

**Identificação de ineficiências numa empresa de
produtos abrasivos, a partir da análise da gestão de
compras**

Dissertação de Mestrado em Gestão

Vitor Hugo Silva Pinto

Orientadora:
Professora Doutora Maria José de Matos Rainho

Vila Real, 2021

**Identificação de ineficiências numa empresa de
produtos abrasivos, a partir da análise da gestão de
compras**

Dissertação de Mestrado em Gestão

Vitor Hugo Silva Pinto

Orientadora:

Professora Doutora Maria José de Matos Rainho

Composição do Júri:

Professora Doutora Carmem Teresa Pereira Leal

Professora Doutora Maria José de Matos Rainho

Professor Doutor Ricardo Jorge Vieira Correia

Vila Real, 2021

Dissertação apresentada à Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, como requisito para obtenção do grau de Mestre em Gestão.

As opiniões e as informações apresentadas neste documento são da responsabilidade pessoal e exclusiva do autor.

À minha mãe, pai, namorada, amigos e às pessoas que fazem a INDASA.

Agradecimentos

Esta dissertação é o produto da contribuição de várias pessoas com quem fui contactando ao longo dos tempos e me trouxeram para este caminho. Deixo assim o meu profundo agradecimento a todas elas e, em particular, às seguintes pessoas:

Aos meus pais que sempre acreditaram no meu potencial como aluno e profissional, financiando uma vida inteira de estudos. Chegou a hora de saberem o que eu andei a tramar nos últimos dois anos e por que motivo ficava no trabalho até tão tarde. Espero que estejam orgulhosos de mim e no que me tornei.

À minha orientadora, Professora Doutora Maria José de Matos Rainho, pela orientação, sugestões e contributo, essenciais para a realização desta dissertação.

À INDASA por ter acreditado profissionalmente em mim e por ter permitido e apoiado a realização desta dissertação e às pessoas que fazem a INDASA, nomeadamente ao Eng. Tiago Chambel, à Eng^a. Maria Manuel, ao João Santos e à Avelina Fernando, pelo tempo que despenderam e paciência que tiveram comigo.

Não posso também esquecer a Ana Gamelas, noutros tempos colega, agora amiga. Obrigado, Ana, pelo interminável apoio e paciência infinita.

A todos os meus amigos, principalmente a ti Pedro, pela cumplicidade, pelas experiências que já vivemos juntos e pela ajuda que me tens dado... tu sabes, e a ti Catarina, numa só palavra, és especial.

Aos colegas de Mestrado, por toda a colaboração e apoio durante o 1º ano do curso.

Aos colegas da Licenciatura, que nos voltamos a “encontrar” nesta fase de confinamento, com um agradecimento especial a ti, Ana Gonçalves, pelo que tens feito por mim nos últimos 10 anos.

A si, D. Fátima, a minha segunda mãe.

A todos os outros que têm feito a minha vida valer a pena.

E acima de tudo, a ti Jaqui! Sou grato por teres entrado na minha vida e pelo caminho que já percorremos juntos. Chegaste tarde, mas o teu Amor, força, paz e paciência foram determinantes. Agradecer-te não é uma coisa que queira fazer no papel, mas algo que

espero fazer-te ao longo da vida. São sobre ti as últimas palavras escritas nesta tese e deixei-te propositadamente para o fim não por respeito a qualquer ordem, mas sim porque é aqui onde sobra espaço em branco no papel, para que a vida continue a escrever a nossa história. Adoro-te!

Resumo

A gestão de compras está a assumir um papel cada vez mais preponderante dentro das organizações e é dos principais fatores a contribuir para a competitividade das empresas. É através de uma eficiente gestão das compras que as empresas conseguem racionalizar os seus gastos, tanto com aquisições como posse de stocks, por forma a coordenar e a assegurar um eficaz abastecimento de materiais em toda a linha (desde o fornecedor até ao consumidor final), o que resultará num aumento de qualidade e redução de preço que, por certo, irá contribuir para um aumento da satisfação dos clientes.

O objetivo deste trabalho consiste em identificar as ineficiências numa empresa de produtos abrasivos. Para isso, numa primeira fase, é descrito o funcionamento do Departamento de Compras e do processo de compras da empresa, para de seguida fazer uma inventariação de aspetos a melhorar, por forma a tornar este departamento ainda mais eficiente e eficaz, tendo como único objetivo a promoção e garantia de uma vantagem competitiva à empresa. Com este objetivo optou-se pelo estudo de caso, que recaiu sobre o departamento de Compras da INDASA – Indústria de Abrasivos, SA., utilizando-se como fontes de informação entrevistas, questionários (questões abertas e fechadas), observação participante e a análise documental.

Os resultados obtidos mostraram que o funcionamento do Departamento de Compras é bastante satisfatório. Contudo, como em qualquer empresa, apresenta aspetos que podem ser melhorados. Das ineficiências identificadas, destacaram-se a dependência de um único fornecedor para alguns produtos e a ineficácia ao nível do software ERP que a empresa utiliza atualmente. Para ambas, foram feitas propostas de melhoria.

Palavras-chave

Gestão de Compras, Estratégia de Compras, Eficiência, Ineficiência

Abstract

Purchasing management is assuming an increasingly important role within organizations and is one of the main factors contributing to the competitiveness of companies. It is through efficient purchasing management that companies are able to rationalize their spending, both on purchasing and stockholding, in order to coordinate and ensure an effective supply of materials across the entire line (from the supplier to the final consumer), which will result in an increase in quality and a reduction in price that will certainly contribute to an increase in customer satisfaction.

The aim of this work is to identify inefficiencies in an abrasive products company. To do this, in a first stage, the functioning of the Purchasing Department and the company's purchasing process is described, and then an inventory is made of aspects to be improved in order to make this department even more efficient and effective, with the sole objective of promoting and guaranteeing a competitive advantage to the company. With this objective in mind, a case study was chosen, which was carried out by INDASA - Indústria de Abrasivos, SA.'s Purchasing Department, using interviews, questionnaires (open and closed questions), participant observation and documentary analysis as sources of information.

The results obtained have shown that the functioning of the Purchasing Department is quite satisfactory. However, as in any company, it has aspects that can be improved. Among the inefficiencies identified, the dependence on a single supplier for some products and the inefficiency at the level of the ERP software that the company currently uses stood out. For both, proposals for improvement were made.

Keywords:

Purchasing Management, Purchasing Strategy, Efficiency, Inefficiency

Índice Geral

ÍNDICE DE FIGURAS	XII
ÍNDICE DE TABELAS	XIII
ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS	XIV
1. INTRODUÇÃO	1
1.1. JUSTIFICAÇÃO DO TEMA	1
1.2. OBJETIVOS.....	2
1.3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO.....	3
1.4. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	3
2. REVISÃO DE LITERATURA	5
2.1. CONTEXTUALIZAÇÃO DAS COMPRAS	5
2.1.1. <i>Evolução Histórica das Compras</i>	7
2.1.2. <i>Importância das Compras</i>	8
2.2. PROCESSO DE COMPRA	11
2.3. FUNÇÃO DAS COMPRAS	18
2.4. SELEÇÃO E AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES	23
2.5. O <i>ENTERPRISE RESOURCE PLANNING (ERP)</i> EM COMPRAS.....	25
3. METODOLOGIA	31
3.1. TIPO DE ESTUDO.....	31
3.2. FONTE DE DADOS	31
3.3. PROCESSO ÉTICO	34
4. ESTUDO DE CASO.....	36
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	36
4.1.1. <i>A História</i>	37
4.1.2. <i>A Internacionalização</i>	38
4.1.3. <i>O Mercado – Contexto da Indústria de Abrasivos Flexíveis</i>	39
4.1.4. <i>Produtos</i>	42
4.1.5. <i>Investigação & Desenvolvimento (I&D)</i>	42
4.1.6. <i>O Futuro – Plano de Investimento</i>	43
4.1.7. <i>Organigrama</i>	44
4.2. CARACTERIZAÇÃO DO DEPARTAMENTO DE COMPRAS	46
4.2.1. <i>Descrição do Processo de Compras</i>	51
4.2.2. <i>Situação atual das compras e do Departamento</i>	52

4.3. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	55
4.4. PRINCIPAIS CONCLUSÕES DO ESTUDO DE CASO.....	75
5. CONCLUSÃO	79
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	81
7. ANEXOS	88
ANEXO A: COMUNICAÇÃO DA DIREÇÃO DO DEPARTAMENTO DE COMPRAS	88
ANEXO B: DECLARAÇÃO – AUTORIZAÇÃO PARA RECOLHA DE DADOS.....	89
ANEXO C: CONSENTIMENTO INFORMADO	90
ANEXO D: QUESTIONÁRIO – INT. APROV.....	91
ANEXO E: QUESTIONÁRIO – EXT. APROV.....	97

Índice de Figuras

FIGURA 1	MODELO DO PROCESSO DE COMPRAS	12
FIGURA 2	RECEÇÃO DE ENCOMENDAS	16
FIGURA 3	ARQUITETURA DE UM SISTEMA ERP	26
FIGURA 4	BENEFÍCIOS ESPERADOS DA IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA ERP	28
FIGURA 5	COLABORADORES INDASA (EM ABRIL DE 2019)	37
FIGURA 6	GEOGRAFIA DAS VENDAS DO GRUPO INDASA.....	39
FIGURA 7	ORGANIGRAMA DA INDASA	45
FIGURA 8	ORGANIGRAMA DA DIR. TÉCNICA, RH E I&D.....	47
FIGURA 9	FUNÇÕES DO DEPARTAMENTO DE COMPRAS	48
FIGURA 10	COMPRAS POR TIPO (DE COMPRAS).....	49
FIGURA 11	DISTRIBUIÇÃO DE COMPRAS EM VALOR POR GRUPOS DE ARTIGOS	50
FIGURA 12	FASES DO PROCESSO DE COMPRA	51
FIGURA 13	DEPENDÊNCIA DE UM ÚNICO FORNECEDOR.....	64
FIGURA 14	VÁRIOS FORNECEDORES APROVADOS PARA O MESMO PRODUTO / MERCADORIA	66
FIGURA 15	COMPRAS EM FUNÇÃO DO PREÇO	68
FIGURA 16	COMPRAS A FORNECEDORES PELAS MELHORES CONDIÇÕES FINANCEIRAS.....	68
FIGURA 17	CONHECIMENTO SOBRE A AVALIAÇÃO ATRIBUÍDA	70
FIGURA 18	VERSATILIDADE DO ERP	71
FIGURA 19	CONTROLO PARA DUPLICAÇÃO DE ECs	73
FIGURA 20	INFORMATIZAÇÃO DO PEOC	74
FIGURA 21	LAYOUT DA EC.....	75

Índice de Tabelas

TABELA 1	DIFERENÇA ENTRE COMPRAR PARA ATIVIDADES PRIMÁRIAS E DE SUPORTE.....	9
TABELA 2	COMPRAS COMO FUNÇÃO ESTRATÉGICA VS FUNÇÃO NÃO ESTRATÉGICA.....	19
TABELA 3	ESTRATÉGIAS DE COMPRAS	21
TABELA 4	BENEFÍCIOS DO ERP.....	28
TABELA 5	DISTRIBUIÇÃO DOS COLABORADORES CHAVE PELOS DEPARTAMENTOS DA INDASA.....	33
TABELA 6	ESTRUTURA DA INDASA E SUAS FUNÇÕES – 2º NÍVEL HIERÁRQUICO.....	45
TABELA 7	ESTRUTURA DA INDASA E SUAS FUNÇÕES – 3º NÍVEL HIERÁRQUICO.....	45
TABELA 8	NÚMERO DE ECS, FATURAS E FORNECEDORES ENVOLVIDOS	53
TABELA 9	CLASSIFICAÇÃO DAS TAREFAS DE UM PROCESSO DE COMPRAS DA INDASA	54
TABELA 10	LEVANTAMENTO DE POSSÍVEIS INEFICIÊNCIAS NO PROCESSO DE COMPRAS.....	57
TABELA 11	RECOMENDAÇÕES	60
TABELA 12	FACILIDADE NA SUBSTITUIÇÃO DE FORNECEDORES	66
TABELA 13	VÁRIOS FORNECEDORES APROVADOS PARA O MESMO ARTIGO	67
TABELA 14	ASPETOS PARA DECISÃO SOBRE ESCOLHA DE FORNECEDOR	69
TABELA 15	AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES.....	69
TABELA 16	DADOS PARA AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES.....	70
TABELA 17	APROVAÇÃO DA TABELA DE PREÇOS	72
TABELA 18	UTILIZAÇÃO DO PEOC.....	73
TABELA 19	EFICIÊNCIA DO PEOC	74

Abreviaturas, Siglas e Acrônimos

CMR	<i>Convenção Relativa ao Contrato de Transporte Internacional de Mercadorias por Estrada</i>
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
EC	<i>Encomenda de Compra</i>
FAT	<i>Fatura</i>
GRC	<i>Guia de Remessa Compra</i>
GT	<i>Guia de Transporte</i>
HSST	<i>Higiene, Saúde e Segurança do Trabalho</i>
IA	<i>Inteligência Artificial</i>
JIT	<i>Just-in-Time</i>
OT	<i>Ordem de Transferência</i>
PEOC	<i>Pedido de Emissão de Ordem de Compra</i>
RFQ	<i>Request for Quotation (Pedido de Cotação)</i>
RH	<i>Recursos Humanos</i>
SI	<i>Sistema de Informação</i>
SIG	<i>Sistema de Informação de Gestão</i>
TI	<i>Tecnologia de Informação</i>
TQM	<i>Total Quality Management</i>

1. Introdução

No primeiro capítulo desta Dissertação apresenta-se o enquadramento da investigação, seguindo-se a justificação do tema e os objetivos que se pretendem atingir com esta Dissertação. Em seguida, surge a referência à metodologia utilizada e, finalmente, as considerações relativas à estrutura da Dissertação.

1.1. Justificação do Tema

A experiência profissional do autor deste trabalho está, desde 2013, ligada às compras e ao aprovisionamento. Desde janeiro de 2018 faz parte dos quadros da INDASA e sendo uma empresa com uma estrutura mais centralizada, tem tido oportunidade de conhecer toda a cadeia de aprovisionamento. Sendo as compras uma área da gestão e tendo em conta a experiência profissional do investigador no Departamento de Compras da INDASA, aliado ao facto de neste momento a empresa estar a viver um período de expansão¹, após algumas reuniões com os responsáveis pelo Departamento, entendeu-se ser pertinente uma análise ao Departamento e processos de compra, com vista à sua otimização e uniformização através da identificação de eventuais ineficiências. Houve assim um convite para apresentar uma proposta de trabalho à direção do Departamento, onde se aprofundasse mais o tema das compras e demonstrasse à empresa que podem ser feitos melhoramentos neste campo.

Pode assim afirmar-se que os interesses pessoais e profissionais do investigador também motivaram a escolha deste tema.

Partindo deste mote, com esta Dissertação pretende-se evidenciar a importância do Departamento de Compras, como uma forma de acrescentar valor para a empresa (seja através da gestão de necessidades, compras, prazos de validade das mercadorias, entre outros). Será analisada a estrutura do Departamento de Compras da INDASA, nomeadamente no que respeita aos procedimentos internos, com o objetivo de deixar propostas de melhoria.

A nível de estudos internacionais, a importância do sector das compras para uma empresa ainda não está muito evidenciada. Contudo já existem alguns estudos/autores, que

¹ Em 2021 a INDASA abriu uma filial em Itália e arrancou com o projeto de expansão das suas instalações, em Portugal.

defendem que “...durante os últimos anos o papel das compras, quer no setor privado quer no público, tem vindo a assumir um papel cada vez mais relevante” (Carvalho, 2017 p.163). Esta afirmação é também defendida por Hartmann *et al.* (2012), ao dizer que as empresas têm de controlar e reduzir custos, num período de crise que origina um ambiente de grande incerteza e pressão sobre os preços. Burt e Pinkerton (1996) dizem-nos que o papel das compras está a mudar, com os Departamentos de Compras a assumirem um papel mais proactivo. Na realidade, as compras estão a evoluir do seu papel tradicional, meramente administrativo e ou tático, para se assumirem como sendo capazes de acrescentar valor e ocupar um lugar estratégico nas organizações (Gelderman & van Weele, 2005). Já Leenders *et al.* (2006), afirmam que as estratégias de abastecimento e o seu potencial para contribuir para os objetivos de uma empresa têm aumentado de interesse. Ferreira e Kharlamov (2012) afirmam que não existe uma única estratégia de compras para todos os bens e serviços, o que torna necessário segmentar para diferenciar as compras e escolher as estratégias mais adequadas. Em artigos recentes, a importância das compras para o sucesso das empresas é ainda mais evidente. Lima e Gomes (2018), defendem que a evolução da função das compras tem um enorme papel estratégico para as empresas, pois é através desta evolução que as empresas conseguem enfrentar os desafios, obter lucros e, conseqüentemente, sucesso empresarial.

1.2. Objetivos

Face ao exposto, esta Dissertação tem como objetivo a identificação de ineficiências numa empresa de produtos abrasivos, a partir da análise da gestão de compras.

Assim, os objetivos específicos, serão os seguintes:

- Caracterizar e evidenciar a relevância do Departamento de Compras da INDASA;
- Descrever o processo de compras da INDASA;
- Identificar as (in)eficiências do processo de compras da INDASA;
- Propor melhorias no processo de compras da INDASA.

Na prossecução dos objetivos estabelecidos, as seguintes questões de investigação são levantadas:

- Quais as características e relevância do Departamento de Compras da INDASA?
- Como é efetuado o processo de compras da INDASA?

- Que ineficiências são identificadas no processo de compras da INDASA?
- Face às ineficiências identificadas, que melhorias no processo de compras da INDASA podem ser implementadas no sentido de as ultrapassar?

1.3. Metodologia de Investigação

Por forma a caracterizar o Departamento de Compras e analisar a vantagem que poderia resultar para a empresa com uma atualização dos procedimentos internos, o método a utilizar será um estudo de caso, e a metodologia será, sobretudo, a qualitativa, podendo também haver a utilização de métodos quantitativos. Este método consiste em estudar, num ambiente real, uma determinada problemática e traduz-se numa recolha e análise de dados que permitem compreender o fenómeno e por fim tirar conclusões sobre o mesmo.

Na elaboração deste estudo de caso serão utilizados diversos instrumentos como entrevistas, questionários (questões abertas e fechadas), observação participante e a análise documental. A fim de obter diferentes perspetivas sobre o processo de compras da empresa, pretende-se entrevistar: o gestor e colaboradores do Departamento de Compras, um representante da Administração e vários técnicos de Manutenção, Marketing e da Higiene, Saúde e Segurança do Trabalho (HSTT), sobre os quais será omitida a identidade. Será pertinente alargar as entrevistas a estes três últimos departamentos, uma vez que trabalham diretamente com o Departamento de Compras, seja para a compra de bens ou desenvolvimento de produtos.

1.4. Estrutura da Dissertação

Este estudo está organizado em cinco capítulos. Apresenta-se, de seguida, uma breve descrição de cada um.

No primeiro capítulo é feita a apresentação do tema, dos objetivos, é explicada a metodologia, terminando com a estrutura da Dissertação.

O segundo capítulo é destinado à revisão de literatura, onde são discutidos conceitos que servem de suporte ao trabalho de investigação, tais como, a contextualização das compras/aprovisionamento, a evolução e a importâncias das compras, o processo de compra, a função compras e a estratégia de compras.

O terceiro capítulo apresenta a metodologia assim como as ferramentas de recolha de dados que serão utilizadas.

O capítulo quarto destina-se ao estudo de caso. Inicialmente é feita a caracterização da empresa em estudo, a INDASA. São abordados vários tópicos, tais como a história da empresa, os mercados onde atua, os produtos que comercializa e também é desvendado um pouco do futuro próximo da empresa. Após, particulariza-se o Departamento de Compras da INDASA. É descrito o processo de compra, seguindo-se uma demonstração da situação atual do Departamento de Compras da empresa em estudo passando-se, por fim, ao estudo de caso em si. Os resultados estão demonstrados através de duas metodologias: a observação participante e a análise de questionários.

Já no quinto capítulo podem-se encontrar as conclusões sobre esta Dissertação estando também neste capítulo sugestões para trabalhos futuros.

2. Revisão de Literatura

Neste capítulo serão sintetizados alguns estudos e trabalhos sobre a gestão/função das compras e suas estratégias. Para além disso, irá também incluir algumas áreas como a gestão de *stocks*, uma vez que são áreas que estão intrinsecamente ligadas às compras e terão aplicação útil nos resultados que se esperam obter.

2.1. Contextualização das Compras

Todas as organizações procuram alcançar o sucesso e tal sucesso passa muitas vezes pelo aumento do volume de vendas, que por sua vez se traduzirá em resultados acrescidos ou maior valor das suas ações em bolsa. Para que isto aconteça, é necessário que as organizações adotem estratégias que proporcionem aos seus clientes mais valor do que o oferecido pela concorrência, aproveitando todas as potencialidades dos recursos que têm à sua disposição (Freire, 1997). A definição dessa estratégia pressupõe três condições: deve contribuir para criar valor para o cliente; deve ser difícil de imitar; e, deve permitir e facilitar o acesso a novos mercados. Ainda segundo o mesmo autor, uma empresa atingirá o sucesso quando as capacidades de uma organização correspondem aos fatores críticos de sucesso da indústria/mercado em que atua. Assim, numa empresa com um Departamento de Compras forte, centralizado, bem estruturado e com objetivos bem definidos, as compras poderão tornar-se num fator crítico para a sucesso da organização. Isto tem sido verificado nos últimos anos, onde as compras têm vindo a assumir um papel cada vez mais importante dentro das organizações, pois são elas que encerram a satisfação de uma necessidade da empresa.

A compra pode ser definida como um ato de trocar dinheiro por algo que pretendemos (Monczka *et al.*, 2010). Já Pozo (2010, p.139) diz-nos que as compras são um processo de aquisição de “... materiais e/ou serviços com qualidade correta, na quantidade certa, no instante certo e ao preço correto, da fonte certa para entrega no local correto”. Não há empresas autossuficientes (que adotem uma estratégia pura de verticalização) e as compras são necessárias, fazem parte do dia-a-dia de todas as empresas.

J. Gonçalves (2010) define compras como um conjunto de ações que têm como finalidade a aquisição de bens e/ou serviços, e que pode ser mais ou menos complexo consoante a dimensão da empresa.

A área das compras passou a fazer parte de um processo complexo que integra também outras áreas da organização (qualidade, engenharia, financeiro, logística, entre outros). Esta ideia é também defendida por Trent e Monczka (1994), ao dizerem que um Departamento de Compras deve estar em consonância com os outros departamentos. Por exemplo, nas empresas fabris, o departamento de produção constitui a principal fonte de pedidos de materiais, para além das constantes necessidades de alterar prazos de entrega, quantidades ou cancelamentos de encomendas. Por isso, será necessária uma estreita cooperação entre estes dois departamentos. Por outro lado, o Departamento de Compras poderá sempre necessitar da ajuda do departamento jurídico, para a celebração de contratos com fornecedores, por exemplo, ou ainda do departamento de contabilidade, para que seja este a fazer o pagamento aos fornecedores. Também os departamentos de *design/marketing* e engenharia normalmente preparam as especificações dos materiais que devem ser comunicadas ao Departamento de Compras. Por sua vez, o Departamento de Compras ao estar em constante contacto com fornecedores/mercado, irá obter informações sobre novos produtos e materiais e transmitir essa informação ao departamento de *design/marketing* e engenharia, para que juntamente consigam reduzir custos (Carvalho, 2017).

