumas categorias de compra específicas que exigem a aprovação de uma área técnica especializada, seja essa a compra de um serviço ou produto. Segue abaixo quais tipos de compra exigem a aprovação técnica, bem como as áreas envolvidas



EQUIPAMENTOS HOSPITALARES

Capex e Opex

Áreas técnicas envolvidas:

- Engenharia e Expansão
- Engenharia Clínica
- Setor de Enfermagem



SERVIÇOS ESPECIALIZADOS

Via contrato ou spot

Áreas técnicas envolvidas:

- Engenharia e Expansão
- Manutenção
- Setor de Enfermagem



INSTRUMENTAL CIRÚRGICO

Capex e Opex

Áreas técnicas envolvidas:

- Setor de Enfermagem
- Enfermagem Corporativa



EQUIPAMENTOS DE INFORMÁTICA

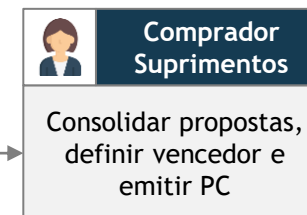
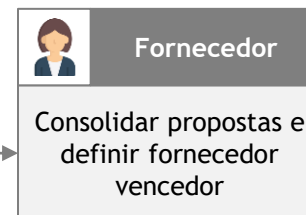
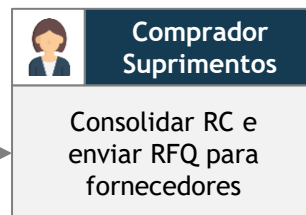
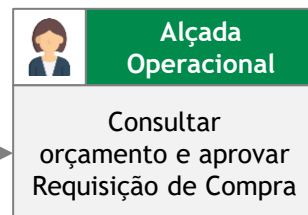
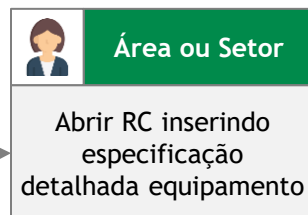
Áreas técnicas envolvidas:

- TI

Compra de Equipamentos de Informática

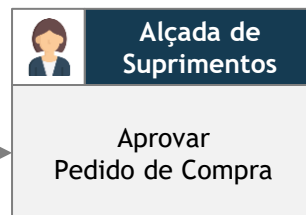
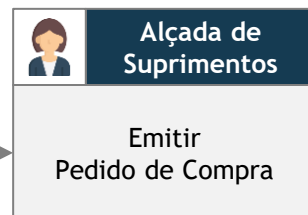
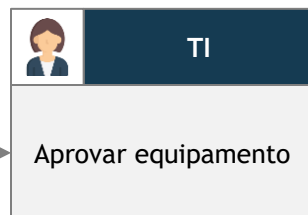


Necessidade de compra de equipamento de informática

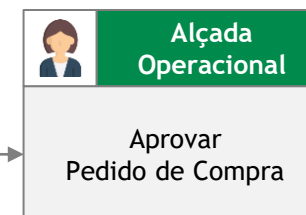


1

1



Sim



Não

Atende regras para aprovação de PC pela operação?

Pedido de Compra enviado para o fornecedor



Legenda:



Alçada de aprovação financeira



Alçada de aprovação técnica

Área Corporativa

Área Operacional

Fornecedor

Agenda

1. Contexto
2. Fluxos de referência
3. Alçadas de aprovação
4. Detalhamento de aprovações técnicas
5. Demais regras e exceções



Demais definições



Segue abaixo, definições gerais acerca das Requisições e Pedidos de Compra

- ✓ O atual **processo de compras** que acontece **via e-mail** será substituído pelo uso da **RFQ** no SAP
- ✓ O **preço de referência** do SAP utilizado nas **Requisições de Compra de produtos** será o **último preço pago** pelo item
- ✓ **Requisições de Compra de serviço não puxarão o preço de referência**, logo, o requisitante deverá **obrigatoriamente** preencher com um **valor aproximado**. Suprimentos disponibilizará uma base com o contato de fornecedores padrão por categoria para a solicitação de cotação cega. Em caso de cotação formal, o arquivo deve ser anexado junto à requisição
- ✓ Em caso de **ausência do aprovador** da alçada competente, o substituto deverá respeitar a ordem a seguir:
 1. Par
 2. Superior imediato
 3. Inferior imediato
- ✓ Requisições de Compra **Emergencial** e **Regularização** de Compra deverão ser aprovadas pelo Gerente Administrativo das unidades ou Gerente das Áreas
- ✓ Compras realizadas pelas **áreas corporativas** para
 - **Uma unidade:** devem ter o devido **centro de custo alocado** para obtenção da correta alçada de aprovação
 - **Duas ou mais unidades:** o rateio por centros de custo deve ser inserido corretamente na Requisição de Compra, e a aprovação deverá ser pelo responsável do centro de custo de **maior valor do rateio**. Os Gerentes Administrativos das demais unidades deverão ser informados via SAP ou e-mail