Como referido, todas as organizações têm necessidade de efetuarem compras, sejam elas serviços ou materiais, para, por sua vez poderem disponibilizar aos seus clientes os seus produtos ou serviços. Monczka *et al.*, (2010) defendem mesmo que qualquer movimento de materiais numa cadeia de abastecimento tem por origem uma compra. Carvalho (2017) completa, ao dizer que a compra é um dos elementos mais importantes da cadeia de abastecimento, e são as compras que fazem desencadear todo o processo logístico.

Para Lysons (1990), um processo de compras envolve, normalmente, as seguintes etapas:

- Análise e identificação das necessidades;
- Definição das necessidades;
- Pesquisa dos fornecedores;
- Solicitação de propostas;
- Avaliação de propostas;
- Adjudicação, acompanhamento e receção da encomenda;
- Pagamento;
- Avaliação de fornecedores.

Em literatura mais recente, continua a ser defendido que o processo de compras compreende várias etapas, como: a pesquisa, a negociação, a análise de *stocks*, a emissão da encomenda de compra, e a conferência da mercadoria aquando da sua chegada (Silva *et al.*, 2018)

Um Departamento de Compras forte e eficaz permitirá a uma organização dispor a cada momento dos produtos, materiais e serviços indispensáveis para a atividade da empresa, na quantidade certa, com qualidade e com um preço competitivo.

2.1.1. Evolução Histórica das Compras

Inicialmente as compras eram vistas pelas organizações como uma atividade meramente burocrática. Com a crise do petróleo (1973-1974), e conseqüente redução de matéria-prima a nível mundial, exigiu-se que as compras tomassem uma atitude mais proativa para ajudarem as organizações a fazer face às suas necessidades de abastecimento. Foi nesta fase que as compras ganharam importância no seio das organizações, pois fatores como *quando*, *quanto* e *como* comprar passaram a ser determinantes para as empresas se manterem competitivas (Martins & Alt, 2011).

Apesar do primeiro livro sobre compras datar de 1887 (“*The Handling of Railroad Supplies - Your Purchase and Disposition*”, escrito por Marshall M. Kirkman (Fearon, 1989), como dito atrás, até à década de 70, o papel das compras era básico/elementar, limitando-se a comprar materiais e serviços sem uma preocupação sobre o processo de compra. As compras eram relegadas para segundo plano. Não tinham um departamento dedicado, podendo ser realizadas por diversos tipos de colaboradores. As compras eram vistas como uma despesa, realizadas sem consultas ao mercado e sem pedido de compra formal. Por outras palavras, as empresas estavam mais preocupadas em dar resposta a todas as solicitações de clientes (nesta época, muitas vezes a produção era insuficiente para fazer face às necessidades dos seus clientes) e com o rápido crescimento dos seus negócios. Mais tarde, com o aumento do volume de transações, passou a existir Departamento de Compras, mas que se limitava a processar pedidos de compras. A função do Departamento de Compras era apenas operacionalizar decisões já tomadas por outros departamentos. As compras não acrescentavam valor às organizações, ou seja, não existia um pensamento estratégico (Riggs & Robbins, 2001).

A partir da década de 80, muito também devido à filosofia japonesa do *Just in Time*, muitas empresas, sobretudo americanas, começaram a fazer compras em pequenos lotes e começou a haver algum foco na redução de custos, mas apenas para as compras que eram efetuadas exclusivamente pelo Departamento de Compras (Baily *et al.*, 2000)

Mais tarde, na década de 90, devido à globalização, que provocou aumento da competição e por sua vez pressão para a redução de custos, houve urgência das organizações virarem atenções para as compras. As compras passaram assim a integrar o processo de logística e a fazer parte da cadeia de abastecimento (*supply chain*), assumindo um papel estratégico. Fizeram aumentar os fornecimentos a partir da percepção das prioridades competitivas de uma organização em relação aos bens a serem produzidos (Lima, 2011). Segundo Moura (2006) a globalização provocou muitas alterações na logística e, particularmente, no aprovisionamento, tornando possível as organizações abastecerem-se a partir de fornecedores localizados em qualquer parte do mundo, procurando mais qualidade e melhores preços e serviços. Nesta era passa também a existir centralização, coordenação e especialização dos Departamentos de Compras, e o foco é a redução de custos ao qual se aliava a preocupação com a melhoria dos processos de aquisição.

A partir de 2000, as compras passam definitivamente a ter poder dentro das organizações. Isto é, as compras são vistas como um fator decisivo para a criação de valor, e com isso passam também a ser fonte de preocupação: começou a ser necessário o cumprimento de normas internas e as compras/Departamento de Compras a serem submetidos a auditorias. Atualmente, o setor das compras é visto como um centro de oportunidade, onde o comprador é uma peça fundamental para a organização e a sua função é reconhecida como uma das mais importantes para a gestão eficaz de uma organização. As compras deixaram de ser consideradas como uma atividade meramente administrativa, assumindo-se hoje como capazes de acrescentar valor e ocupar lugar estratégico nas organizações (Gelderman & van Weele, 2005).

2.1.2. Importância das Compras

A crescente competitividade do mercado faz com que as empresas procurem obter melhores resultados, sendo que uma forma de o conseguirem é através da centralização das suas compras por forma a obterem maior poder negocial. “O setor de compras ocupa uma posição importante na maioria das organizações, pois peças, componentes e matéria-prima comprados representam, em geral, entre 40 a 60% do valor final das vendas de

qualquer produto. Isto significa que reduções de custos relativamente baixas conquistadas no processo de aquisição de materiais podem ter um impacto bem maior sobre os lucros do que aperfeiçoamentos semelhantes noutras áreas de custos e vendas da organização.” (Ballou, 2006, p.357).

Segundo Porter (1985), as compras têm um papel fundamental nas organizações, podendo dar apoio a atividades de suporte ou a atividades primárias, ou a ambas em simultâneo. As atividades primárias são todas as atividades que estão relacionadas com a transformação e movimentação dos produtos finais, ou seja, aqueles que a empresa vai disponibilizar ao cliente. As atividades primárias incluem a logística de entrada e saída, as operações, as vendas e marketing e os serviços pós-venda.

Por sua vez, as atividades de suporte são as atividades que sustentam a atividades primárias, que incluem a gestão de recursos humanos, a gestão de infraestruturas e o desenvolvimento de tecnologia. Nas atividades de suporte cabe às compras fornecer materiais e produtos diversos como por exemplo equipamento informático e de escritório, limpeza, viagens, aluguer de viaturas, entre outros.

A Tabela 1 demonstra as diferenças entre compras para atividades primárias e para atividades de suporte.

Tabela 1

Diferença entre comprar para atividades primárias e de suporte

Aspetos	Compras para atividades primárias	Compras para atividades de suporte
Variedade de produtos	Limitada	Muito grande
Número de fornecedores	Limitado e transparente	Muito grande
Volume de compras	Muito grande	Limitado
Nº de Encomendas de Compra	Considerável	Muito grande
Valor da Encomenda	Elevado	Reduzido
Quem é responsável	Dominado por áreas técnicas	Muito fragmentado

Nota: Adaptado de Carvalho (2017, p.164)

Existem vários argumentos para justificar a importância das compras:

- **As organizações têm necessidade de adquirir materiais e/ou serviços**

Não há organizações autossustentáveis, e por isso todas as organizações, sejam elas industriais, de retalho ou de venda por grosso, necessitam de adquirir materiais, serviços ou matérias-primas para o seu normal funcionamento (Monczka *et al.*, 2005).

- **As compras são uma útil fonte de informação**

O Departamento de Compras, ao estar em constante contacto com fornecedores/mercado, irá obter informações sobre novos produtos e materiais utilizados pelos seus fornecedores ou concorrente, e irá transmitir essas informações internamente (Carvalho, 2017).

- **Redução de custos**

As compras ocupam uma posição importante nas organizações, uma vez que as matérias-primas ou subsidiárias representam por vezes 40 a 60% do valor final do produto (Ballou, 2006; van Weele, 2010). O mesmo é defendido por Tully (1995) ao afirmar que, numa empresa industrial dos Estado Unidos, as mercadorias e serviços comprados contabilizam cerca de 55 centavos por cada dólar vendido.

- **As compras afetam o desempenho da empresa, melhoria de produtos e a satisfação do cliente**

Através da constante procura de matérias-primas ou subsidiárias com mais qualidade, com melhores prazos de entrega e preços mais reduzidos, as compras permitem reduzir o tempo de produção de um determinado produto, melhorar a sua qualidade e até diminuir o preço final do produto acabado, aumentando assim a satisfação do cliente (Monczka *et al.*, 2010).

- **As compras têm impacto na imagem pública da empresa**

A má gestão da relação com os fornecedores, para além de não beneficiar a própria organização, pois não facilitará urgências, tais como encomendas urgentes ou alterações de última hora (Stevenson, 2005), poderá levar a que determinado fornecedor crie uma má impressão sobre uma organização e com isso intoxicar o mercado, levando a que essa organização tenha dificuldade no acesso a outros fornecedores. Por outro lado, a forma como uma organização escolhe os seus fornecedores, privilegiando o respeito do fornecedor pelas normas ambientais, éticas, sociais, políticas e legais (não utilização de mão de obra barata/infantil, respeito pelos direitos dos colaboradores, preocupação ambiental, entre outros), ajudará a criar uma boa imagem da empresa junto dos seus *stakeholders*.

É assim perceptível que as compras são responsáveis não só pela aquisição de materiais, mas também por realizar negociações, evitar a aquisição de materiais desnecessários e alinhar a cadeia de fornecimento à produção da empresa onde está inserida (Silva *et al.*, 2020) mas, mesmo já existindo bastante fundamentação acadêmica que justifica a importância das compras (Pressey *et al.*, 2009), há ainda alguns autores que não lhes atribuem um papel estratégico, pelo facto de não terem um perfeito enquadramento numa disciplina académica (Ramsay, 2001). Contudo é inegável assumir que as compras evoluíram e deixaram de ser consideradas como uma atividade meramente operacional, para serem atualmente consideradas como uma componente da gestão da cadeia de abastecimento (Frankel *et al.*, 2008).

2.2. Processo de Compra

Segundo Paulo Gonçalves (2010), o processo de compras pode ser definido como um conjunto de ações que têm como objetivo a aquisição de bens ou serviços, em que a complexidade dessas ações varia consoante a dimensão da organização.

São vários os autores que apresentam os seus modelos de processos de compras, como Lysons (1990), Monczka *et al.*, (2010) ou van Weele (2010). Cada um destes autores divide o processo de compras em mais ou menos ações, mas todos eles são unânimes, o processo de compra inicia-se com a identificação da necessidade e termina com a avaliação do fornecedor. Todos eles também são consensuais quando definem a execução da compra ou encomenda como o processo *core* de um processo de compras.

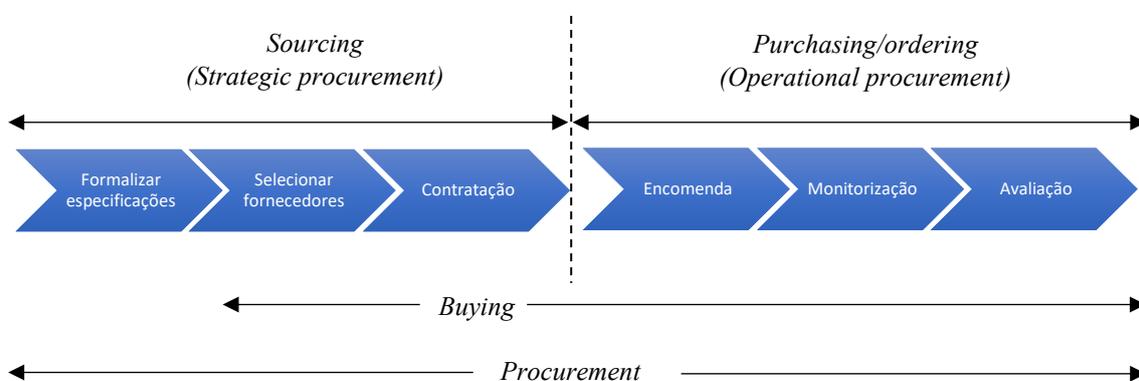
2.2.1. Etapas do Processo de Compra

Num estudo recente, foram identificados 73 modelos de processos de compras diferentes, sendo que o mais adotado é o modelo de van Weele, apresentado pela primeira vez em 1996 (Bäckstrand *et al.*, 2019). Ainda de acordo com estes autores, as principais diferenças entre os modelos existentes, estão relacionados com três fatores. Alguns modelos considerarem as compras num nível mais abstrato e estratégico; outros definem as compras como um ciclo contínuo em vez de linear e, por fim, alguns modelos enfatizam que, embora as compras sejam um processo contínuo, a relação individual com o fornecedor encerra-se com a saída do fornecedor (Bäckstrand *et al.*, 2019).

Com base do que foi dito no parágrafo anterior, propõe-se, de seguida, explicar o processo de compras tendo por base o modelo apresentado por van Weele (2010). Segundo este autor, e como esquematizado na Figura 1, um processo de compras é composto por dois ciclos, um ciclo estratégico (*sourcing*) e um ciclo operacional (*purchasing/ordering*). No primeiro ciclo (*procurement* estratégico) são definidas as especificações/requisitos que o material a comprar deve ter, a que se segue a seleção de fornecedores e por fim a formalização do contrato e conseqüente contratação dos serviços. O segundo ciclo (*purchasing/ordering*) inicia-se com a colocação da encomenda, seguindo-se o acompanhamento da mesma, e termina com a avaliação do fornecedor. O conjunto dos dois ciclos forma o *Procurement*, que é um termo mais abrangente “que vai do cliente ao fornecedor e que assume a gestão de todo o processo de abastecimento, tanto para os produtos em curso, como para os que se encontram em fase de projeto no interior da empresa” (Dias, 2005, p.151). Ou seja, o *Procurement* abarca a administração, negociação, compras, logística de entrada, movimentação de todo o tipo de materiais e produtos e a coordenação do abastecimento em fábricas e armazéns.

Figura 1

Modelo do Processo de Compras



Nota: Adaptado de van Weele (2010)

Segundo van Weele (2010), o processo de compras engloba seis etapas: formalizar especificações; selecionar fornecedores; contratação; encomenda; monitorização; e avaliação.

De seguida, será explicada cada uma delas:

- **Formalizar especificações:**

Esta fase consiste na identificação de necessidades (matéria-prima, equipamentos, economato, entre outros, a serem adquiridos), (Carvalho, 2017; Leenders *et al.*, 2006; Monczka *et al.*, 2010). Posteriormente decide-se se irá haver produção interna ou se se avança para a compra a fornecedores (*make-or-buy*) (Moses, 2011). McIvor e Humpherys (2000) defendem que a esta decisão (*make-or-buy*) deve ser tida com bastante ponderação, uma vez que vai contribuir para o bem-estar financeiro da empresa. Se a decisão recair na compra, então as especificações de cada item a adquirir devem ser descritas de forma rigorosa (Carvalho, 2017; Leenders *et al.*, 2006; Monczka *et al.*, 2010). Essas especificações dividem-se em funcionais e técnicas (Carvalho, 2017; van Weele, 2010). Segundo van Weele (2010):

- **Especificações Funcionais:** descrevem as funcionalidades que o produto deve ter para o futuro utilizador;
- **Especificações Técnicas:** dizem respeito às características do produto, às propriedades técnicas e às atividades que o fornecedor deve desenvolver, quer sejam antes ou depois da transação. São normalmente representadas em desenhos técnicos, tabelas ou catálogos.

Ainda de acordo com o último autor supracitado, há vantagem para uma organização em trabalhar com especificações funcionais uma vez que facilitam a definição da oferta pelos potenciais compradores, criam condições para a introdução de novas tecnologias que não são do conhecimento do comprador e permitem também criar um padrão que facilita a análise das propostas.

Todas as especificações podem constar num caderno de encargos. Devem incluir especificações de qualidade, logísticas, manutenção, legais, ambientais e ainda um limite orçamental (Carvalho, 2017).

Após estarem definidas todas as especificações do material a comprar, temos então uma necessidade de compra. Essa necessidade de compra pode ser transmitida ao Departamento de Compras por duas vias (Monczka *et al.*, 2010):

- a) **Requisição de Compra** – é utilizado quando é necessário recorrer à compra de materiais. Pode ter vários formatos, como informático, em formulário impresso, por telefone, pedido formal, entre outros. São geralmente mais utilizadas para compras de rotina. Uma requisição de compra pode ter origem em pedidos de

clientes, previsões, pontos de encomenda (momento em que é gerado um pedido de material), verificações físicas de inventário, ou desenvolvimento de novos produtos;

- b) **Requisição de Serviço** – é utilizado quando é necessário recorrer à prestação de um serviço, e deve conter o tipo de trabalho a efetuar e o tipo de prestador de serviço mais apropriado.

Esta fase do processo de compras (formalizar especificações), é fundamental uma vez que contribui para que sejam evitadas dúvidas na forma como as especificações vão ser apresentadas aos potenciais fornecedores. Nesta fase é importante que se evitem referências a “marcas” e/ou especificações de forma a não limitar o número de fornecedores capazes de cumprir com os requisitos. Devem ainda ser definidos procedimentos claros de inspeção, aceitação e alteração dos requisitos inicialmente definidos (Carvalho, 2017; van Weele, 2010).

- **Seleção de fornecedores:**

Esta fase consiste em escolher o melhor fornecedor possível. De acordo com van Weele (2010), esta fase está ligada à anterior uma vez que ao definir-se quais as especificações dos materiais a adquirir já se tem a ideia de quais os fornecedores que poderão disponibilizar esses materiais.

Ainda de acordo com o mesmo autor, esta fase decorre em quatro passos:

1. **Definição do método de subcontratação** – define-se se haverá contratação total ou parcial;
2. **Qualificação preliminar dos fornecedores** – é construída uma lista de potenciais fornecedores, aos quais são pedidas informações. Após análise dessa lista, alguns são eliminados e fica-se com uma lista mais reduzida, com os fornecedores que apresentaram melhores qualificações. A estes, é enviado um Pedido de Cotação/*RFQ (Request for Quotation)*;
3. **Avaliação de propostas** – é feita uma avaliação das propostas recebidas, quer seja o preço, como aspetos técnicos, logísticos, de qualidade, entre outros;
4. **Seleção do fornecedor** – é selecionado o fornecedor que melhor se ajusta ao que a organização pretende e avança-se com a negociação.

- **Contratação:**

Esta etapa consiste em preparar e negociar as condições com o fornecedor, efetivando-se um contrato. “O contrato constitui um termo de referência entre as partes e dependendo do setor de atividade, política de compras, cultura da empresa, características do produto, poderão ser feitas referências a termos e condições específicas” (Carvalho, 2017, p.166).

Num contrato terão de constar: preço, condições de pagamento, condições de entrega, cláusulas de penalização e condições de garantia. No caso de compras a fornecedores estrangeiros (com moeda diferente), van Weele (2010) defende que no contrato deverá estar mencionado a taxa de câmbio da moeda.

Ainda, segundo o autor supracitado, no que diz respeito ao preço, o comprador/organização deverá privilegiar preços fixos, pois facilitam a gestão do orçamento e controlo de custos.

Concluídas estas três etapas do ciclo estratégico, segue-se para a parte operacional, que se inicia com a encomenda.

- **Encomenda:**

Esta etapa consiste no envio/colocação da encomenda ao fornecedor. Monczka *et al.* (2010) definem a encomenda ou ordem de compra como um contrato ou um documento vinculativo que desencadeia o processo de entrega dos materiais. Por sua vez, Carvalho (2017) afirma que a encomenda deve conter informação e instruções claras para o fornecedor, de forma a evitar erros. Ambos autores são unânimes – uma encomenda vincula um comprador e um fornecedor a um conjunto de condições previamente acordadas. Para o caso de ser detetada alguma irregularidade, os responsáveis pelas compras devem agir prontamente para a regularizar (Carvalho, 2017; Monczka *et al.*, 2010).

- **Monitorização:**

Esta etapa consiste na monitorização e controlo da encomenda por forma a garantir que o fornecimento é efetuado conforme acordado. Para a monitorização da encomenda, o comprador pode deslocar-se às instalações dos fornecedores, poderá requisitar os planos de produção bem como a confirmação da data prevista de entrega, realizar um controlo e verificação para aferir se os produtos estão de acordo com os requisitos, e negociar possíveis alterações técnicas (Carvalho, 2017).

- **Avaliação:**

Esta etapa consiste na receção da encomenda e, caso se verifiquem anomalias, reclamá-las ao fornecedor. É também nesta etapa que se faz a avaliação do fornecedor.

Na receção da encomenda devem realizar-se as seguintes tarefas (Figura 2).

Figura 2

Receção de Encomendas



Nota: Adaptado de Leenders et al. (2006)

Ao receber a encomenda é necessário verificar se todos os pressupostos contratualmente estabelecidos entre o comprador e o fornecedor foram cumpridos. Caso se verifique alguém incongruência, é da responsabilidade das compras a execução de reclamações e a ativação das cláusulas do contrato (van Weele, 2010).

Ainda segundo o mesmo autor, as compras também são responsáveis pela avaliação do projeto, fornecedor e do tratamento/organização da documentação entre a organização e o fornecedor.

A avaliação do fornecedor pode ser definida como “O processo de quantificar a eficiência e eficácia da ação do fornecedor” (Neely *et al.*, 1995, p.-80). “A organização deve avaliar e selecionar fornecedores com base nas suas aptidões para fornecer produtos de acordo com os requisitos da organização” (Instituto Português da Qualidade, 2008). Além disso, a avaliação de fornecedores, para além de permitir identificar possibilidades de melhoria em futuros fornecimentos, também permite registar a eficiência da operação do

fornecedor ao longo do tempo e comparar performances entre fornecedores (Monczka *et al.*, 2010).

Segundo van Weele (2010) e Carvalho (2017), este modelo de compras é geral e nem todas as compras seguem detalhadamente todas as etapas, podendo existir situações que condicionam o processo, como:

- **Especificações de marca ou fornecedor (*Brand Specifications*):** quando uma empresa está condicionada a uma marca ou fornecedor específico, o poder negocial do comprador está condicionado;
- **Seleção inadequada de fornecedores:** ao selecionar um novo fornecedor, o comprador deve garantir-se que este conseguirá cumprir com as suas promessas. A falência de um fornecedor, por exemplo, poderá trazer surpresas muito desagradáveis, sobretudo quando se compram materiais/equipamentos que requerem manutenção durante longos períodos;
- **Relações pessoais:** fortes relacionamentos pessoais entre comprador e fornecedor poderá levar à colocação de encomendas a fornecedores que à partida não são tão competitivos;
- **Falta de experiência na elaboração dos contratos:** poderá fazer com que os contratos sejam feitos de forma errada (incompletos), sejam feitos pelo fornecedor (pode ser tendencioso), ou até mesmo poderá não ser celebrado um contrato. Poderá fazer com que o comprador suporte custos que eram da responsabilidade do fornecedor;
- **Ênfase excessiva no preço e não no custo total de posse:** é especialmente importante na aquisição de equipamento “capital” como máquinas/equipamento. Por vezes, no momento da compra, só se tem em consideração o preço do equipamento e descartam-se custos com manutenção e peças de substituição;
- **Falhas administrativas:** procedimentos pouco claros, ou até a falta deles (por exemplo, a não definição de quem faz e/ou autoriza encomendas), podem ser danosos e traz trabalho extra à organização – por exemplo, na receção de uma encomenda, será necessário procurar a quem pertence. Pode ainda dar-se o caso de ser solicitado o pagamento de faturas sem qualquer verificação prévia;
- **Problemas na entrega:** atrasos, entregas incompletas ou problemas de qualidade poderão causar perigo no processo de compra;

- **Fornecedores não avaliados sistematicamente:** fará com que os mesmos problemas se repitam sucessivamente.

Vistos os fatores que podem dificultar a gestão do processo de compra, passamos a explicar quais as funções das compras.

2.3. Função das Compras

O início do séc. XX, a abertura dos mercados e a globalização da economia, vieram evidenciar o papel das compras. Baily *et al.* (2000) salientam que os conceitos de *benchmarking*, *total quality management (TQM)*, *just-in-time (JIT)* e *lean production* contribuíram para o aumento da importância da função das compras.

A função compras passou a ser fundamental. Saber comprar é determinante não só para o aumento da competitividade de uma organização, como também para a sua sobrevivência no mercado (Simões & Michel, 2004).

A principal função das compras é a aquisição de bens e serviços para o funcionamento de uma organização, na hora certa, na quantidade pedida, em tempo oportuno e ao menor custo possível (Baily *et al.*, 2000). Esta atividade envolve uma série de fatores, como a identificação das necessidades de compra, a seleção e avaliação de fornecedores, a negociação de contratos, a procura de bens e/ou serviços, comparação de preços, qualidade e serviço, e a entrega de bens ou serviços atempadamente e de acordo com as condições negociadas (Ballou, 2006).

Outros autores vão mais longe e defendem que a função das compras depende da dimensão e grau de complexidade das organizações. Estes autores atribuem às compras um vasto leque de funções (P. Gonçalves, 2010; Moya, 2007), tais como:

- Realização de consultas/pedido de cotações;
- Análise e negociação de preços e das condições de fornecimento;
- Negociação e celebração de contratos de fornecimento;
- Registo de fornecedores;
- Procura de novos produtos/fornecedores;
- Desenvolvimento de fornecedores;
- Avaliação de fornecedores;

- Desenvolvimento de produtos;
- Análise de *stocks* (precauções com os níveis de *stocks*; redução e rotação de *stocks*);
- Manutenção de registos de compras;
- Manutenção do catálogo de materiais;
- Promoção de relações sólidas com os restantes departamentos.

Em algumas empresas, as compras são ainda responsáveis pela gestão de materiais, contratos e controlo de faturas dos fornecedores.

Compreende-se assim que a função das compras é muito importante para qualquer organização, pois é uma área que movimenta grandes montantes de capital, devendo ser tidas em conta na estratégia da organização.

2.3.1. Função Estratégica vs. Função Não Estratégica das Compras

Apesar de alguns estudos (Pressey *et al.*, 2009; Quayle, 2002; Ramsay, 2001) ainda referirem que as compras têm pouco impacto no desempenho operacional e desempenham funções meramente administrativas, uma vez que servem somente para solucionar problemas a curto prazo, as compras poderão ter um papel proactivo nos objetivos de uma organização quando lhes é atribuída uma função estratégica (Carr & Pearson, 2002).

As compras podem ter uma função estratégica ou não estratégica, e compete à gestão de topo de cada organização decidi-lo. Assim, se a gestão atribui importância estratégica às compras, elas vão estar posicionadas num nível hierárquico elevado. Se o contrário acontecer, as compras vão ter um papel meramente operacional situando-se num nível hierárquico inferior (van Weele, 2010).

A Tabela 2 demonstra o papel que as compras podem desempenhar quando lhes é atribuída uma função estratégica ou não estratégica.

Tabela 2

Compras Como Função Estratégica VS Função Não Estratégica

COMPRAS – FUNÇÃO NÃO ESTRATÉGICA	COMPRAS – FUNÇÃO ESTRATÉGICA
Contribuição para os objetivos estratégicos da organização é irrelevante.	Participam ativamente no processo de planeamento estratégico.

Estatuto reduzido dentro da organização.	Têm um estatuto equivalente a outras áreas relevantes para a organização.
As compras são vistas pela gestão como uma atividade que não gera valor acrescentado.	As compras são vistas pela gestão como um recurso importante para a organização.
Os colaboradores ligados às compras desempenham apenas tarefas administrativas.	As compras são pró-ativas no sentido de melhorar a qualidade dos produtos fornecidos e contribuir para o crescimento da organização.
Os colaboradores têm baixa formação e qualificação.	São necessários colaboradores com nível de qualificação e formação mais elevado.

Nota: Adaptado de Carr e Pearson (2002)

Segundo Carvalho (2017), para garantirem a sua sobrevivência, as organizações devem diferenciar-se da sua concorrência, crescer, gerir custos e conquistar a satisfação dos seus clientes.

Em relação à gestão de custos, ela pode ser atingida de três formas: 1) aumento do volume de vendas e/ou aumento de preços dos produtos/serviços comercializados; 2) reestruturação interna (através da redução de tarefas e/ou eliminação das desnecessárias ou até através da redução do número de colaboradores); e, 3) redução dos custos de aquisição de bens/serviços necessários para o funcionamento/produção da empresa. Sendo que os dois primeiros podem ser de difícil execução (devido, por exemplo, à elevada concorrência), a redução de custos com aquisições torna-se fulcral. É assim importante uma organização ter uma boa estratégia de compras.

Segundo Paulraj *et al.* (2006) o nível estratégico da função das compras pode ser caracterizado pela operacionalização de três dimensões:

1. **Foco estratégico:** implica avaliar se as compras têm um plano de longo-prazo formalizado e estão envolvidas em questões de longo-prazo que envolvem níveis de risco e incerteza mais elevado.
2. **Envolvimento estratégico:** quanto maior for o envolvimento das compras no processo de planeamento estratégico, maior será a perceção de que as compras ocupam uma posição estratégica.
3. **Visibilidade/status estratégico:** diz respeito à forma como as compras são consideradas e tratadas pela gestão de topo e outras funções dentro da organização.

A estratégia de compras não pode ser feita da mesma forma por todas as organizações. Todas elas têm as suas especificidades e objetivos, e por esse motivo devem escolher a estratégia que mais lhes convém. Assim, a estratégia de compras deve estar em

consonância com a estratégia global da empresa, devendo ser definida pela gestão de topo.

De acordo com Leenders *et al.* (2006), Monczka *et al.* (2010) e Carvalho (2017), existem várias estratégias de compras, conforme demonstra a Tabela 3.

Tabela 3

Estratégias de Compras

ESTRATÉGIA	DESCRIÇÃO
OTIMIZAÇÃO DA BASE DE FORNECEDORES	É um processo que ajuda a definir com quais e quantos fornecedores uma empresa deve trabalhar. Habitualmente passa pela eliminação de fornecedores que não cumprem níveis de performance desejados. Contudo, em vez da eliminação, poderá passar só pela substituição desses fornecedores. A otimização da base de fornecedores poderá traduzir-me numa redução de custos de aquisição, redução do risco de fornecimento, e aumento da qualidade dos produtos.
GLOBAL SOURCING	Consiste em garantir fornecedores de qualquer parte do mundo. Com isso uma empresa poderá conseguir reduções imediatas e significativas com custos, enquanto a empresa estará a marcar presença em novos mercados, procurar novos materiais e fornecedores alternativos.
SOURCING LOCAL	Consiste em concentrar as compras num fornecedor local, acreditando que este poderá ser mais vantajoso pelo facto de as entregas poderem ser mais rápidas, haver a possibilidade do comprador se deslocar às instalações do fornecedor. Além disso, acredita-se que para pequenas quantidades, fornecedores locais conseguem, com frequência, apresentar bons preços (Burt e Pinkerton, 1996).
SINGLE VS. MULTIPLE SOURCING	Consiste em definir se as compras são distribuídas por vários fornecedores ou centralizadas em apenas um. A tendência dos últimos anos tem sido para a centralização num único fornecedor, uma vez que facilita o desenvolvimento de parcerias. Contudo esta centralização implica alguns riscos para ambas as partes (um problema no fornecedor provocará problemas no fornecimento de materiais a uma organização. Por sua vez, caso uma organização interrompa subitamente a ligação ao fornecedor poderá colocar em causa sobrevivência deste).
DESENVOLVIMENTO DE PARCERIAS	Consiste no estabelecimento de acordos informais com alguns fornecedores, com o objetivo de identificar fornecedores com performance excepcional e / ou com competências tecnológicas acima da média, para com isso conseguir vantagens no longo prazo. O

desenvolvimento de parcerias é, habitualmente, aplicado aos fornecedores dos produtos classificados como estratégicos na matriz de Kraljic (1983). O desenvolvimento de parcerias traduzir-se-á em relacionamentos de longa duração e na obtenção de ganhos mútuos. Este tipo de estratégia nem sempre é de fácil implementação pois acarreta custos que muitas vezes as empresas fornecedoras não querem suportar.

**TOTAL QUALITY
MANAGEMENT
(TQM)**

É um tipo de filosofia que consiste em assegurar que os produtos têm o maior nível de qualidade possível. Para isso uma organização deve assegurar que todos os materiais que recebe têm a qualidade perfeita para que, por sua vez, também ela consiga produzir e fornecer produtos com a máxima qualidade. Esta filosofia requer, por exemplo, que haja uma monitorização da qualidade de todos os materiais no momento de produção e receção, assim como auditorias ao fornecedor. Exige também que os fornecedores sejam certificados ao nível da qualidade, através, por exemplo, da norma ISO9001.

Nota: Adaptado de Moreira (2013)

Carr e Pearson (2002) apresentaram o resultado de um estudo, realizado em 1999 a 800 empresas, onde se pretendeu verificar o impacto das compras e o envolvimento dos fornecedores nas organizações. Concluíram, os referidos autores, que quando era atribuída uma função estratégica às compras, estas eram proactivas, integrativas e focadas em decisões para longo prazo. O mesmo é defendido por Mogre *et al.*, (2017), ao afirmarem que, numa função estratégica, as compras ajudam a mitigar efeitos negativos de riscos da cadeia de abastecimento. Contribuem, assim, para aumentar a capacidade de as organizações serem competitivas.

Deste modo, podemos concluir que a função estratégica das compras contribui para que uma empresa atinja e sustente vantagens competitivas, através da criação de valor ao nível da gestão de custos, produção de informação (ajuda a melhorar a tomada de decisão), desenvolvimento de relações com os fornecedores (que permitirá a aquisição de materiais e serviços de maior qualidade). Estes fatores terão um impacto positivo nos resultados operacionais e financeiros (Carr & Pearson, 2002; Hartmann *et al.*, 2012; Leenders *et al.*, 2006; Paulraj *et al.*, 2006). Importa ainda referir que na seleção de uma determinada estratégia, as organizações devem ter em atenção os riscos a que ficarão expostas e analisar esse risco face ao retorno esperado. Para Leenders *et al.* (2006), o risco é maior sempre que uma organização vai comprar a um novo fornecedor, ou vai comprar um material diferente, ou ainda quando o volume financeiro associado à compra é elevado.

Por sua vez, o risco é menor sempre que uma organização faz compras repetitivas (o mesmo material sempre ao mesmo fornecedor). Muitas vezes, para reduzir o risco, as empresas fazem compras em pequenas quantidades ou pedem amostras para a realização de testes.

De acordo com Carr e Pearson (2002), Hartmann *et al.* (2012), Mol (2003) e Paulraj *et al.* (2006), alguns fatores – tais como as várias crises económicas a que se aliou a importância que os fornecedores vão tendo para a criação de valor acrescentado, a necessidade das empresas adquirirem materiais e serviços de qualidade, e a preocupação com a contenção de custos - têm contribuído para a evolução das compras, ocupando estas uma posição cada vez mais estratégica.

2.4. Seleção e Avaliação de Fornecedores

Nos últimos anos, a globalização, tanto da produção como do comércio, veio aumentar a concorrência entre as organizações, obrigando-as a repensarem as bases da sua competitividade (Harland *et al.*, 1999). Para sobreviverem, foi necessário, portanto, fortalecerem o seu posicionamento no mercado, através da especialização das suas competências e num aperfeiçoamento na aquisição (a outras organizações) de bens e serviços (Cousins & Spekman, 2003; Hartmann *et al.*, 2001). O fornecedor deixou de ser visto como um adversário e tornou-se um parceiro da empresa. Para o sucesso de qualquer organização, é essencial o comprometimento dos fornecedores (Kannan & Tan, 2002).

Uma organização deve saber selecionar os parceiros ideais, com base na sua capacidade, para fornecerem os artigos de acordo com os requisitos exigidos (Hoyle, 2006). Ainda segundo o mesmo autor, quanto mais complexo for o produto mais complicado se torna o processo de seleção de fornecedores.

No processo de seleção de fornecedores Wang (2010) sugere que se utilizem os seguintes critérios:

- **Custo** – custo total, custo de informação, preço competitivo e desconto no preço;
- **Entrega** – expedição, tempo de entrega, distância e cumprimento das taxas de entrega;
- **Qualidade** – qualidade do produto, durabilidade do produto e conformidade de especificação do produto;

- **Flexibilidade** – flexibilidade de operação, *mix* diversificado e flexibilidade da entrega;
- **Serviço** – resolução de problemas e comunicação.

Num estudo realizado por Weber *et al.* (1991), confirmou-se que os critérios *preço e entrega* são os fatores mais importantes na seleção de um fornecedor, estando o critério *qualidade* na terceira posição.

Estudos mais recentes mostram que a estes fatores mudaram. Atualmente, e de acordo com Galo *et al.* (2018), tem mais relevância o tempo de entrega (que abrange critérios como o *lead time*, a pontualidade, o prazo médio de entrega, entre outros); o serviço (como gestão de reclamações, devoluções e reenvios); e, por fim, o preço (custo dos produtos, considerando também o custo dos transportes).

Tão importante como a seleção de fornecedores, é a sua avaliação.

*“Não se pode gerir aquilo que não se pode medir”*²

É normal que uma cadeia de fornecimento apresente erros, muitos deles até com consequências graves como custos elevados ou atrasos nas entregas das mercadorias, problemas de qualidade ou aumento desnecessário dos níveis de *stock*.

A avaliação de fornecedores é uma tarefa complexa e exigente, sobretudo em empresas que gerem centenas de fornecedores. É uma atividade essencial, pois só assim se conseguirá aprimorar a eficiência de um Departamento de Compras. Beil (2010), define este conceito como a fase em que o comprador classifica os fornecedores através de critérios previamente definidos.

Através da avaliação de fornecedores, as organizações conseguem encontrar formas de ajudar os seus fornecedores a eliminar desperdícios e ineficiências nos seus processos e, ao mesmo tempo, a organização também sairá a ganhar porque consegue reduzir as não conformidades, pode diminuir os *stocks* de segurança, reduzir o inventário de artigos obsoletos, entre outras vantagens. Não necessariamente por esta ordem, os critérios mais utilizados para avaliar fornecedores são o preço, a qualidade, o tempo de entrega, a flexibilidade e capacidade de inovação (Beil, 2010; Muscat & Fleury, 1993). Existem

² Peter Drucker (1909-2005) foi um consultor administrativo, professor, jornalista e escritor austríaco. Foi considerado um dos maiores expoentes da Administração Moderna.

ainda mais critérios que poderão ser utilizados, como a *comunicação*, a *segurança*, a *certificação*, a *saúde financeira*, entre outros.

Boer *et al.* (2001) apresenta os seguintes métodos de avaliação de fornecedores:

- Método de ponderação linear;
- Método do custo total de posse;
- Método matemático;
- Método estatístico;
- Método baseado em inteligência artificial (IA).

Destes, o método de ponderação linear é provavelmente o mais utilizado para avaliação de fornecedores (Benton & McHenry, 2010). Este método consiste numa seleção dos critérios que se pretendem avaliar, comparando-os e atribuindo a cada um deles o seu peso relativo (definido subjetivamente). Posteriormente, depois de calculado o peso relativo de cada critério, são atribuídas as classificações individuais de cada fornecedor para os critérios selecionados. Por fim, o último passo, consiste em multiplicar as classificações individuais de cada critério pelo seu peso relativo, como uma percentagem (Benton & McHenry, 2010; Boer *et al.*, 2001; Weber *et al.*, 1991).

É difícil escolher a forma mais adequada para selecionar e avaliar fornecedores, pois cada empresa tem as suas necessidades específicas. No entanto, como defende Chen *et al.* (2006), o essencial é desenvolver o método mais adequado a cada empresa, para uma seleção assertiva do fornecedor, ou seja, organizações e fornecedores devem estar em sintonia para identificarem oportunidades de melhoria que visem a redução de custos, o aumento da qualidade e um maior comprometimento entre ambos.

2.5. O *Enterprise Resource Planning* (ERP) em Compras

Todos os dias, a todas as horas, as empresas recebem, emitem, processam e armazenam informação. É a partir dela que as empresas comunicam, com os seus *stakeholders* tanto internos como externos. Perante estes factos, alguns autores como O'Neil (2008), consideram as empresas como um Sistema de Informação (SI).

Alter (1991) identifica seis tipos de SI:

- Sistemas de Processamento de Transações;

- Sistemas de Apoio à Decisão;
- Sistema Pericial;
- Sistema de Apoio a Executivos;
- Sistemas de Automação de Escritório;
- Sistemas de Informação de Gestão.

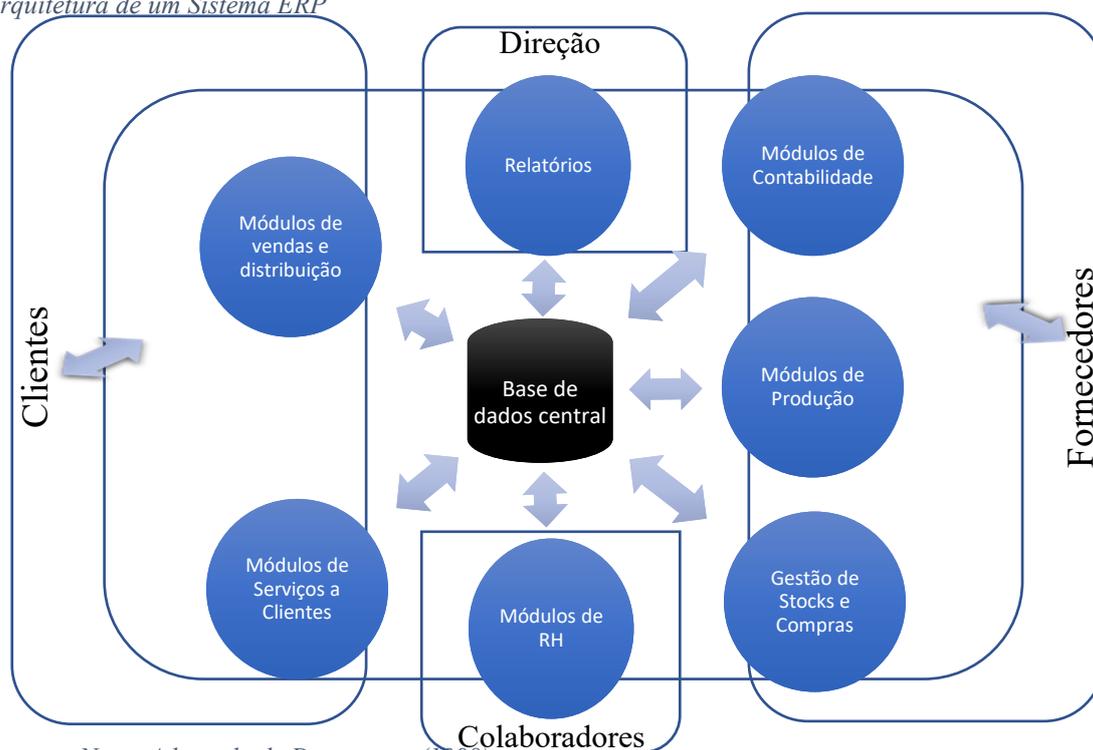
Daqui importa focar a atenção nos Sistemas de Informação de Gestão (SIG), definidos por Laudon e Laudon (2007) como um conjunto de componentes relacionados entre si que processam, armazenam e distribuem informação, com o propósito de apoiar a tomada de decisões, coordenação e controlo das empresas. Nos dias de hoje, é impensável imaginar um SI que não recorra às tecnologias de informação (TI).

É dentro dos SIG que encontramos o *Enterprise Resource Planning* (ERP), uma aplicação informática, complexa, constituída por um conjunto de módulos interligados por uma base de dados, e que dão suporte às áreas funcionais de uma empresa. A modularidade deste tipo de *software* permite a empresa adotar os que melhor se adaptam à sua realidade e parametrizar cada um conforme as suas necessidades (Silva & Alves, 2000). Este termo, ERP, foi introduzido pela primeira vez na década de 90 pelo Gartner Group. Wallace & Kremzar (2002) completa, dizendo que o ERP é um conjunto de ferramentas de gestão que permite ligar clientes e fornecedores, e proporciona uma perfeita integração entre todas as áreas funcionais (compras, vendas, marketing, logística, produção, recursos humanos, entre outros), como se verifica pela .

Figura 3. Tendo presentes estas características, Carvalho (2017), completa afirmando que é um sistema flexível porque permite alterar e adequar o mesmo conforme as necessidades de uma empresa, necessitando esta apenas de adquirir as licenças de *software* para os módulos que efetivamente necessita. Ainda, segundo o mesmo autor, estas aplicações informáticas, nas várias soluções apresentadas por diferentes fabricantes, mesmo nas versões mais recentes, apresentam características comuns, como: modular (funcionamento por módulos); arquitetonicamente independente (é independente de outras plataformas, necessitando somente de ligação a um servidor); parametrizável (permite que cada módulo seja parametrizado de acordo com as necessidades de cada empresa); integrado (a informação gerada pode ser acedida por todos os departamentos de uma empresa); e partilhável (a informação gerada é atualizada e disponibilizada em tempo real). Esta é a principal vantagem defendida por Major e Vieira (2017).

Figura 3

Arquitetura de um Sistema ERP



Nota: Adaptado de Davenport, (1998)

Como se pode perceber, a principal característica de um ERP é a integração da informação, isto é, cada informação inserida num dos módulos fica imediatamente disponível em todo o sistema, podendo ser utilizada em tempo real nos vários centros de decisão de uma empresa (Themistocleous et al., 2002). Como refere Pang (2001), um ERP sugere que a empresa trabalha como uma equipa única, em vez de várias equipas, cada uma no seu departamento.

Carton e Adam (2009), consideram que o ERP surgiu como forma de melhor controlar e sincronizar uma empresa, permitindo a otimização dos recursos disponíveis e fazendo com que esta vá ao encontro das necessidades dos seus clientes.

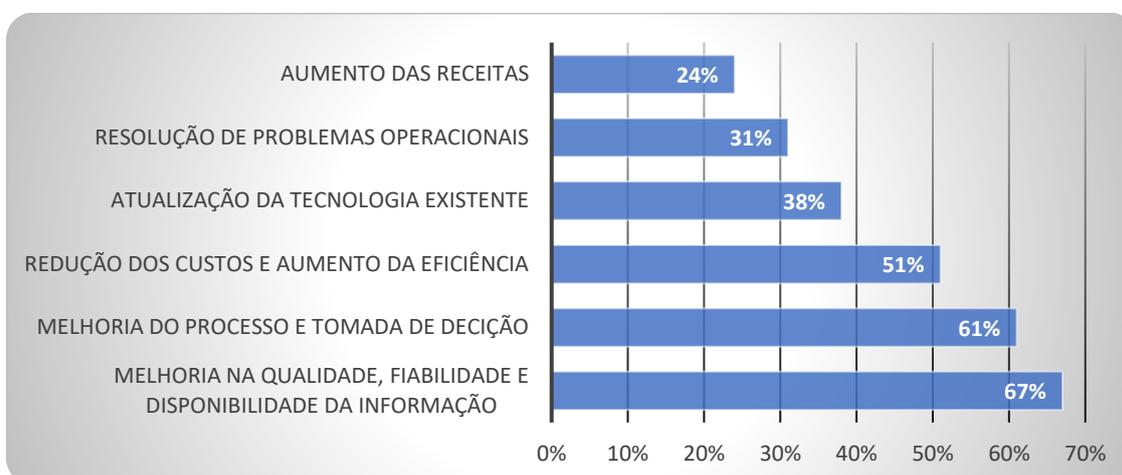
Segundo Poston e Grabski (2001), as empresas, ao implementarem um ERP, conseguem uma melhoria global da sua *performance*, uma vez que este *software* permite uma redução de custos ao aumentar a eficiência na tomada de decisão.

Davenport (2000) acrescenta ainda que, quer se trate de processos financeiros, de gestão ou operacionais, quer envolva atividades internas ou externas (relação com clientes ou fornecedores), os ERP vieram contribuir de forma considerável para a melhoria da competitividade das empresas. Em baixo (Figura 4), podemos observar os resultados de

um inquérito aplicado por este autor a gestores executivos, onde se pretendeu identificar os benefícios pela implementação de um Sistema ERP.

Figura 4

Benefícios Esperados da Implementação de um Sistema ERP



Nota: Adaptado de Davenport (2000)

Pela análise do gráfico, verifica-se que a grande parte dos inquiridos consideram fundamental a qualidade e fiabilidade da informação disponível no ERP. A melhoria do processo e tomada de decisão também foi considerada como muito importante para 61% dos inquiridos. Outro importante benefício considerado pelos inquiridos prendeu-se com a redução de custos e aumento da eficiência (51%).

Para além dos já referenciados, existe uma vasta lista de benefícios que os ERP proporcionam às empresas, e são muitos os autores a apontá-los. Destacam-se Shang e Seddon (2002), ao defender que os ERP promovem benefícios em cinco dimensões (Tabela 4).

Tabela 4

Benefícios do ERP

DIMENSÕES	BENEFÍCIO
I. OPERACIONAL	✓ Através da automatização e racionalização de atividades rotineiras, permite a redução de custos, a redução de ciclos de tempo, a melhoria da qualidade dos dados, o aumento da produtividade, e a melhoria do serviço ao cliente.
II. GESTÃO	✓ Permite um melhor planeamento e suporte para os processos de tomada de decisão.

	✓ Ao disponibilizar informação em tempo real, permite um melhor controlo de todas as atividades e departamentos, contribuído assim para uma melhoria do desempenho estratégico.
III. ESTRATÉGICA	✓ Possibilita a integração de todos os parceiros de negócio, que por sua vez permite a expansão mundial, que contribuirá para aumentar a produtividade, reduzir custos e aumentar a inovação.
IV. ORGANIZACIONAL	✓ Ao integrar todos os processos, proporciona uma melhoria na comunicação organizacional que permite suportar mudanças organizacionais, facilita a aprendizagem e amplia competências dos colaboradores, facilita uma visão comum da organização e proporciona uma maior motivação dos colaboradores.
V. TECNOLÓGICA	✓ A arquitetura de um ERP permite a redução de custos com manutenção de aplicações isoladas e permite ainda uma maior flexibilidade para inserção de aplicações futuras.

Nota: Adaptado de Shang e Seddon (2002)

Também as compras podem ganhar com um ERP. É através deste sistema que atualmente se realiza todo o processo de compras (desde a requisições de compra, verificação dos níveis de *stock*, cotações, gravação e envio da encomenda de compra, entre outros). O ERP é ainda essencial para outras funções desempenhadas pelos Departamentos de Compras, que são a logística e gestão de *stocks*, uma vez que permite a realização de análises ABC, elaboração de previsões e tendências de consumo, definição dos pontos de reabastecimento, *stocks* de segurança, custos do *stock*, lotes, entre outros (Platt & Klaes, 2010).

Além dos benefícios acima referidos (Figura 4), os autores Ng, Gable & Chan (2001) afirmam que a maioria dos ERP existentes no mercado são ainda capazes de:

- Manter listas de preços para cada fornecedor, facilitando assim o processo de compra;
- Permitir a programação e reprogramação das entregas de cada encomenda ou de cada artigo da encomenda;
- Reduzir/prevenir a falta de *stocks*;
- Possibilitar a emissão de encomendas de compra em qualquer moeda;
- Manter o histórico detalhado de todas as alterações/movimentos realizados em cada encomenda de compra;

- Estruturar equipa de compras por hierarquia (desde o comprador, que grava a encomenda até ao diretor que a aprova);
- Otimizar o fluxo de informação, através da existência dos processos de aprovação;
- Vasto número de relatórios de gestão (compras por fornecedor, compras por artigo, lista de compras em atraso, entre outros).

Em literatura recente é possível encontrar algumas limitações a estes sistemas. Carvalho (2017), aponta como principal crítica a incapacidade das funções *standard* deste *software* de gestão. Isto é, um ERP pressupõe um certo nível de parametrização, que pode ser complexo, e naturalmente demorado. Este facto faz com que um ERP possa levar entre três e cinco anos a ser implementado, não gerando desta forma benefícios imediatos (Silva, 2003).

Quiescenti *et al.* (2006), afirmam que a competitividade entre empresas não depende apenas da qualidade dos produtos, mas também da eficiência dos processos internos. Assim, a utilização de um ERP (eficaz e eficiente) pode impulsionar uma organização, constituindo um fator diferenciador sobre as demais.

3. Metodologia

Como defende Brito (1999), a descrição e fundamentação da metodologia de pesquisa são vistas como a pedra de toque do trabalho científico, uma vez que são elas que permitem ao leitor ajuizar o seu valor.

Pretende-se assim, neste capítulo, descrever a metodologia de investigação utilizada neste estudo. Serão aqui descritos o tipo de estudo e os instrumentos de recolha de dados utilizados, com o devido enquadramento teórico.

3.1. Tipo de Estudo

Um dos maiores problemas para analisar um Departamento de Compras prende-se com a grande quantidade de variáveis envolvidas. Tendo isto em conta, e como anunciado anteriormente, no ponto 1.3, optou-se por fazer a recolha de dados através de um método qualitativo. Este método pode ser descrito como um conjunto de técnicas interpretativas que visam descrever e descodificar um processo que não pode ser examinado ou mensurado em termos de quantidade, valor, intensidade ou frequência (Denzin & Lincoln, 2000). Seguindo os mesmos autores, o método qualitativo permite uma maior proximidade entre o investigador e a entidade de quem se busca informação. Vários autores reconhecem também que esta metodologia pode utilizar métodos quantitativos (Stake, 1999; Yin, 2018).

3.2. Fonte de Dados

Para a recolha dos dados, foram utilizadas fontes de dados múltiplas que, como defendem vários autores (Bonoma, 1985; Eisenhardt, 1989; Yin, 2018), é uma das vantagens dos estudos de caso, na medida em que permitem um conhecimento profundo e holístico da entidade a estudar. Eisenhardt (1989) salienta ainda que as fontes múltiplas dão maior credibilidade a um estudo, uma vez que permitem triangular os dados recolhidos e dar maior substância às conclusões produzidas na investigação. Foram assim empregues diversos instrumentos como entrevistas qualitativas, questionários mistos (com várias questões abertas e de resposta longa), observação participante e a análise documental.

i. Entrevistas qualitativas

As entrevistas qualitativas, foram informais e aplicadas aos responsáveis do Departamento de Compras, colaboradores do Departamento, e outros colaboradores considerados relevantes para o estudo de caso. Rubin e Rubin (1995), afirmam que as entrevistas qualitativas são especialmente úteis quando se procura captar um conhecimento profundo sobre determinado fenómeno. Segundo Yin (2018) e Qu e Dumay (2011), as entrevistas são uma das ferramentas qualitativas mais importantes nos estudos de caso, porque para além de serem um suporte para a recolha de informação, permitem que a informação obtida seja muito pertinente, pois é captada de pessoas com conhecimento de causa aprofundado.

ii. Questionários mistos

Foi decidida a aplicação de questionários, uma vez que é um método de recolha de dados que funciona através da auscultação de um grupo representativo da população em estudo, permitindo indagar um elevado número de pessoas num curto espaço de tempo (Ghiglione e Matalon, 1992). Tendo em conta o objetivo do estudo de caso, optou-se por colocar questionários mistos, isto é, com perguntas abertas e fechadas. As perguntas abertas dão ao colaborador liberdade de expressão, ao permitirem construir respostas com as suas próprias palavras (Hill e Hill, 2005), ao passo que nas perguntas fechadas o colaborador tem de, forçosamente, escolher a opção que mais se adequa à sua opinião (Moreira, 2009).

A recolha de dados através de questionários ocorreu nos meses de novembro e dezembro de 2019. Abrangeram a Dir. Técnica, RH e I&D e a Dir. Comercial & Marketing. Tendo em consideração o objetivo do estudo de caso, e uma vez que não era possível aplicar as mesmas questões a todos os colaboradores, foram realizados dois questionários diferentes. Um questionário foi aplicado a todos os colaboradores que trabalham dentro do Departamento de Compras, doravante designado como questionário “**int. aprov.**”, e o outro aplicado a colaboradores externos ao Departamento, isto é, a colaboradores que trabalham noutros Departamentos e que fazem requisições de compra³ (dependem do Departamento de Compras para a aquisição de bens), cujo questionário se designou por questionário “**ext. aprov.**” Ambos os questionários podem ser consultados na íntegra, nos Anexos D e E, respetivamente.

³ Na Indasa as requisições de compras são transcritas num formulário pré-definido, designado por PEOC (Pedido de Emissão de Ordem de Compra)

No total foram distribuídos 16 questionários. Dentro do Departamento de Compras foram distribuídos 5 questionários, que abrangeram toda a hierarquia do Departamento. Para os restantes, e considerando a condição descrita acima, foram identificados 11 colaboradores-chave. Os critérios para a seleção destes colaboradores-chave assentaram no cargo ocupado (prioridade a chefias) e na antiguidade. Colaboradores com menos de um ano de tempo de serviço na empresa foram excluídos, porque se entendeu que esse fator não lhes conferia *know-how* suficiente, tanto sobre os processos da INDASA como sobre fornecedores, e que isso poderia deturpar os resultados dos questionários. A Tabela 5 mostra a distribuição dos colaboradores-chave pelos diversos Departamentos da INDASA.

Tabela 5

Distribuição Dos Colaboradores Chave Pelos Departamentos da INDASA

Departamentos	Colaboradores chave	Nº Respostas obtidas	% Respostas
Manutenção	6	6	100%
HSST	2	2	100%
Marketing	3	3	100%

A construção dos dois questionários, “int. aprov.” e ext. aprov.” (ambos em anexo) foi feita com base na revisão de literatura e adaptada ao contexto da empresa. Para a sua criação, foram formuladas várias questões e, posteriormente, submetidas à aprovação do responsável pelo Departamento de Compras e da Administradora da Direção Técnica, RH e I&D. As questões aprovadas ficaram agrupadas em oito partes, sendo que as sete primeiras são as fases do processo de compra, já identificadas neste estudo (ponto 2.2.1) e a oitava, designada “outros”, serviu para colocar questões de índole geral, sem enquadramento nas fases do processo de compra.

Por fim, para o tratamento estatístico dos dados recorreu-se ao auxílio do *software* Microsoft Excel. Este *software* permitiu o cálculo das distribuições de frequências absolutas e frequências relativas, havendo para o primeiro método uma representação através de tabelas, e para o segundo uma representação gráfica.

Importa referir que, dos 16 questionários distribuídos, foi conseguida uma taxa de resposta de 100%, o que se justifica pelo facto de estarmos diante de um número reduzido de questionários distribuídos, mas sobretudo pelo facto de o investigador ser colaborador

da empresa e também pelas várias diligências para obter o maior número possível de respostas ao questionário.

iii. Observação participante

A observação participante, inserida num conjunto de metodologias qualitativas, é um método de observação direta, do qual também faz parte a observação não participante e a geográfica/psicossociológica no terreno (Deshaies, 1997). Neste método, o investigador tem um papel dentro da organização, o que lhe permite ter acesso a muitos dados (informação, ações, opiniões e perspetivas) aos quais um observador externo não teria, e que são muitas vezes difíceis de captar através de entrevistas ou instrumentos de autoavaliação (Atkinson & Hammersley, 1994; Silverman, 2006).

Em relação à observação participante, esta teve por base os conceitos teóricos da revisão de literatura, aplicados na observação direta das funções do investigador e nos procedimentos e transações em prática na empresa.

iv. Análise documental

Para a análise documental, foi feita a consulta de documentação da empresa, nomeadamente manuais e regulamentos internos, organigramas, encomendas de compra, guias de transporte e faturas de fornecedores e ainda recolhidos e analisados dados do sistema *Enterprise Resource Planning* (ERP), mais concretamente o Microsoft Dynamics NAV (Navision).

Todos estes instrumentos de recolha de dados aplicados tiveram como único e exclusivo objetivo identificar ineficiências na empresa e poder, posteriormente, apresentá-los à mesma empresa sob forma de recomendação, por forma a que as conclusões sirvam os interesses da empresa. De todos eles, os questionários e a observação participante foram claramente preponderantes.

3.3. Processo Ético

Para a realização desta Dissertação, e uma vez que se trata de um estudo de caso, foi inicialmente pedida à Administração da INDASA autorização para a realização deste estudo, no contexto empresarial, e para a recolha de dados que o investigador entendesse

serem necessários. Essa autorização está patente na comunicação da Administradora do Departamento de Compras e na Declaração emitida pela INDASA – ver Anexo A e B.

Para a elaboração dos dois questionários, foram elaboradas inúmeras questões, que sofreram revisão do Responsável pelo Departamento de Compras e, após essa triagem, foram submetidas à aprovação da Direção de Departamento. Apenas as questões aprovadas foram utilizadas nos questionários.

Em relação aos procedimentos éticos, foi garantido a confidencialidade e o anonimato. Todos os colaboradores inquiridos, foram informados acerca do objetivo do estudo e entregue, ou verbalmente ou através do consentimento informado (Anexo C), que lhes foi entregue juntamente com o respectivo questionário. O preenchimento dos questionários era voluntário, anónimo e confidencial.

4. Estudo de Caso

Neste capítulo é feita a caracterização da INDASA e respetivo Departamento de Compras, descrito o processo de compras, evidenciada a situação atual das compras e do Departamento e, por fim, serão apresentados os resultados do estudo de caso.

4.1 Caracterização da Empresa

Fundada em dezembro de 1979 por um grupo de investidores e profissionais ligados ao sector, a INDASA – Indústria de Abrasivos, S.A., é uma empresa de capital exclusivamente português, localizada em Aveiro, que se dedica à produção de lixas ou abrasivos flexíveis e oferece sistemas completos para tratamento, preparação e acabamento de superfícies. O principal mercado da empresa é a repintura automóvel e os seus produtos destinam-se sobretudo à exportação. Possui ainda produtos para outros mercados como indústrias de madeira, materiais compósitos, metais, construção civil, entre outros.

A INDASA é a mais jovem empresa mundial de abrasivos flexíveis atualmente a líder europeia neste sector. É também a maior empresa de natureza genuinamente nacional no triângulo Portugal – Espanha - França.

Desde a sua fundação que o projeto da INDASA se baseia nos seguintes objetivos estratégicos:

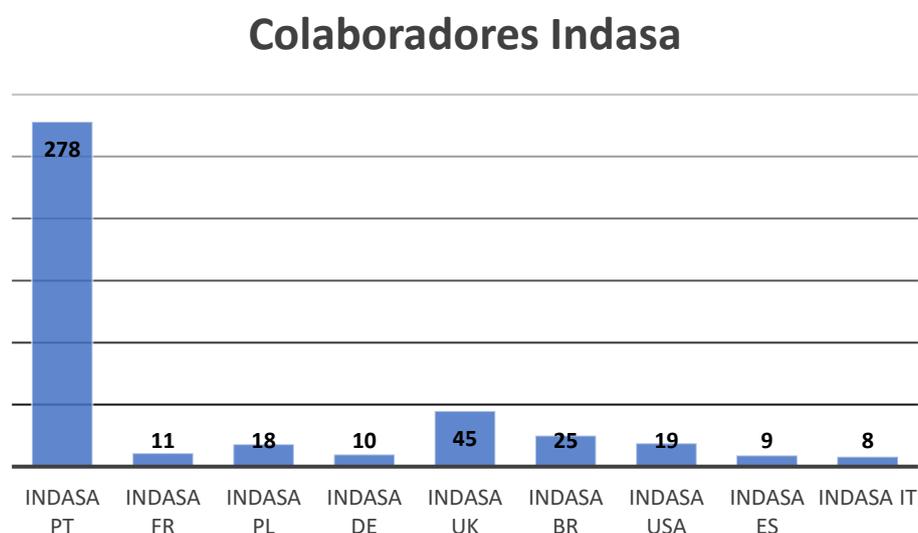
- Dar prioridade à exportação.
- Escolha de um estreito segmento de mercado: indústria da repintura automóvel.
- Produzir com elevados níveis de qualidade e especialização.
- Produzir uma gama de produtos concisa.
- Criação de uma marca global: a marca *Rhyno*.

Atualmente tem nos seus quadros 423 colaboradores, distribuídos pela casa mãe (em Portugal) e pelas suas oito filiais internacionais (Espanha, França, Alemanha, Itália, Polónia, Inglaterra, EUA e Brasil) – ver Figura 5

Em 2018 o volume de vendas foi de aproximadamente 42 M€, 90% dos quais corresponderam a exportação. A empresa iniciou um novo projeto de investimento, para ampliação de instalações, no valor de 25 M€.

Figura 5

Colaboradores INDASA (em abril de 2019)



Nota: Elaboração própria, a partir de entrevista ao Departamento de RH

“A INDASA foi fundada basicamente tendo como objetivos: 1º Escolher um setor de aplicação da indústria que era o Setor de Repintura Automóvel; 2º Exportação – intervir, também, no Mercado Nacional... Mas não era o suficiente; 3º Marca própria – está registada praticamente em todo o mundo e no registo de marcas já se gastou aproximadamente € 2 milhões; 4º Alta-qualidade e também margem, isto é, defender a margem... Nós não podemos pensar que para exportar temos de ser baratos ou baratuchos!”⁴

4.1.1. A História

A INDASA foi fundada no dia 4 de dezembro de 1979. O seu fundador, o Eng.º Benjamim Santos, estava ligado ao sector desde 1970, ano em que entrou como Diretor Geral para a Sincal (Sintra), que algum tempo depois encerraria, ficando então associada à Luzostela (Aveiro).

Em 1979, após uma viagem a Itália onde visitou uma fábrica de lixas, o Eng.º Benjamim Santos decide criar o seu próprio projeto, assente em 3 pilares: centrar-se no segmento de mercado da repintura automóvel, desenvolver a sua própria marca “Rhyno”, e criar produtos de qualidade. Além do Eng.º Benjamim Santos, na génese da INDASA

⁴ Eng.º Benjamim Santos – Fundador da Indasa

estiveram também o Eng.º Belmiro de Azevedo, o Sr. Óscar Barbosa, o Sr. Claudio Lesizza, o Dr. João Barros, o Eng.º António Seabra e o Sr. Mário Barreto. O acionista maioritário era o Eng. Belmiro de Azevedo, cuja parte acionista foi adquirida em 1997 por um MBO (*Management Buy-Out*). Atualmente o capital social da INDASA é detido pelos seus quadros.

A empresa começou a produzir em 27 de novembro 1980, e a sua primeira folha de lixa encontra-se emoldurada no gabinete dos Recursos Humanos e contém 16 assinaturas (todos os colaboradores da INDASA naquela época).

Em maio de 1981 dá-se o arranque comercial e acontece também a primeira exportação, para a Holanda, no valor de 400 contos (aprox. 2000€ na moeda atual), e desde aí a INDASA não mais parou de crescer.

Em 2001 finalizou um projeto de ampliação que, para além da ampliação das infraestruturas e equipamentos, também incluiu a reestruturação dos Sistemas de Informação e Comunicação.

Em 2014, a pensar nos países onde já tinha atividade através das filiais (como os EUA ou o Brasil), mas também em mercados emergentes (Índia, China, Malásia ou Vietname) foi concluído um novo projeto de investimento com um aumento considerável das infraestruturas, nomeadamente linhas de produção auxiliares e armazenamento, por forma a tornar-se mais eficiente e dar melhor resposta às exigências do mercado.

Em 2017 o Grupo INDASA obteve um recorde de faturação, ao ultrapassar os 64 M€.

4.1.2. A Internacionalização

Desde a sua génese que um dos principais objetivos da INDASA passava pela exportação. Este facto, deve-se não só à reduzida dimensão do mercado português, mas principalmente pelo facto de residir na internacionalização o principal suporte para a viabilidade de uma indústria deste ramo.

O grupo INDASA é atualmente formado pela sua sede, em Aveiro, e por mais oito filiais: Espanha (1988), Inglaterra (1989), França (1989), Alemanha (1994), Brasil (1998), Polónia (1999), Estados Unidos (1999) e mais recentemente Itália (2019). Todos os processos, tais como a Produção, Gestão, Investigação e Desenvolvimento e Controlo de

Qualidade acontecem em Portugal. Já as filiais operam como comerciais, isto é, funcionam como espaços de armazenamento e vendas.

Para além das suas filiais, a INDASA está presente no mercado mundial, marcando presença em mais de 100 países, trabalhando em parcerias, através de uma rede de importadores e distribuidores autorizados, que se encarregam de desenvolver o negócio e de servir as necessidades locais em cada mercado.

Em 2017, o Grupo INDASA bateu um recorde de faturação, passando os 64 M€, sendo que a exportação e a internacionalização constituíram a principal fatia, ao representar 91% do valor total faturado. A INDASA PT alcançou 22,2 M€ dos quais 4,5 M€ foram no mercado doméstico e 17,7 M€ em exportação, faturando assim 34,7% do total do Grupo. Em termos de filiais, as mais revelantes foram a INDASA UK – 13 M€, 20% do total e a INDASA USA – 11 M€, 17,2% do total. A Figura 6 mostra a geografia das vendas do Grupo INDASA.

Figura 6

Geografia Das Vendas Do Grupo Indasa



Nota: Relatório de Contas INDASA 2018

4.1.3. O Mercado – Contexto da Indústria de Abrasivos Flexíveis

Atualmente, na Península Ibérica, a INDASA é o único grupo que dispõe de uma unidade produtiva. Isto deve-se ao facto deste setor, a nível mundial necessitar de elevado investimento de capital e também de elevado *know-how*, que acaba mesmo por se assumir como o *input* tecnológico mais importante.

Ao nível mundial, a INDASA concorre com a 3M, a Norton (grupo Saint Gobain), a SIA Abrasives (grupo Bosch) e a Mirka (grupo Mirka, Finlândia), todos eles presentes nos grandes mercados não pela via do baixo preço, mas sim, pela fabricação de produtos técnicos de elevado valor acrescentado, apostando cada vez mais nos fatores intangíveis de competitividade – inovação, distribuição, design e marca. A 3M é atualmente a líder mundial do sector e o seu modelo foi seguido pela INDASA:

“Quando entramos no mercado de repintura automóvel, o nosso modelo foi a 3M...Os seus produtos, a sua qualidade. A 3M tem uma vantagem enorme, pois tem preços muito altos. Se nós fossemos para o mercado das lixas concorrer, por exemplo, com chineses, com preços muito baixos e com produtos de fraca qualidade, iríamos morrer à nascença! Nós hoje temos uma gama de mercado, de produtos tão bons e nalguns casos melhores que a 3M! Após um trabalho árduo de muita insistência, hoje a marca INDASA é uma referência no setor!”⁵

Ao nível nacional, no sector da repintura auto, a INDASA tem uma presença muito forte, sendo rara a oficina em Portugal que não gaste um ou vários dos produtos INDASA. Os discos *Rhynogrip White Line* são presença quase obrigatória, dada a excelente relação qualidade / preço. Também no sector da construção, a presença da INDASA é muito significativa, sendo esmagadora ao nível das folhas de lixa (sobretudo o Papel Marceneiro – *Rhynowood*).

“Houve uma altura em que dois clientes abrangiam 60% da nossa faturação. Era uma dependência enorme. Então compramos um deles! É a nossa filial em Inglaterra e o outro fomos descontinuando, que era um fabricante de abrasivos para quem fabricávamos lixas com a marca deles!”⁶

Ao nível de clientes, atualmente o maior cliente da INDASA tem um peso que não ultrapassa os 5% da sua faturação.

⁵ Eng.º Benjamim Santos – Fundador da Indasa

⁶ Eng.º Benjamim Santos – Fundador da Indasa

A INDASA aposta fortemente na qualidade dos seus produtos e só assim consegue ombrear com os seus concorrentes a nível mundial. A preocupação com a qualidade começa na escolha das matérias-primas que utiliza na produção das lixas:

“Os nossos fornecedores são de topo, (...). Apostamos na qualidade e a qualidade começa na escolha das matérias-primas.”⁷

Para além do mercado da repintura automóvel, a INDASA também se assume como um parceiro duradouro dos profissionais das mais variadas áreas / indústrias. Para além da reparação, a INDASA vende ainda produtos para a construção automóvel, tendo na sua carteira clientes como o Grupo Volkswagen, na Alemanha. Assim, esta empresa mantém relações de proximidade com os seus clientes, dando valor às suas sugestões e proporcionado suporte técnico e formação sobre os seus produtos.

“A diferença da INDASA para os seus concorrentes reside, precisamente, no apoio técnico ao cliente. Não podemos correr o risco que um nosso cliente, por falta de aconselhamento da nossa parte, experimente um produto da concorrência! Mais do que vendermos produtos vendemos um serviço... Uma filosofia!”⁸

Sendo o objetivo primário a exportação, e a natural fidelização de clientes, a INDASA rege-se pelos seguintes princípios:

- Exigência de qualidade e segurança nos produtos oferecidos, com vista à fidelização de clientes.
- Elevados níveis de capacidade instalada.
- Distribuição articulada com os agentes distribuidores nos seus diversos segmentos: grossistas, representantes, retalhistas, sendo exigido a todos eles um elevado conhecimento técnico e capacidade de resposta rápida nos prazos de entrega.

⁷ Eng.º João Castro – Técnico de Produção da INDASA

⁸ Alfredo Vizinho – Responsável pela Assistência Técnica da INDASA

- Elevados conhecimentos técnicos por parte de todos os intervenientes nos circuitos de distribuição e constante acompanhamento dos mercados através de ações de formação.

4.1.4. Produtos

A INDASA é um dos líderes europeus na produção e comercialização de abrasivos flexíveis, sendo estes considerados topo de gama no mercado de repintura automóvel, onde a exigência técnica é muito elevada. Contudo a INDASA não descarta a indústria em geral, uma vez que o seu portefólio também inclui ofertas para as indústrias de madeiras, compósitos, metal e construção, proporcionado assim um vasto leque de soluções de lixagem, como refere o Eng.º Benjamim Santos,

“Temos uma linha completa de produtos para a repintura automóvel, mas também para as indústrias em geral, mas na repintura automóvel somos, de facto, um dos melhores players mundiais. A gama dos nossos produtos é considerada topo.”

A INDASA apresenta um reduzido número de linhas de produtos, mas com elevados níveis de qualidade e especialização. Todos os produtos da INDASA são desenvolvidos internamente, pelo Departamento de Investigação e Desenvolvimento, indo ao encontro das necessidades do mercado, às evoluções das tintas da indústria automóvel e aos processos de repintura. O *know-how* exclusivo da INDASA, a par do seu investimento contínuo em tecnologia de ponta, permite-lhe oferecer produtos e serviços que correspondem aos mais elevados padrões de qualidade e desempenho.

4.1.5. Investigação & Desenvolvimento (I&D)

Os desafios que se colocam às empresas de repintura automóvel obrigam à adoção de processos de trabalho inovadores que garantam a eficácia e a rentabilidade, dentro dos mais elevados padrões de qualidade.

Na INDASA, todo o *know-how* foi adquirido ao longo dos anos, e como este segmento de indústria é muito fechado, há diverso equipamento que é projetado e desenvolvido pela empresa.

“O segmento da repintura automóvel é muito específico e competitivo, o que implica a criação de máquinas próprias inventadas pelos colaboradores. Nesta indústria há muitos segredos!”⁹

Desde a sua fundação que a I&D tem mantido um papel crucial, assegurando que as necessidades e expectativas dos seus clientes sejam satisfeitas. Este carácter inovador da INDASA é, em algumas situações, resultado de parcerias com algumas instituições de investigação, entre as quais se destacam a Universidade de Aveiro, o Instituto Superior Técnico e a Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto.

Resultante de uma aplicação eficiente de *know-how* próprio e de alta tecnologia, usando apenas matérias-primas da mais alta qualidade, a INDASA oferece sistemas completos de preparação de superfícies, que respondem às necessidades dos mais exigentes profissionais, em grupos de produtos variados. Os produtos e apoio técnico da INDASA são uma oportunidade de melhoria e eficiência, produtividade e qualidade para a multiplicidade de indústrias onde está presente.

Através desta política de inovação, ao nível da qualidade a INDASA encontra-se entre os principais produtores de lixa a nível mundial.

4.1.6. O Futuro – Plano de Investimento

Ao longo dos anos a INDASA tem realizado investimentos significativos em tecnologias de ponta e adotou um processo contínuo de I&D que lhe permitem, a nível mundial, manter uma posição de vanguarda em sistemas de abrasivos flexíveis de alta performance especificamente desenvolvidos para o segmento da repintura automóvel.

Atualmente, e por forma a adaptar-se às exigências do mercado e à forte concorrência ao nível mundial, a INDASA inicia este ano um projeto de investimento, com um valor que ronda os 25 M€. Sobre isto, o Eng.º Benjamim Santos, afirma:

“Com uma pressão enorme no mercado nós estamos hoje com problemas de prazo de entrega. Estamos a meter o 4º turno de produção no sentido de dar satisfação à fortíssima pressão que estamos a sentir do mercado em relação aos nossos produtos.”

⁹ Eng.º Machado Lobo – Administrador não Executivo da INDASA

Este projeto de investimento, realizado em duas fases por forma a reduzir o risco de investimento sem criar obstáculos a um crescimento rápido, tem como objetivo o maior aproveitamento possível das áreas disponíveis aumentando assim a capacidade das atuais 15,5 milhões m² / ano de produção para 26,3 milhões de m² / ano.

A dimensão do projeto, e conseqüente automatização da produção/transformação implica as seguintes mudanças:

- Expansão da capacidade logística interna – o aumento da capacidade produtiva necessária para acomodar o volume de vendas previsto para o horizonte do projeto implicará a revisão da estrutura base de funcionamento da logística interna e uma nova conceção de armazenagem e movimentação de materiais. Desta forma, os quatro armazéns (matérias-primas e jumbos em curso de fabrico, jumbos para transformação, material de embalagem e produto acabado) sofrerão uma expansão da capacidade e sua automatização.
- Automatização/Movimentação de produtos – consiste num sistema de movimentação de jumbos entre a produção e a transformação. Contentores com produtos acabados entre as linhas de transformação e o armazém de produto acabado e o retorno dos contentores vazios.
- Sistemas de informação – a expansão da capacidade produtiva e o correspondente aumento do número de colaboradores implicam um conjunto de necessidades adicionais em termos de sistemas de informação, onde se podem destacar os sistemas de gestão de produção, os sistemas de recolha de dados, entre outros.
- Gestão de energia – um dos objetivos da INDASA passa pela maximização da eficiência energética.

Assim, no Mundo atual, a INDASA visa implementar o seu projeto de investimento com o objetivo de otimizar os processos de logística interna, melhorando os seus níveis de produtividade e fiabilidade, apostando em tecnologias inovadoras, totalmente integradas entre si e com os sistemas já existentes.

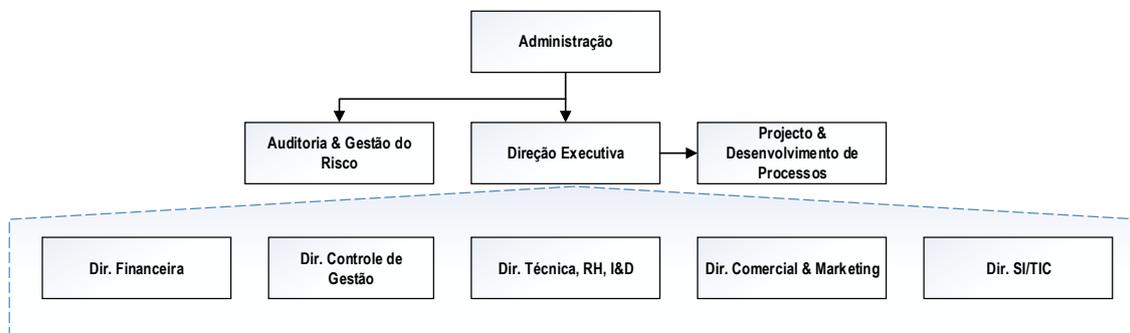
O aumento da capacidade produtiva da empresa permitirá dar uma resposta mais cabal às exigências do mercado.

4.1.7. Organigrama

O seguinte organigrama (Figura 7) ilustra a forma como a empresa está organizada.

Figura 7

Organigrama da INDASA



Nota: Manual de Qualidade da Empresa (2019)

Seguidamente, nas Tabelas 6 e 7 que se seguem, passam a ser elucidadas as funções de cada Direção da INDASA, por nível hierárquico.

Tabela 6

Estrutura da INDASA e Suas Funções – 2º Nível Hierárquico

Direção	Funções
Auditoria & Gestão do Risco	<ul style="list-style-type: none"> Auxiliar a organização a alcançar os seus objetivos adotando uma abordagem sistémica e disciplinada para a avaliação e melhoria da eficácia dos processos por recurso à gestão da função de auditoria. Coordenar e promover a gestão de riscos com o objetivo de adicionar valor e melhorar as operações e os seus resultados.
Direção Executiva	<ul style="list-style-type: none"> Grupo de Diretores que exercem a sua função enquanto responsáveis por determinada área. Têm autoridade para decidir sobre questões corporativas mais práticas / operacionais. Podem acumular, ou não, função de administradores.
Projeto & Desenvolvimento de Processos	<ul style="list-style-type: none"> Área responsável pelo desenvolvimento e otimização de máquinas e equipamentos com vista à obtenção de maior rentabilidade garantindo os padrões de qualidade definidos. Garante ainda a adequação do parque de máquinas às necessidades de produção por implementação do processo de manutenção do mesmo.

Nota: Adaptado da Lista de Processos da Empresa (2019)

Tabela 7

Estrutura da INDASA e suas Funções – 3º Nível Hierárquico

Direção	Funções
Dir. Financeira	<ul style="list-style-type: none"> Gestão dos recursos e fluxos financeiros, controle de tesouraria, e processos contábilísticos, pagamentos e recebimentos, custos e proveitos, despesas e receitas, gestão de ativos e passivos. Responsável pelo cumprimento de pagamento de impostos e outras obrigações legais. Balanços e <i>report</i> da saúde financeira da empresa.
Dir. Controlo de Gestão	<ul style="list-style-type: none"> Gestão da avaliação do desempenho de uma organização, nomeadamente a nível financeiro, operacional e comercial; análise de investimentos e controlo de custos; visa assegurar a execução da estratégia através da comparação de resultados com objetivos estratégicos.
Dir. Técnica, RH, I&D	<ul style="list-style-type: none"> Gestão do processo de Produção, Transformação e Expedição do Produto; Gestão de Compras, <i>Stocks</i> e Planeamento; Qualidade e Ambiente (gestão de resíduos); Saúde, Higiene e Segurança. Gestão do capital humano da empresa alinhado com a estratégia da empresa e objetivos globais. Desenvolvimento e Inovação do Produto, Controlo de Qualidade do produto, dos fornecedores/matérias-primas, e do mercado.
Dir. Comercial & Marketing	<ul style="list-style-type: none"> Gestão do processo de toda a cadeia do processo de vendas, desde angariação de novos clientes, visitas e demonstrações, encomendas, acompanhamento da entrega, recebimento, promover formação e assistência técnica como garantia da performance do produto. Definição de estratégias de comercialização e comunicação do produto ao mercado; definição de <i>product, price, place, promotion</i>.
Dir. SI / TIC	<ul style="list-style-type: none"> Gestão dos sistemas informáticos de apoio à gestão de operações da empresa; desenvolvimento de ferramentas e relatórios de suporte à decisão.

Nota: Adaptado da Lista de Processos da Empresa (2019)

O Departamento de Compras da INDASA, pela sua pertinência nesta Dissertação, será alvo de análise mais aprofundada no ponto seguinte.

4.2. Caracterização do Departamento de Compras

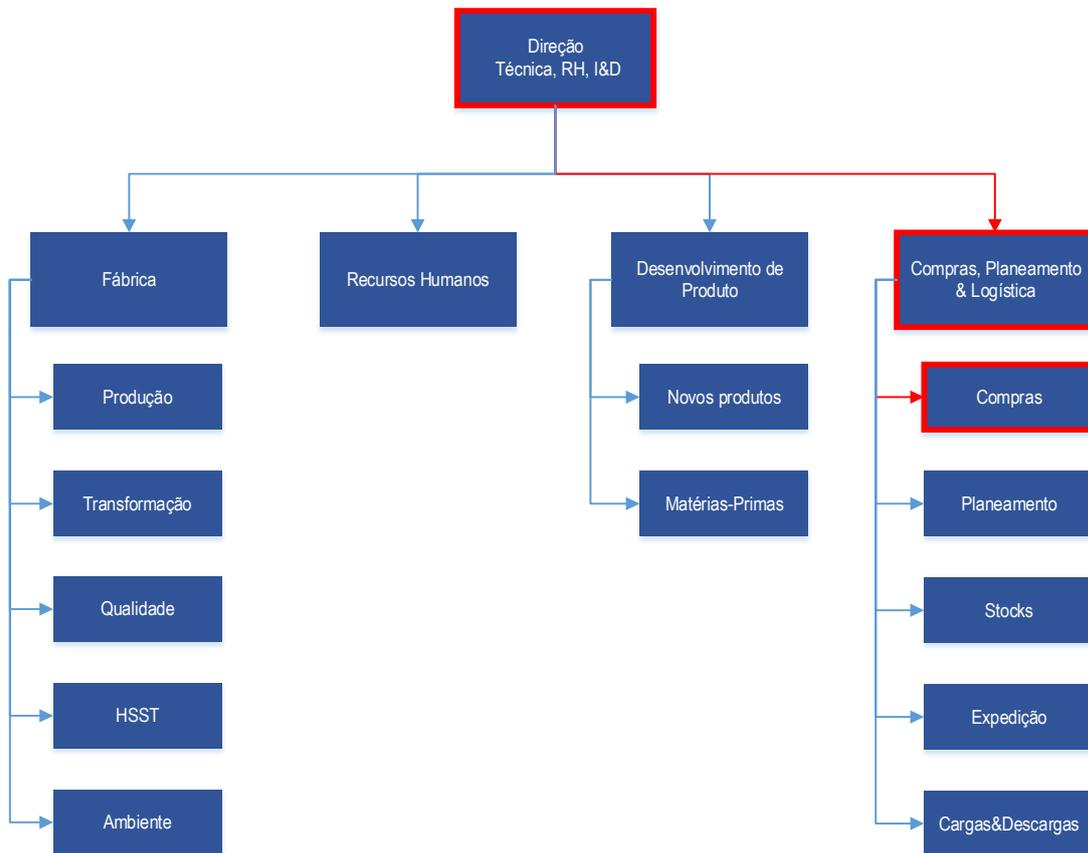
O Departamento de Compras da INDASA insere-se na Direção Técnica, RH e I&D, conforme demonstrado na Figura 8.

Neste Departamento, a gestão das compras está dividida em cinco grupos: compras de matérias-primas, matérias subsidiárias, mercadorias e acessórios, de embalagens e de mercadorias de campanha. Nele, para além da diretora (e administradora), trabalham quatro colaboradores, dos quais dois são gestores de *stocks* e dois são assistentes de compras.

Este Departamento tem como finalidade realizar todas as atividades necessárias para satisfazer as requisições de bens ou serviços necessários à atividade da empresa, nas condições económicas mais favoráveis de acordo com as necessidades definidas por cada processo requisitante.

Figura 8

Organograma da Dir. Técnica, RH e I&D

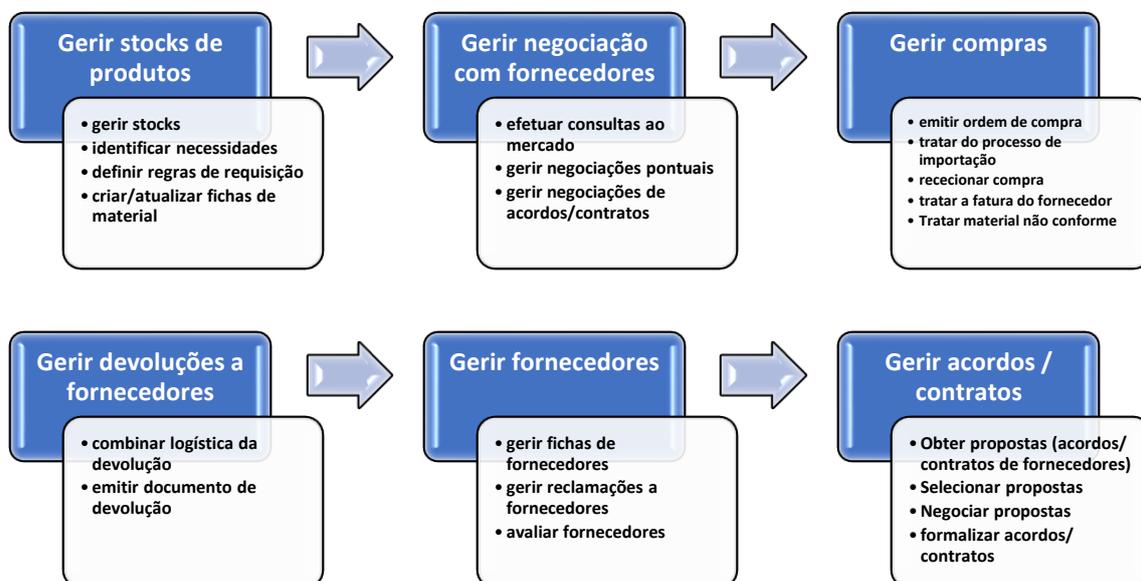


Nota: Manual da Qualidade (da INDASA) – SP03.00103 Ver.02

A Figura 9 apresenta as funções do Departamento de Compras da INDASA.

Figura 9

Funções do Departamento de Compras



Nota: Adaptado do Manual de Procedimento INDASA – OP05 – Gerir Aprovisionamentos

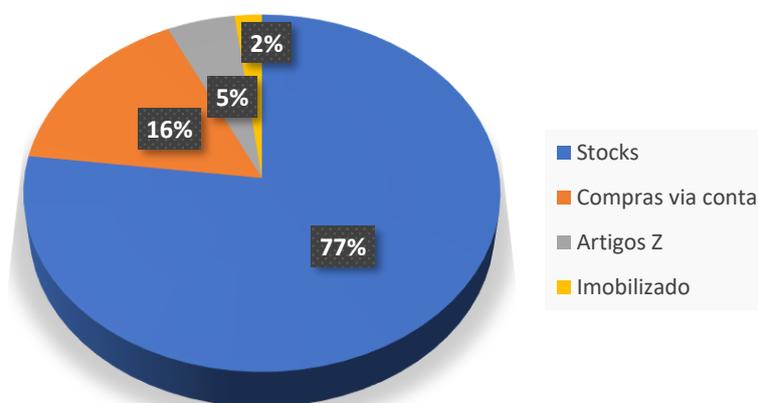
Na INDASA, as compras podem ser divididas em quatro tipos diferentes:

- **Artigos de Stock** – compras de matérias-primas, material de embalagem e artigos para revenda (com ficha de produto no ERP);
- **Compras via conta** – compras de artigos ou serviços que ainda não têm ficha aberta no ERP. Geralmente usa-se este tipo para compras irrepetíveis ou primeiras compras (compras experimentais);
- **Compras artigos Z** – compras de artigos de uso corrente na fábrica que não são incorporados no produto acabado (têm ficha de produto no ERP);
- **Compras de Imobilizado** – compras de equipamentos, infraestruturas, edifício, entre outros.

A Figura 10 mostra a distribuição das compras por tipos de compras.

Figura 10

Compras por tipo (de compras)



Nota: Elaboração própria, a partir da análise de dados no ERP da empresa

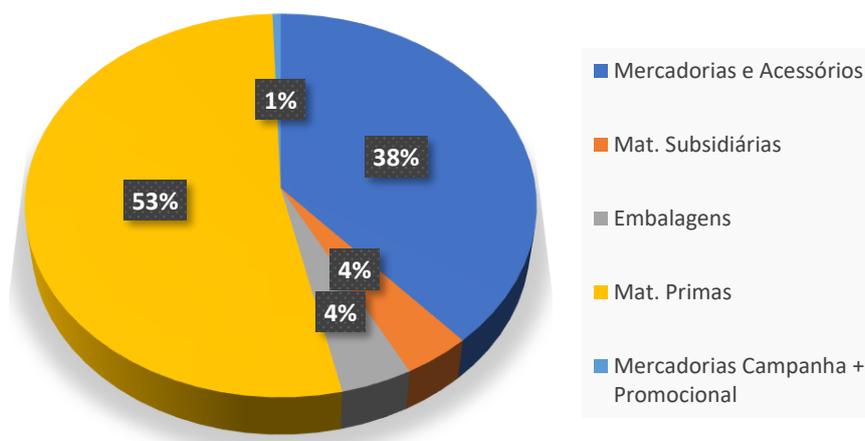
Como se observa, a maioria das compras recai sobre artigos de *stock*. Estes estão divididos em cinco grupos:

- Mercadorias e acessórios;
- Matérias subsidiárias;
- Embalagens;
- Matérias-primas;
- Mercadorias de campanha/promocional.

Destes cinco grupos, a maior percentagem de compras (em termos de valor) refere-se às matérias-primas, ocupando este grupo 53% do volume de compras da INDASA, como mostra a Figura 11.

Figura 11

Distribuição de Compras em Valor por Grupos de Artigos



Nota: Elaboração própria, a partir dos valores do Relatório de Compras INDASA 2018

Destes, fazem também parte materiais/artigos que devido à sua especificidade, a negociação é efetuada diretamente por outros Departamentos, como o marketing (Direção de Marketing & Comercial), técnicos da manutenção e HSST (Direção Técnica, RH e I&D), cabendo ao Departamento de Compras o acompanhamento/tratamento administrativo da compra (isto é, acompanhar a entrega da mercadoria, desde que foi pedida ao fornecedor até à chegada à INDASA; e gravar a fatura do fornecedor). Os departamentos de SI/IT e Financeira também efetuam compras, mas de forma independente.

O Departamento de Compras, para além de ser naturalmente responsável pelo processo de compras, é ainda responsável pela verificação/gravação de todas as faturas de artigos adquiridos sem processo de compra pelo Departamento de Marketing ou técnicos/manutenção. Para além disso, compete também a este Departamento a verificação de remessas e pequenas encomendas de fora da UE (amostras vindas de fornecedores e potenciais fornecedores, devolução de mercadorias, entre outros), de forma a apurar se os mesmos foram alvo de despacho alfandegário, e no caso disso acontecer, proceder ao tratamento administrativo do processo (valorizar a fatura do agente alfandegário para pagamento dos seus honorários e dos direitos aduaneiros).

4.2.1. Descrição do Processo de Compras

O Departamento de Compras da empresa em estudo foca-se essencialmente na compra de mercadorias, matérias subsidiárias, embalagens, matérias-primas e material de marketing. Como dito no ponto anterior, há outros Departamentos que fazem compras de forma independente, por isso a INDASA não tem um sistema de centralização total de compras.

Tendo em conta a revisão de literatura, pode-se afirmar que este Departamento tem um funcionamento típico, onde decorrem todas as etapas propostas no modelo de van Weele (2010), sendo o processo de compras o apresentado na Figura 12.

Figura 12

Fases do Processo de Compra



Nota: Elaboração própria

Com vista à melhor compreensão deste processo, passa-se à descrição de cada uma das suas fases:

- **Necessidade de compra** – na INDASA as necessidades de compra podem surgir de duas maneiras:
 - Orçamento da empresa → orçamento de vendas (previsão anual de vendas), o ERP vai analisar a estrutura dos produtos a serem produzidos e por sua vez isso será transformado em necessidades brutas.
 - Pedido de Emissão de Encomenda de Compra (PEOC) → materiais de consumo corrente na fábrica e que não são incorporados no produto acabado.
- **Definição do fornecedor** – para os artigos de *stock*, salvo casos pontuais, a negociação é feita para o semestre ou ano. Os fornecedores enviam preços (e também condições e prazos de entrega e sistema de bónus), e esses preços são atualizados no ERP dentro da ficha de cada fornecedor. Para a escolha do fornecedor é dada especial importância ao preço e ao prazo de entrega.

- **Gravação e envio da Encomenda de Compra (EC)** – cada encomenda é gravada no ERP da empresa (Dynamics NAV). Após aprovação pela Administração do Departamento, é impressa, assinada pelo gestor de *stocks*, digitalizada e enviada, por email, ao fornecedor.
- **Confirmação da encomenda de Compra** – Após o envio da EC, o comprador deverá pedir ao fornecedor que envie uma confirmação da encomenda e confrontar dados desse documento com a EC no ERP (produto, preços, condições de pagamento e de entrega, entre outros). O comprador deverá também inserir a data de entrega confirmada pelo fornecedor no ERP.
- **Receção da mercadoria** – A receção da mercadoria é inicialmente conferida fisicamente pelo operador de armazém, mas cabe ao Departamento de Compras a sua confirmação/receção quantitativa no ERP. No caso das matérias-primas sujeitas a receção técnica, também é da responsabilidade do Departamento de Compras solicitar ao laboratório a receção técnica e após isso, efetuar a criação de lotes.
- **Gravação da fatura** – O Departamento de Compra recebe as faturas referentes à compra de bens e serviços, assim como das despesas acessórias, nomeadamente despesas de transportes e despacho alfandegário. Este Departamento deverá verificar e gravar a fatura no ERP, e encaminhá-la para o Departamento de Contabilidade.
- **Avaliação do fornecedor** – A avaliação do fornecedor é feita anualmente e assenta no método de ponderação linear (já abordado na revisão de literatura). É uma avaliação matemática, mas as variáveis não mensuráveis são decididas em reunião entre os Departamentos de Aprovisionamento, Técnico e Qualidade, para assim definirem a classificação final.

4.2.2. Situação atual das compras e do Departamento

Face ao crescimento que se verificou na INDASA ao longo dos anos, houve a necessidade de se criar um Departamento que coordenasse o armazém e as compras, tendo sido criado o aprovisionamento. Este Departamento tem duas secções: armazém/gestão de stocks e as compras.

A Tabela 8 mostra que em 2019 o Departamento de Compras colocou no total 2537 em 2596 ECs a 278 fornecedores. Ao nível da atividade, podemos verificar que o

Departamento de Compras é responsável por 98% de todas as compras efetuadas pela empresa.

Tabela 8

Número de ECs, Faturas e Fornecedores Envolvidos

	2015		2016		2017		2018		2019	
	<i>M. Ext.</i>	<i>M. Nac.</i>								
ECs emitidas pelo Dpto de Compras	421	2832	552	2866	581	2792	542	2048	534	2003
Nº ECs total empresa	3312		3479		3439		2650		2596	
% ECS emitidas pelo Dpto. Compras	98%		98%		98%		98%		98%	
Nº de fornecedores envolvidos	312		317		310		289		278	
Faturas gravadas sem EC										
Dpto compras	9	226	16	315	8	388	12	935	21	1354
Restantes departamentos	44	2627	45	3042	36	3042	57	2810	78	3076
Valor total faturas										
% gastos dpto compras / restantes dptos	86,2%		88,5%		89,1%		87,5%		86,0%	

Nota: Elaboração própria, a partir da análise de dados no ERP da empresa

M. Ext. – Mercado Externo

M. Nac. – Mercado Nacional

Como se verifica pela análise da tabela, em 2016 e 2017 há um pico de ECs emitidas e faturas gravadas. Isto acontece porque após a análise das necessidades, no fim de cada ano, são gravadas ECs para o ano seguinte. Ou seja, muitas das ECs gravadas em 2016 só foram recebidas em 2017. Este aumento corresponde precisamente ao melhor ano da INDASA em termos de faturação (2017).

Em relação ao mercado nacional, o número de compras manteve-se estável entre 2015 e 2017. Contudo, é perceptível que a partir de 2018 começa a haver uma diminuição no número total de ECs emitidas, ao passo que as faturas registadas pelo Departamento de Compras aumentam. A explicação prende-se com o facto de o Departamento de Compras passar a não gravar ECs para materiais já fornecidos, limitando-se apenas a gravar a fatura correspondente.

É também possível concluir que, mesmo que a INDASA não tenha um sistema de compras centralizado, a maioria das compras passa, naturalmente, pelo Departamento de Compras (98% foi a média dos últimos quatro anos), assumindo também este

Departamento, a maior fatia, no que a gastos com aquisições diz respeito (86% foi a percentagem registada em 2019).

Na Tabela 9 estão resumidas as principais etapas do processo de compras da empresa. A classificação de cada tarefa (estratégico, tático e operacional) foi atribuída conforme revisão de literatura e decidido através de entrevista direta ao responsável pelo Departamento de Compras.

Tabela 9

Classificação das Tarefas de um Processo de Compras da INDASA

Etapas	Tarefas	Função		
		Estratégico	Não estratégico/ Operacional	
Necessidade de compras	Definição de especificações	x		Sourcing
	Análise de requisições		x	
Definição do fornecedor	Pesquisa de fornecedores	x		
	Envio análise pedidos de cotação	x		
	Pedido e análise de amostras	x		
Encomenda de compra	Gravação e envio da EC	x	x	
	Confirmação da EC	x	x	
Receção da mercadoria	Verificação do estado do material à chegada		x	
	Verificação quantidade entregue VS quantidade encomendada		x	
	Receção qualitativa da EC	x		
	Reclamação/resolução de problemas detetados na receção	x	x	
Validação/gravação da fatura	Verificar se a fatura recebida está de acordo com a EC		x	
	Confirmar o valor, prazo de pagamento e entrega		x	
	Gravar fatura		x	

Pode concluir-se que existem tarefas estratégicas em quase todas as etapas de compra da INDASA. Apenas a validação/gravação das faturas tem somente tarefas operacionais. Isto deve-se ao facto de, após a gravação da fatura no ERP pelo Departamento de Compras, a mesma ainda terá uma dupla verificação e registo, pelo Departamento de Contabilidade.

Ressalva-se ainda que, sendo a INDASA uma empresa industrial cujo *core business* se centra na produção e comercialização de produtos abrasivos, está muito dependente do fluxo de materiais e fornecedores para desenvolver a sua atividade. Isto faz com as compras tenham grande preponderância, como expressa a Tabela 8, que mostra que o peso das compras está acima dos 87,8% no volume total de gastos.

Tendo em conta que um dos objetivos desta Dissertação é aferir a importância das compras dentro a empresa, através dos factos apresentados, pode concluir-se que as compras ocupam uma posição bastante relevante dentro da INDASA.

4.3. Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados

Como em qualquer empresa, o Departamento de Compras não funciona integralmente na perfeição, existindo sempre ineficiências e espaço para melhorias. Através da observação participante e dos questionários administrados, foi possível identificar um conjunto de problemas inerentes a este Departamento.

Na Tabela 10 procedeu-se à inventariação de possíveis ineficiências observadas em cada etapa do processo de compras da INDASA (e que podem ter influência nos resultados da empresa), à mensuração da probabilidade de ocorrência de cada umas dessas ineficiências e ao levantamento de medidas de controlo já existentes assim como a que departamento está competida a responsabilidade pela sua aplicação.

A mensuração da probabilidade de acontecimento, foi classificada por: Alta, Média ou Baixa. Esta matriz é já utilizada pela empresa na Gestão de Riscos e, devido à sua pertinência, foi decidida replicar para este estudo de caso. Quanto à existência de medidas de controlo interno, a classificação é a seguinte:

- **Sim** – Existe medida de controlo interno.
- **Não** – Não existe nenhuma medida de controlo interno.
- **N/A** – Não se aplica ou não é possível criar uma medida de controlo interno.

O levantamento de ineficiências foi da total responsabilidade do investigador. Já a classificação da “Probabilidade de Ocorrência”, utilizando a matriz: Alta, Média ou Baixa, foi decidida em reunião presencial com o Responsável pelo Departamento de Compras.

Nesta reunião decidiu-se também sobre as medidas de controlo interno. Se já existisse uma medida de controlo, mesmo que fosse do desconhecimento do investigador, a mesma foi identificada assim como o departamento que a executa. Caso contrário, os espaços correspondentes foram, propositadamente, deixados em branco.

Posteriormente, na Tabela 11, são apresentadas recomendações para fazer frente às ineficiências detetadas para os casos que apresentaram probabilidade de ocorrência “Média” ou “Alta”, ou então, tendo probabilidade de ocorrência “Baixa”, não possuem nenhuma medida de controle interno.

Tabela 10

Levantamento de Possíveis Ineficiências no Processo de Compras

Fases do Processo de Compra	Ineficiências Observadas	Probabilidade de ocorrência	Medida de Controlo Interno		
			Existe?	Qual?	Executada por?
Necessidade de Compra	Falta de controlo rigoroso de <i>stock</i> (excesso/rutura de <i>stocks</i>)	Baixa	Sim	controlos diários/ anuais/semanais	Departamento de Compras
	Informação não disponível ou errada sobre níveis de <i>stock</i> da empresa	Baixa	Sim	controlos diários/ anuais/semanais	Departamento de Compras
	Erro na comunicação das necessidades de compra pelos outros Departamentos	Baixa	Não		
	Aquisição a preços não competitivos	Média	Não		
	Falta de informação / informação deficiente sobre o produto a comprar	Baixa	Não		
	Falta de articulação entre Departamentos (Comercial, Planeamento, Armazém, etc.)	Baixa	Sim	controlo diários/ semanais	Departamento de Compras
	Compras indevidas	Baixa	Sim	controlo diários/ semanais	Departamento de Compras
Definição do Fornecedor	Falta de vários fornecedores para o mesmo produto	Alta	N/A		
	Falta de atividade de <i>sourcing</i> (pesquisa e comparação entre a base de dados de fornecedores e mercado)	Média	N/A		
Gravação e envio da EC	Divergência entre Requisição e EC	Baixa	Sim	Todas as ECs são assinadas pelo gestor de <i>stocks</i> de matérias primas ou mercadorias	Departamento de Compras
	Divergência entre PEOC e EC	Média	Não		

	Layout da EC desajustado	Alta	N/A		
	Falta de controlo de preços e / ou descontos de fornecedores	Média	Não		
	Risco de duplicação de ECs	Baixa	Não		
	Perda de condições vantajosas para a empresa (má definição dos <i>incoterms</i> , condições de pagamento, entre outros na EC)	Baixa	Sim	Atualização constante da ficha do fornecedor	Departamento de Compras
	Risco de modificação da EC (modificação de preços, quantidades...) por ineficiência do ERP	Alta	Sim	Reaprovação da EC obrigatória	Departamento de Compras
	Risco de modificação dolosa de uma EC ou por colaborador não autorizado	Baixa	Sim	Reaprovação da EC obrigatória	Departamento de Compras
	Falta de clareza do processo / falta de padronização de processos	Baixa	Sim	Manual OPO3 Gerir Encomendas	Departamento de HSST
	Falta de eficiência nas aprovações das ECs	Alta	N/A		
Confirmação da EC pelo fornecedor	Morosidade na obtenção da confirmação da EC	Baixa	Sim	Reuniões semanais do Departamento	Departamento de Compras
	Incapacidade do fornecedor para cumprir Data Requerida (data de entrega da EC)	Baixa	Sim	ECs colocadas consoante <i>lead time</i> do fornecedor	Departamento de Compras
	Perda de condições vantajosas para a empresa (má definição dos <i>incoterms</i> , condições de pagamento, entre outros, na confirmação do fornecedor)	Baixa	Sim	Revisão da confirmação da EC	Departamento de Compras
	Falta de clareza do processo / falta de padronização de processos	Baixa	Sim	Manual OPO3 Gerir Encomendas	Departamento de HSST
Receção da EC	Falta de fornecimento ou atrasos na entrega das ECs	Média	Sim	Reuniões semanais do Departamento	Departamento de Compras
	Falta de registo nos documentos de transporte (ex.: guias de transporte/CMR) de problemas detetados na receção de ECs	Média	Não		
	Desvios na receção quantitativa da EC (diferenças na quantidade recebida face à quantidade da EC)	Média	Sim	É exigido a confirmação da EC pelo fornecedor	Departamento de Compras

	Falta de documentação necessária para receção quantitativa, qualitativa ou desalfandegamento de uma EC	Baixa	Não		
	Nos materiais sujeitos a receção qualitativa, há risco de entrada em <i>stock</i> sem aprovação do Laboratório	Média	Sim	Manual OPO3 Gerir Encomendas	Departamento de I&D
	Desconhecimento sobre a localização exata da EC (durante o transporte)	Baixa	Sim	Contacto frequente com transitários	Departamento de Compras
	Incumprimento dos prazos acordados (data prometida)	Baixa	Sim	Reuniões semanais do Departamento	Departamento de Compras
	Falta de eficiência nas reaprovações das ECs	Alta	N/A		
	Morosidade em ter uma mercadoria disponível	Alta	Não		
Gravação da Fatura	Falta de documentação (falta da fatura do fornecedor)	Média	N/A		
	Má classificação de uma fatura (compras sem EC)	Média	N/A		
	Falta de clareza do processo	Baixa	N/A		
Avaliação do Fornecedor	Informação imprecisa ou desatualizada sobre as prestações de um fornecedor	Média	Não		
	Falta de uso de tecnologia para avaliação de fornecedores	Alta	Não		

Tabela 11

Recomendações

Fases do Processo de Compra	Ineficiências Observadas	Recomendações
Necessidade de Compra	<ul style="list-style-type: none"> • Erro na comunicação das necessidades de compra pelos outros Departamentos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Centralizar todas as compras da empresa no Departamento de Compras; ✓ Garantir precisão na informação sobre as reais necessidades de compra assim como uma adequada articulação entre todos os Departamentos;
	<ul style="list-style-type: none"> • Aquisição a preços não competitivos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fazer análise de necessidades de compra a longo prazo, por forma a evitar compras urgentes (negociar com tempo) mas tendo também o intuito de minimizar <i>stocks</i>; ✓ Estabelecer volumes de compras, por forma a evitar pequenas compras, num curto espaço de tempo, tendo também o objetivo de obter descontos de quantidade; ✓ Fazer prospeção de mercado por forma a saber que preços são praticados; ✓ Garantir mais do que um fornecedor para o mesmo artigo; ✓ Estabelecer relacionamentos de longo prazo com fornecedores;
	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de informação e/ou informação deficiente sobre o produto a comprar 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Abrir códigos para artigos comprados repetidamente, inserindo bastantes detalhes nos textos do artigo; ✓ Criar códigos genéricos para compras irrepetíveis ou primeiras compras, onde seja obrigatória a inserção de informação do artigo a adquirir.
Definição do Fornecedor	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de vários fornecedores para o mesmo produto 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Investir tempo e recursos na procura, angariação, avaliação e seleção de fornecedores;
	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de atividade de <i>sourcing</i> (pesquisa e comparação entre a base de dados de fornecedores e mercado) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recorrer a plataformas de <i>e-sourcing</i>.

Gravação e envio da EC	<ul style="list-style-type: none"> • Divergência entre PEOC e EC 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Permitir a integração entre os PEOC e o ERP, por forma a que a informação do PEOC migre automaticamente para a EC ou criar uma função no ERP que permita gerar as requisições de compra diretamente no ERP;
	<ul style="list-style-type: none"> • Layout da EC desajustado 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Modernizar o <i>layout</i> da EC, eliminando informação repetida e compactando espaços “em branco”; ✓ Registrar no ERP todas as ECs e iniciar o processo de compra a partir daí, evitando, sempre que possível, compras “ao balcão”;
	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de controlo de preços e/ou descontos de fornecedores 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Programar o ERP para que ao gravar uma EC, o ERP faça uma sugestão de preços com base no histórico de compras do mesmo artigo;
	<ul style="list-style-type: none"> • Risco de duplicação de ECs 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Garantir que nas compras tipo produto, onde já existem tabelas de preços, não possa ser gravada uma EC com preço superior ao existente na tabela de preços; ✓ Programar o ERP para que no caso de fornecedores com preços para o mesmo artigo, o ERP obrigue a compra ao fornecedor mais vantajoso;
	<ul style="list-style-type: none"> • Risco de modificação da EC (modificação de preços, quantidades...) por ineficiência do ERP 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Garantir que o ERP impossibilita a gravação de diferentes ECs, criando alertas no sistema sempre que se efetua a compra de um mesmo artigo com datas de receção próximas; ✓ Implementar a aprovação digital das ECs, mesmo que sejam necessários vários níveis de aprovação, por forma a reduzir o tempo de envio e recursos (evitará a impressão da EC, aprovação por escrito, digitalização e envio por email);
	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de eficiência nas aprovações das ECs 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Retirar a necessidade de aprovações, sempre que são feitas alterações que não aumentam o valor da EC (datas, descidas de preços, alterações dos centros de custo ou localização, entre outros); ✓ Apostar no arquivo digital de toda a documentação, evitando sucessivas impressões de emails e cópias desnecessárias de documentos, otimizando assim recursos (menos gastos em papel, toner, espaço de arquivo físico) e tempo (menos tempo / carga administrativa e mais celeridade na consulta de processos).

Receção da EC

- Falta de registo nos documentos de transporte (ex: guias de transporte / CMR) de problemas detetados na receção de ECs
 - Desvios na receção quantitativa da EC (diferenças na quantidade recebida face à quantidade da EC)
 - Nos materiais sujeitos a receção qualitativa, há risco de entrada em *stock* sem aprovação do Laboratório
 - Falta de documentação necessária para receção quantitativa, qualitativa ou desalfandegamento de uma EC
 - Falta de eficiência nas reaprovações das ECs
 - Morosidade em ter uma mercadoria disponível
- ✓ Dar formação aos colaboradores do armazém, consciencializando-os para a importância de registar os danos observados em mercadorias, durante a descarga;
 - ✓ Sempre que possível, obter as informações sobre as quantidades reais que serão enviadas pelo fornecedor e atualizar antecipadamente a EC por forma a agilizar a receção da mercadoria, evitando perdas de tempo na receção e disponibilização da mercadoria;
 - ✓ Para os artigos sujeitos a receção técnica, possibilitar a receção qualitativa diretamente no ERP e parametrizá-lo, impossibilitando a receção quantitativa sem a prévia aprovação qualitativa pelo laboratório;
 - ✓ Parametrizar o ERP para enviar avisos (*workflows*) sempre que se aproxima a Data de Entrega Prometida de uma encomenda transportada por via marítima ou aérea (requerem documentação para despacho alfandegário), ou de encomendas com artigos sujeitos a receção técnica;
 - ✓ Retirar a necessidade de aprovações, sempre que são feitas alterações que não aumentam o valor da EC (descidas de preços, alterações de centros de custo ou localização, eliminação de saldos, divisão de linhas - repartir a quantidade total por 2 linhas, não aumentando nem a quantidade nem o valor total da EC -, entre outros);
 - ✓ Enviar ao responsável do armazém um plano de receções previstas por semana (à semelhança do que já acontece na subcontratação);
 - ✓ Programar o ERP para emitir alertas (*workflows*) sobre ECs com data de receção prometida foi ultrapassada, sem receção efetuada;
 - ✓ Atualizar a ficha do artigo, sempre que se verificarem discrepâncias entre as descrições enviadas ao fornecedor na EC e as recebidas pela Guia de Transporte ou fatura.

Gravação da Fatura	<ul style="list-style-type: none"> • Má classificação de uma fatura • Falta de documentação (falta da fatura do fornecedor) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estabelecer que todas as faturas, sobretudo as que não têm ECs associada, são gravadas diretamente pelo Departamento de Contabilidade; ✓ Programar o ERP para emitir alertas (envio de <i>workflows</i> ao utilizador que fez a receção), com Guias de Remessa Compra ainda não valorizadas.
Avaliação do Fornecedor	<ul style="list-style-type: none"> • Informação imprecisa ou desatualizada sobre as prestações de um fornecedor • Falta de uso de tecnologia para avaliação de fornecedores 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Manter, o mais fiáveis possível, os dados utilizados na avaliação do fornecedor (desvios de quantidade, desvios de prazo, não conformidades na receção ou no produto, desvio de preço, certificação, respostas a reclamações, I&D, e serviço/comunicação); ✓ Adotar <i>software</i> para a avaliação de fornecedores.

Pelo método de observação participante, e após uma leitura mais atenta às ineficiências observadas com probabilidades de ocorrência “Média” e “Alta” (resumidas na Tabela 11), percebe-se que elas assentam em dois grandes temas: fornecedores e ERP.

Pode, assim, formularem-se dois problemas:

- **Problema 1:** *A INDASA depende de um único fornecedor para alguns produtos.*
- **Problema 2:** *O ERP (Navision) não está satisfatoriamente adaptado face à realidade da INDASA.*

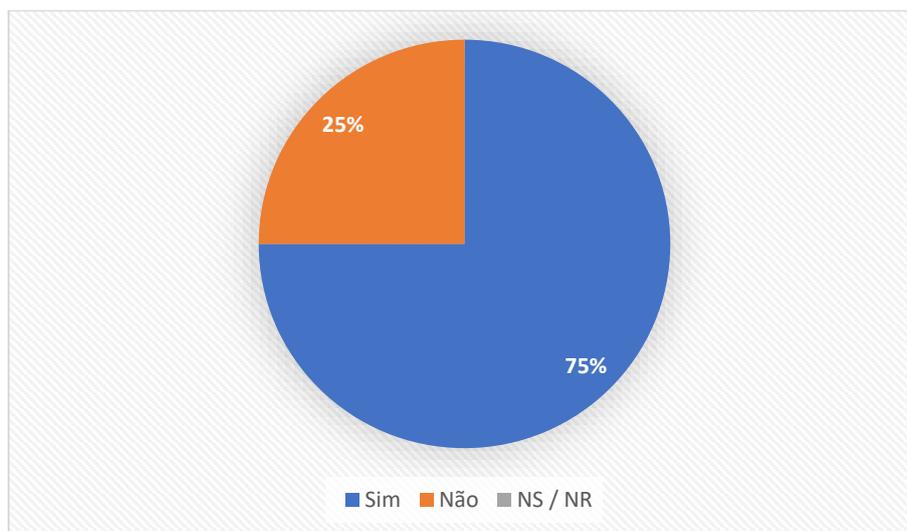
Não sendo menos científica que os outros métodos de investigação, na observação participante existe a possibilidade de erros do investigador devido à proximidade ao caso estudado, não invalidando, contudo, os resultados obtidos. Para aprofundar e dar amplitude ao estudo de caso, foi também decidido a aplicação de questionários para saber se os outros colaboradores corroboram ou contrariam os problemas detetados na observação participante.

Problema 1: A INDASA depende de um único fornecedor para alguns produtos

Quando perguntado aos colabores do Departamento de Compras se a INDASA está dependente de algum fornecedor, a resposta é clara, com 75% dos inquiridos a responder “Sim” (ver Figura 13). Assim, dos quatro inquiridos que responderam a esta questão, três afirmaram que a Indasa está dependente de um único fornecedor.

Figura 13

Dependência de um único fornecedor



Nota: Resultado para a questão 6 (int. aprov.)

Efetivamente constatou-se que existem alguns produtos, sobretudo matérias-primas e algumas mercadorias para as quais a INDASA depende de um só fornecedor. O motivo é o seguinte:

1. **Matérias-primas** – as matérias-primas com as quais a INDASA trabalha (sobretudo abrasivos e suportes) são muito específicas e mundialmente não há muitos produtores qualificados para essas matérias-primas.

Por outro lado, na INDASA, qualquer fornecedor tem de ser aprovado. O processo de aprovação passa pelo envio de amostras, seguindo-se algumas compras experimentais de pequenas quantidades (para que possam ser testados vários lotes). Só após todos os testes serem positivos é que esse fornecedor passa a estar aprovado e consequentemente a abastecer a INDASA em grandes quantidades. O processo de aprovação é longo (pode ser superior a um ano). Este facto é evidenciado pelas respostas obtidas na questão 11 (int. aprov.), onde 80% dos inquiridos responderam “Não” sobre a facilidade em substituir um fornecedor – ver Tabela 12.

Para além do referido, a INDASA exige também que alguns fornecedores sejam certificados através da norma ISO9001. Como refletido na revisão de literatura (ponto: 2.3.1), esta estratégia tem vantagens, uma vez que implica que os fornecedores estejam submetidos a especificações mais precisas e a parâmetros de qualidade mais rígidos, (o que fará aumentar a confiança e fiabilidade dos produtos fornecidos) mas ao mesmo tempo reduz o painel de fornecedores com que a empresa pode trabalhar, pois há muitos fornecedores que não têm esta certificação.

2. **Mercadorias:** um pouco à semelhança do que acontece com as matérias-primas, para algumas mercadorias a INDASA também depende de um único fornecedor. Isto está relacionado com o facto da INDASA, para a maior parte das mercadorias, utilizar uma estratégia de compras baseada no desenvolvimento de parcerias. Para a INDASA, esta estratégia consiste em desenvolver alguns produtos em cooperação com os fornecedores, de modo a assegurar o abastecimento e qualidade dos produtos, e para que estes lhes produzam produtos com marca “INDASA”. Esta estratégia de compras seguida pela INDASA caracteriza-se por um número reduzido de fornecedores (Carvalho, 2017).

Tabela 12

Facilidade na Substituição de Fornecedores

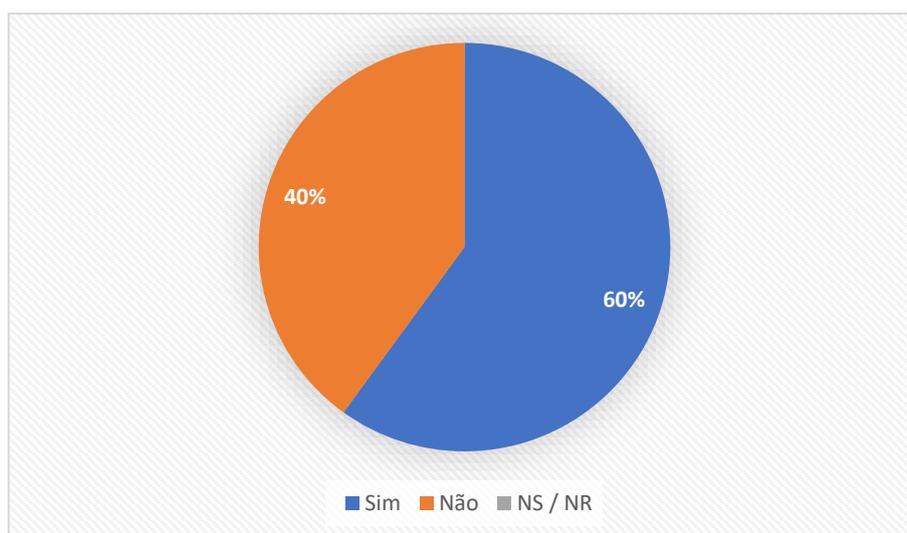
Respostas	Gráfico	Nº resp.
Sim		0
Não		4
NS / NR		0

Nota: Resultado para a questão 11 (int. aprov.)

Esta ideia é também reforçada pelas respostas à questão 7 (int. aprov.): “A INDASA tem mais do que um fornecedor aprovado para o mesmo produto / mercadoria?”, onde 40% dos inquiridos dizem que, para alguns produtos, não tem mais do que um fornecedor aprovado (ver Figura 14).

Figura 14

Existência de vários Fornecedores Aprovados para o Mesmo Produto / Mercadoria



Nota: Resultado para a questão 7 (int. aprov.)

Pode parecer existir um contrassenso ao que tem sido dito até aqui, porque, como se observa, 60% dos inquiridos respondeu “Sim” quando lhes foi perguntado se “A INDASA tem mais do que um fornecedor aprovado para o mesmo produto/mercadoria?”. Efetivamente, e como explicado atrás, existem alguns produtos, sejam matérias-primas ou mercadorias, para os quais a INDASA não tem um fornecedor alternativo. Assim, a Figura 14 pode ser explicada de duas formas: alguns dos colaboradores inquiridos fazem compras no mercado nacional, onde a INDASA se abastece sobretudo de matérias subsidiárias e pequenas compras locais (ex: parafusaria), e neste contexto, existe um vasto

leque de fornecedores alternativos. Por outro lado, o resultado do gráfico em assunto pode dever-se à má interpretação da questão.

O resultado da figura anterior (Figura 14), que é uma das perguntas do questionário “int. aprov.” está correlacionado com o resultado obtido na questão 8 (ext. aprov.). Quando foi questionado se “A INDASA tem mais do que um fornecedor aprovado para os artigos que habitualmente compra?”, 100% dos inquiridos respondeu “Sim” (ver Tabela 13). Ora, tendo em conta que o questionário “ext. aprov.” foi respondido por colaboradores que compram produtos para conservação/reparação de máquinas e/ou EPIs, e estes produtos são na sua larga maioria adquiridos no mercado nacional, onde há facilidade para encontrar fornecedores alternativos, não foi de estranhar este resultado.

Tabela 13

Vários Fornecedores Aprovados para o Mesmo Artigo

Respostas	Gráfico	Nº resp.
Sim		11
Não		0
NS / NR		0

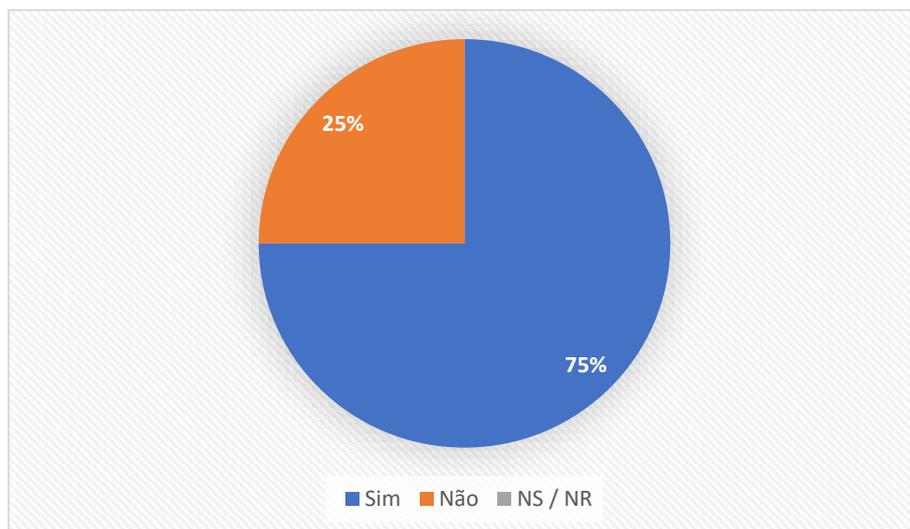
Nota: Resultado para a questão 8 (ext. aprov.)

Outro tópico abordado em ambos os questionários sobre o tema “fornecedores”, foi saber de que forma a INDASA seleciona os seus fornecedores.

Assim, quando os colaboradores do Departamento de Compras foram questionados sobre se os fornecedores com que a INDASA trabalha satisfazem as necessidades da empresa pelas melhores condições financeiras, 75% das respostas são “Sim”, tal como se observa na Figura 15. Isto mostra o cuidado que a empresa tem em manter uma boa relação custo/benefício.

Figura 15

Compras em Função do Preço

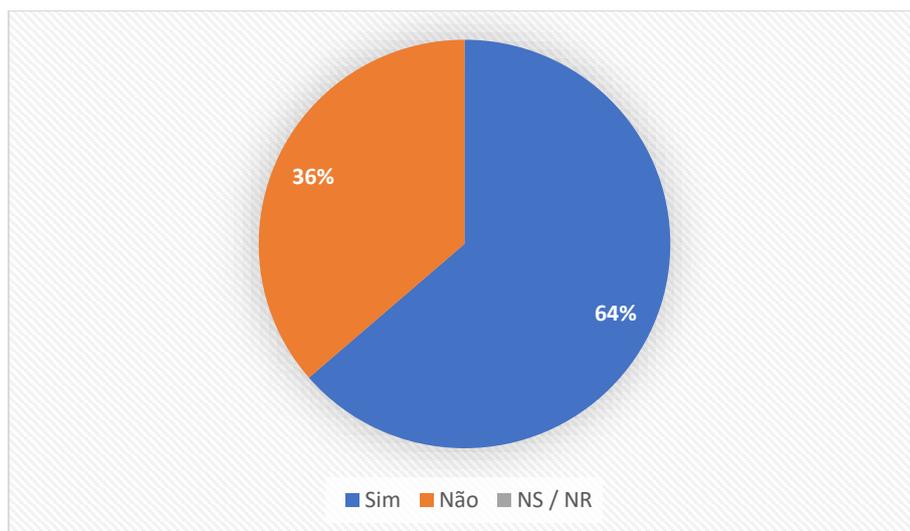


Nota: Resultado para a questão 12 (int. aprov.)

Este facto, como revela a Figura 16, é também reconhecido pelos colabores externos ao Departamento de Compras. Quando, na pergunta 12 (ext. aprov.) lhes foi perguntado se a INDASA dá prioridade à qualidade do artigo em detrimento do preço, 64% dos inquiridos afirmou positivamente.

Figura 16

Compras a Fornecedores pelas Melhores Condições Financeiras



Nota: Resultado para a questão 12 (ext. aprov.)

A mesma ideia fica completa com as respostas à questão 13 (ext. aprov.): “Quando efetua compras diretas, que aspeto tem em consideração?”. Nesta questão, os tópicos com mais “votos” foram precisamente, em primeiro lugar a qualidade (do produto a adquirir), seguindo-se do preço – ver Tabela 14.

Tabela 14

Aspetos para Decisão sobre Escolha de Fornecedor

Respostas	Gráfico	Nº resp.
Preço		4
Qualidade / marca		5
Prazo de entrega		4
Localização / proximidade geográfica		1
Condições de pagamento		1
Condições de entrega		
Repetição / histórico de compras		4

Nota: Resultado para a questão 13 (ext. aprov.)

Pela análise dos questionários percebeu-se também que na INDASA existe um sistema de avaliação de fornecedores, mas nem todos são avaliados, como afirmam as respostas à questão 30 do questionário “int. aprov.” (ver Tabela 15). Efetivamente, todos os fornecedores de artigos de *stock*, isto é, de matérias-primas, material de embalagem e artigos para revenda, são avaliados. O mesmo não acontece com fornecedores aos quais são feitas compras de artigos Z e também compras de imobilizado.

Tabela 15

Avaliação de Fornecedores

Respostas	Gráfico	Nº resp.
Sím		1
Não		2
NS / NR		0

Nota: Resultado para a questão 30 (int. aprov.)

Na INDASA, na avaliação de fornecedores são analisados os seguintes critérios:

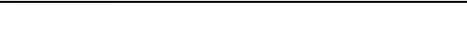
- Desvios de quantidade.
- Desvios de prazo.
- Número de não conformidades.
- Desvios de preço.
- Certificação (quando é necessário).

- Gestão de reclamações.
- Capacidade de I&D (quando é necessário).
- Gestão de clientes.

Segundo os colaboradores do Departamento de Compras, os dados utilizados na atribuição da classificação para cada um destes critérios são confiáveis, como mostra a Tabela 16.

Tabela 16

Dados para Avaliação de Fornecedores

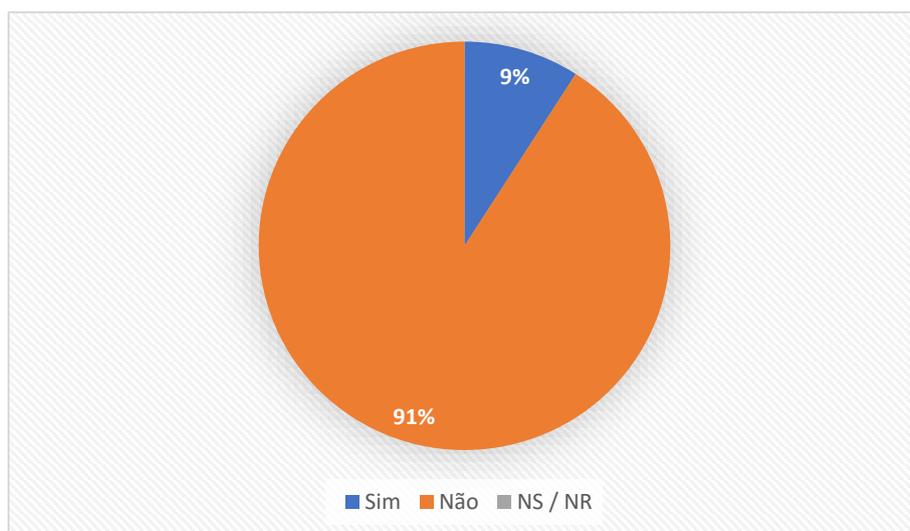
Respostas	Gráfico	Nº resp.
Sim		4
Não		1
NS / NR		0

Nota: Resultado para a questão 29 (int. aprov.)

Contudo, ao analisar as respostas obtidas no outro questionário (questionário ext. aprov.), verificou-se que quase todos os colaboradores externos ao Departamento de Compras, não têm conhecimento da avaliação de fornecedores, como demonstrado pela Figura 17. Estes colaboradores fazem compras em grande número, mas regra geral, de pequeno valor. Estão mais ligados às compras via conta, compras de artigos Z e compras de imobilizado.

Figura 17

Conhecimento sobre a Avaliação Atribuída



Nota: Resultado para a questão 25 (ext. aprov.)

Assim como a seleção, a avaliação de fornecedores também é um fator importante para a gestão de compras. Para que uma empresa seja reconhecida pela sua excelência, os seus fornecedores devem estar alinhados com a estratégia da empresa.

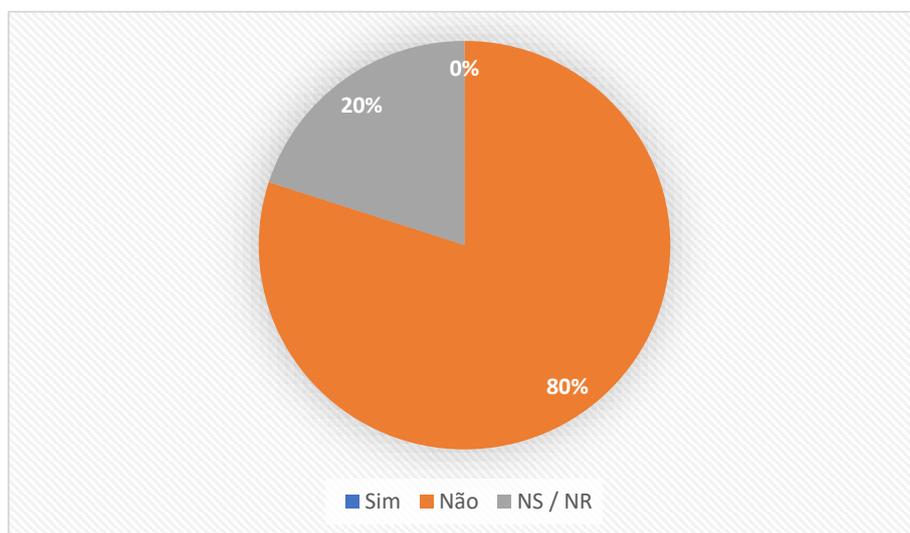
A não divulgação dos resultados pode ser problemática, porque pode fazer com que determinados bens possam ser repetidamente comprados ao “fornecedor errado”, fazendo assim com que se repitam problemas (preços mais altos, problemas de qualidade, entre outros).

Problema 2: O ERP (Navision) está satisfatoriamente adaptado face à realidade da INDASA?

Olhando para a questão 34 (int. aprov.), esta questão representa o cerne do problema 2: “O ERP (Navision) está satisfatoriamente adaptado face à realidade da INDASA?” Analisando a Figura 18, 80 % dos colaboradores do Departamento de Compras afirmam que o atual ERP da empresa, pelo menos no que às compras/gestão de *stocks* diz respeito, não consegue dar resposta às necessidades da INDASA.

Figura 18

Versatilidade do ERP



Nota: Resultado para a questão 34 (int. aprov.)

Após análise, nos dois questionários, das outras perguntas relacionadas com o ERP, percebe-se que o *software* apresenta carências relacionadas com a cobertura de processos, facilidade de utilização e *performance*.

Assim, pegando na questão 18 (int. aprov.), quando foi perguntado se “O sistema de aprovação de ECs é célere e eficaz” 100% dos inquiridos afirma que “Não”. Na alínea d) desta questão, através de uma resposta longa, era pedido aos inquiridos que, para o caso de dizerem “Não”, justificassem essa escolha. Após leitura das respostas, percebe-se que este resultado se prende a imposições do ERP. Segundo os inquiridos, este *software* exige a abertura e sucessivas aprovações de uma encomenda sempre que há alterações da mesma (quantidades, preços, datas de envio requeridas ou prometidas, entre outras). Apenas as alterações de textos / descrição não ficam sujeitas à aprovação da EC. Justificam ainda dizendo que, uma que a aprovação é manual e carece da disponibilidade do aprovador, pode demorar mais do que um dia a ser obtida, o que provoca atrasos no processo de compra, seja no envio ao fornecedor ou na receção da encomenda.

Por outro lado, algumas “funções” que deveriam requerer aprovação direta no ERP não são possíveis. Isto acontece, por exemplo, com as tabelas de preços de cada fornecedor. As tabelas são vistas e aprovadas pela Direção do Departamento de Compras (por email), mas podem ser introduzidas no ERP e alteradas por grande parte dos utilizadores da empresa. Posteriormente esse preço irá ser automaticamente assumido na próxima compra.

Isto fica demonstrado pela Questão 9 (int. aprov), onde 40% dos inquiridos, quando lhes foi colocada a questão se “A tabela de preços de cada fornecedor é sujeita a aprovação” respondeu “Não” (ver Tabela 17). Efetivamente, de forma formal, esta aprovação não é feita diretamente no ERP.

Tabela 17

Aprovação da Tabela de Preços

Respostas	Gráfico	Nº resp.
Sim		3
Não		2
NS / NR		0

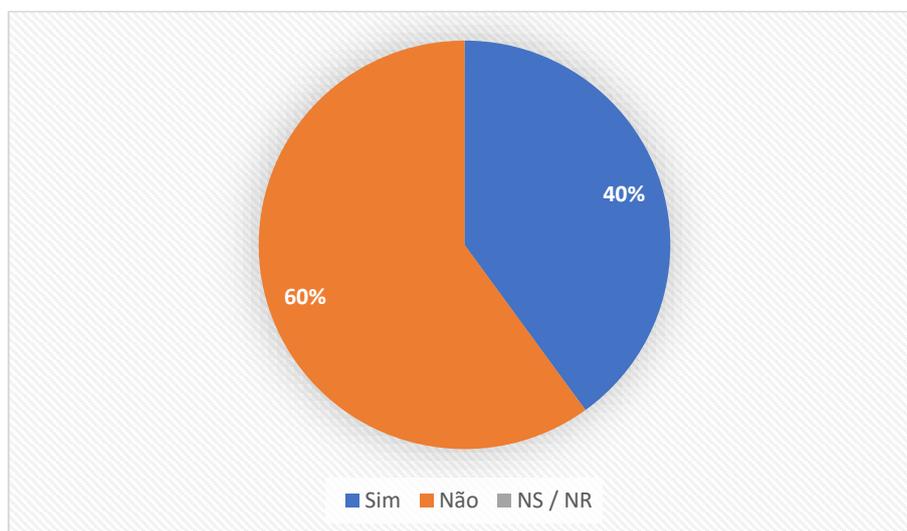
Nota: Resultado para a questão 9 (int. aprov.)

Outra limitação do ERP prende-se com o facto de este não ter nenhum mecanismo que impeça a duplicação de encomendas, como demonstra a questão 17 (int. aprov.) – ver Figura 19. Ou seja, este *software* permite que sejam gravadas várias encomendas, do mesmo produto / artigo, ao mesmo fornecedor e com as mesmas datas, tanto a data de

criação da Encomenda como a data de Receção Requerida. O mesmo acontece com as faturas, onde este risco também existe.

Figura 19

Controlo para Duplicação de ECs



Nota: Resultado para a questão 17 (int. aprov.)

Na INDASA existem várias formas de se fazerem requisições de compra, isto é, pedir ao Departamento de Compras a aquisição de determinado artigo. A que está oficializada e consequentemente mais utilizada é através do PEOC - Tabela 18.

Tabela 18

Utilização do PEOC

Respostas	Gráfico	Nº resp.
Sim		8
Não		1
Outro		2

Nota: Resultado para a questão 2 (ext. aprov.)

Na alínea d) da mesma questão (questão 2 ext. aprov), para os colaboradores que responderam “Não” relativamente ao uso do PEOC, era-lhes perguntado que outras ferramentas utilizam. Documentação impressa (entregue em mãos ao comprador) e email, foram várias vezes mencionados.

Percebeu-se também, como se verifica através da Tabela 19, que a maioria dos colabores externos ao Departamento de Compras, considera o PEOC útil, ágil e eficaz.

Tabela 19

Eficiência do PEOC

Respostas	Gráfico	Nº resp.
Sim		7
Não		3
NS / NR		1

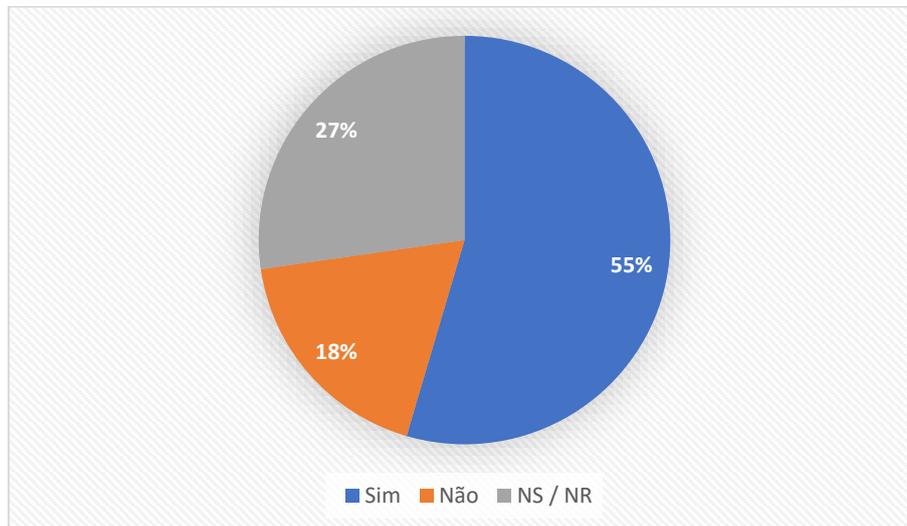
Nota: Resultado para a questão 3 (ext. aprov.)

Contudo, ao analisar esta questão com mais detalhe junto dos técnicos da INDASA (Figura 20), percebeu-se que estes também encontram limitações no sistema. Segundo eles, as requisições de material, isto é, os PEOC, deveriam ser gravados diretamente no ERP.

O PEOC é uma folha de Excel e não tem qualquer ligação “direta” (automática) com o ERP. Como se percebe pela Figura 20, poderia ser mais útil a “requisição de compra” ser feita diretamente no ERP.

Figura 20

Informatização do PEOC



Nota: Resultado para a questão 13 (ext. aprov.)

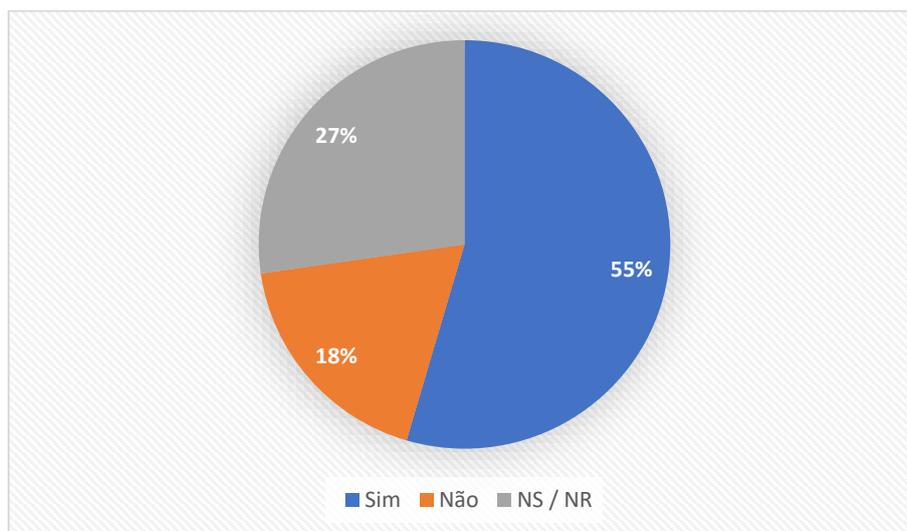
Para mais, e tendo por base as respostas às questões 18 e 19 (ambas do questionário ext. aprov.), alguns colaboradores afirmaram que após confirmação da EC por parte do fornecedor, não são informados pelo Departamento de Compras quando há diferenças entre a EC e o PEOC.

Tendo por base o funcionamento de outros ERPs que não o Navision, ou caso houvesse uma integração do PEOC no NAV (isto é, as requisições de compra serem feitas diretamente no ERP), estas ineficiências não se verificariam.

Finalmente, e analisando a questão 16 (ext. aprov.) - Figura 21, nem todos os colaboradores concordam que o *layout* da EC (que é automaticamente gerado pelo Navision) é suficientemente flexível para passar ao fornecedor as informações que necessitam sobre o artigo a adquirir. A mesma ideia também foi deixada pelos colaboradores do Departamento de Compras (int. aprov.), que nas questões que pressupunham resposta longa, afirmaram que o atual *layout* da EC é graficamente pouco apelativo. Importa referir que, na maioria dos processos de compra, os técnicos não veem/têm conhecimento da EC, daí existir um elevado número de respostas NS/NR (27%).

Figura 21

Layout da EC



Nota: Resultado para a questão 16 (ext. aprov.)

4.4. Principais conclusões do Estudo de Caso

Antes de iniciar as conclusões, importa referir que os resultados obtidos derivam da análise cuidada das informações recolhidas através das diversas técnicas utilizadas, nomeadamente as entrevistas informais, os questionários, a observação direta das tarefas desempenhadas no Departamento de Compras e ainda a análise documental. Sempre que

foi necessário, o responsável pelo referido Departamento prestou-se a dar esclarecimentos adicionais.

Assim, partindo da análise feita através da observação participante a qual se aprofundou através da aplicação de dois questionários díspares (um questionário aos colaboradores do Departamento de Compras, e outro, aos funcionários de outros departamentos), foi possível identificar dois grandes problemas:

- 1) A INDASA depende de um único fornecedor para alguns produtos
- 2) O ERP (Navision) não está adaptado às necessidades da INDASA

Como realçado na revisão de literatura, a função *compras* foi ganhando importância ao longo dos anos. Com isso, também a gestão de fornecedores ganhou relevância. Segundo Boer L. (1998), três dos principais fatores responsáveis pela maior importância dada à gestão de fornecedores deve-se à crescente necessidade de controlar custos, reduzir o custo total de aquisição, e à crescente influência dos fornecedores na resposta às exigências do cliente final.

Percebe-se assim, que os fornecedores têm uma posição impactante na função *compras* e também um envolvimento estratégico nas organizações. Não é, portanto, de estranhar que o tema “fornecedores” tenha sido um dos problemas apresentados.

Assim, no que toca a este tema, pese embora a INDASA ter uma boa carteira de parceiros comerciais, aliado ao facto de estar sempre disponível para negociar com novos fornecedores, ainda enfrenta algumas situações de risco, uma vez que para determinados artigos não tem mais do que um fornecedor aprovado. Mais: o processo de substituição/aprovação de um novo fornecedor é moroso. Por outro lado, a falta de partilha da avaliação de desempenho deveria ser analisada com maior detalhe, uma vez que se poderia tornar útil para evitar a repetição de erros nas *compras*.

O outro problema detetado está relacionado com o ERP. A informação é o mecanismo mais importante de qualquer organização para interagir com o seu meio envolvente, e toda ela passa por diversas fases: é recolhida, armazenada, processada e distribuída. Uma das formas de trabalhar a informação dentro das empresas, é através de aplicações informáticas, os ERP. Apesar das inúmeras vantagens e benefícios, um ERP também pode apresentar limitações e entraves para uma organização.

As limitações de um ERP podem ser de várias ordens, tais como a integração de *software* (a forma como este *software* interage com os restantes); a cobertura de processos (isto é, se todas as tarefas da empresa estão satisfatoriamente cobertas/podem ser realizadas através do ERP); facilidade de utilização (se é complexo ou não para os utilizadores); suporte aos SI/TI (isto é, formação e/ou documentação dada aos colaboradores para a utilização do ERP, ou mesmo a falta de suporte do *Help Desk* - no caso da INDASA, do Departamento de IT, quando surgem problemas); ou até o próprio desempenho do ERP (fiabilidade, *performance*, entre outros).

Sobre este tema, constatou-se que o ERP, presente em todas as Direções e essencial ao funcionamento das empresas, apresenta algumas limitações. Alguns aspetos como o *layout* gráfico ou a integração de todas as operações deveriam ser consideradas. Também o sistema de aprovação deveria ser agilizado/simplificado, pois mostrou-se um processo pouco eficiente (repetitivo e lento), o que em nada acrescenta valor.

Ainda se pode considerar que existe algum risco de dolo, pois algumas “áreas” delicadas, como as tabelas de preços, podem facilmente ser alteradas por qualquer utilizador, sem que haja subsequente aprovação de um novo preço, erradamente introduzido. O ERP também não possui nenhum mecanismo que impossibilite a duplicação de encomendas ou faturas, o que pode ser considerado como crítico. A isto junta-se o facto de nem todas as compras serem gravadas no ERP, impossibilitando a partilha do “processo” e uma futura consulta sobre essa compra.

Através da análise dos dois tipos de questionário, foi também possível concluir que o Departamento de Compras é estrategicamente relevante, uma vez que é responsável pela qualidade e melhoria dos produtos (e conseqüente satisfação do cliente) e a redução de custos. A INDASA procura sempre a melhor relação qualidade/preço, mas, pelo que se verifica nas respostas aos questionários, se necessário, opta pela qualidade em detrimento do preço (ver Figura 16). Isto traduz-se num aumento de qualidade e segurança do produto final a ser disponibilizado ao cliente, o que, por sua vez, a curto/médio prazo também garante uma taxa de reclamações e devoluções baixa. Sobre a redução de custos, ficou provado que existe um correto planeamento dos *stocks*, havendo assim margem para se comprarem as mercadorias a preços competitivos e a fornecedores geograficamente mais distantes, não sendo a margem da empresa afetada pelos inerentes custos de transporte e/ou despesas aduaneiras.

Não obstante o que fica escrito até aqui, de uma forma geral, constatou-se que o Departamento de Compras da INDASA, à luz das melhores práticas (estratégias) de gestão de compras apresenta um nível de funcionamento muito bom, sendo que as lacunas detetadas poderão ser facilmente corrigidas.

5. Conclusão

Esta Dissertação incidiu sobre o Departamento de Compras da INDASA, sobre o qual, e através da sua caracterização, foi possível fazer um levantamento de ineficiências que, à luz da literatura em gestão de compras, existem e podem ser melhoradas.

Na persecução por estes objetivos, pode-se concluir que a INDASA possui um Departamento de Compras com um funcionamento que se pode considerar eficiente, apresentando apenas pequenas ineficiências que podem facilmente ser superadas e para as quais foram apontadas algumas recomendações que serão do melhor interesse para a empresa. Muitas delas prendem-se com o ERP. Sobre este tópico, a empresa está neste momento numa fase de amadurecimento de uma nova versão do ERP que se prevê ser implementado em 2021, com os contributos também deste estudo.

Este estudo permitiu também comprovar que o Departamento de Compras em causa é um importante recurso para a empresa, contribuindo para os resultados positivos que a INDASA tem vindo a alcançar. Podemos assim afirmar que as compras assumem uma área estratégica, ocupando uma posição de relevância dentro da empresa.

Esta investigação aponta algumas sugestões de melhoria. Seria cientificamente interessante dar-lhes continuidade, traduzindo essas sugestões em ações concretas.

Como qualquer projeto de investigação, este apresenta limitações e que podem ser colmatadas em estudos futuros.

Uma das limitações deve-se ao reduzido número de questionários aplicados. O processo de seleção dos inquiridos pode apresentar algumas fragilidades, uma vez que foi orientado para os principais colaboradores (designados por colaboradores chave), excluindo, por exemplo, colaboradores com menor antiguidade. Por sua vez, a própria definição dos colaboradores chave partiu de uma visão subjetiva, tendo em conta a relevância e o potencial contributo desses inquiridos para os propósitos da investigação.

Outra das limitações prende-se com a dispersão geográfica da empresa em estudo. A INDASA, para além da sua sede em Portugal, possui filiais em sete países, cujos Departamentos de Compras funcionam de forma autónoma. Contudo, a distância e o desconhecimento da forma de trabalho dessas filiais, impossibilitou o estudo holístico e

inclusivo desses casos. Acreditamos que futuras investigações alargadas às filiais validariam os resultados desta investigação.

Não seria também de descartar uma investigação mais aprofundada sobre as ineficiências aqui apontadas ou até de outras investigações noutras áreas do aprovisionamento, com o único propósito de melhorar todo o sistema de compras da empresa.

Em suma, esta Dissertação pode ser encarada como o ponto de partida para uma multiplicidade de estudos, aplicando-lhe uma aprofundada base de conhecimentos ou outras metodologias de investigação científica.

6. Referências Bibliográficas

- Atkinson, P. & Hammersley, M. (1994). Ethnography and participant observation. In N. K. Denzin & Y.S. Lincoln (Eds), *Handbook of Qualitative Research*, Sage, 248-261.
- Alter, S. (1991). *Information Systems: A Management Perspective*. Addison-Wesley.
- Bäckstrand, J., Suurmond, R., van Raaij, E., & Chen, C. (2019). Purchasing process models: Inspiration for teaching purchasing and supply management. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 25(5). <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2019.100577>
- Ballou, R.H. (2006). *Business Logistics Management* (5th ed.). Prentice-Hall International Editions.
- Baily, P., Farmer, D., Jessop, D. & Jones, D. (2000). *Compras: princípios e administração*. Editora Atlas.
- Beil, D.R. (2010). Supplier selection. *Wiley Encyclopedia of Operations Research and Management Science*. <https://doi.org/10.1002/9780470400531.eorms0852>
- Benton, W.C. & McHenry, L.F. (2010). *Construction Purchasing & Supply Chain Management*. McGraw-Hill Companies.
- Boer, L. (1998). *Operations Research in support of purchasing. Design of a toolbox for supplier selection*. Tese de doutoramento. Enschede, The Netherlands: University of Twente.
- Boer, L., Labro, E. & Morlacchi, P. (2001). A review of methods supporting supplier selection. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 7(2), 75-89. [https://doi.org/10.1016/S0969-7012\(00\)00028-9](https://doi.org/10.1016/S0969-7012(00)00028-9)
- Bonoma, T. V., (1985), Case Research in Marketing: Opportunities, Problems and a Process, *Journal of Marketing Research*, 22(2), 199-208. <https://doi.org/10.1177/002224378502200209>
- Brito, C. (1999), Issue-Based Nets: A Methodological Approach to the Sampling Issue in Industrial Networks Research. *Qualitative Marketing Research: an International Journal*, 2(2), 92-102. <https://doi.org/10.1108/13522759910270007>
- Burt, D. N. & Pinkerton, R. L. (1996). *A Purchasing Manager's Guide to Strategic Proactive Procurement*. Amacom - American Management Association.
- Carr, S. & Pearson, N. (2002). The impact of purchasing and supplier involvement on strategic purchasing and its impact on firm's performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(9), 1032-1053. <https://doi.org/10.1108/01443570210440528>
- Carton, F. e Adam, F. (2009). Towards a model for determining the scope of ICT integration in the enterprise: the case of enterprise resource planning (ERP) systems. *The Electronic Journal Information Systems Evaluation*, 13(1), 17-26.

- Carvalho, J. C. (Coord.) (2017). *Logística e Gestão da Cadeia de Abastecimento* (2ª edição). Edições Sílabo.
- Chen, T., Lin, T. & Huang, F. (2006). A fuzzy approach for supplier evaluation and selection in supply chain management. *International Journal of Production Economics*, 102(2), 289-301. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2005.03.009>
- Cousins, P. & Spekman, R. (2003), Strategic Supply and the Management of Inter and Intra Organizational Relationships. *Journal of Purchasing and Supply Management* 9(1), 19-29. [https://doi.org/10.1016/S1478-4092\(02\)00036-5](https://doi.org/10.1016/S1478-4092(02)00036-5)
- Davenport, H. (1998). Putting the Enterprise into the Enterprise System. *Harvard Business Review*, (July-August), 121-131.
- Davenport, T. (2000). *Mission Critical: Realizing the Promise of Enterprise Systems*, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Deshais, B. (1997). *Metodologia da investigação em ciências humanas*. Instituto Piaget.
- Denzin, K. & Lincoln, S. (2000) *Handbook of Qualitative Research* (2ª edição). Sage Publications Inc.
- Dias, Q. (2005). *Logística Global e Macrologística*. Edições Sílabo.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(5), 532-550. <https://doi.org/10.2307/258557>
- Fearon, H. E. (1989). Historical evolution of the purchasing function. *Journal of Purchasing & Materials Management.*, 25(1), 71+.
- Ferreira, L. M. & Kharlamov, A. A. (2012). Application of Kraljic's Purchasing portfolio matrix in construction industry - A case study. *International Conference of Industrial Engineering and Operations Management*. Guimarães, Portugal.
- Frankel, R., Bolumole, A., Eltantawy, A., Paulraj, A. & Gundlach, T. (2008). The Domain and Scope of Scm's Foundational Disciplines insights And Issues To Advance Research. *Journal of Business Logistics*, 29(1), 1-30. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2008.tb00066.x>
- Freire, A. (1997). *Estratégia - Sucesso em Portugal*. Editorial Verbo.
- Galo, N. R., Ribeiro, P. C. C., Mergulhão, R. C., & Vidal Vieira, J. G. (2018). Selección de proveedor de servicios logísticos: alineación entre criterios e indicadores. *Innovar*, 28(69), 55–70. <https://doi.org/10.15446/innovar.v28n69.71696>
- Gelderman, J. & van Weele, J. (2005). Purchasing Portfolio Models: A Critique and Update. *The Journal of Supply Chain Management*, 41(3), 19-28. <https://doi.org/10.1111/j.1055-6001.2005.04103003>
- Ghiglione, R. & Matalon, B. (1992). *O Inquérito. Teoria e Prática*. Celta Editora.

- Gonçalves, J. (2010). *Gestão de aprovisionamentos* (2ª edição). Publindústria, Edições Técnicas.
- Gonçalves, P.S. (2010). *Administração de Materiais* (3ª edição). Editora Campus.
- Harland, C., Lamming, C. & Cousins, D. (1999). Developing the Concept of Supply Strategy. *International Journal of Operations & Production Management*, 1(7), 650-674. <https://doi.org/10.1108/01443579910278910>
- Hartmann, E., Ritter, T., & Gemünden, H. G. (2001). *Determining the Purchase Situation: Cornerstone of Supplier Relationship Management*. Paper presented at The 17th Annual IMP Conference at the Norwegian School of Management BI, Oslo, Norway.
- Hartmann, E., Kerkfeld, D. & Henke, M. (2012). Top and bottom-line relevance of purchasing and supply management. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 18(1), 22-34. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2011.12.001>
- Hill, M. & Hill, A. (2005). *Investigação por Questionário*. Edições Sílabo.
- Hoyle, D. (2006). *ISO 9000 - Quality Systems Handbook* (5th edition). Elsevier.
- Instituto Português da Qualidade (2008). *Sistema de Gestão da Qualidade - Requisitos ISO 9001:2008* (3º edição).
- Kannan, R., & Tan, C. (2002). Supplier Selection and Assessment: Their Impact on Business Performance. *Journal of Supply Chain Management*, 38(4), 11-21. <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2002.tb00139.x>
- Kraljic, P. (1983). Purchasing must become supply management. *Harvard Business Review*, 61(5), 109-117.
- Laudon, K. & Laudon, J. (2007). *Sistemas de Informação Gerenciais* (7ª edição). Pearson Prentice Hall.
- Leenders, M. R., Johnson, P. F., Flynn, A. E., & Fearon, H. E. (2006). *Purchasing and supply management: With 50 Supply Chain Cases*. McGraw-Hill/Irwin.
- Lima, C. & Gomes, R. (2018). Importância da gestão de compras nas indústrias de confecções. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, noviembre, 1–8.
- Lima, J. C. S. (2011). *Um estudo sobre a reconfiguração da função compras em empresas do setor automotivo* (1ª ed.), Brasil: Biblioteca 24 horas, Seven System International, Ltda.
- Lysons, K. (1990). *O Aprovisionamento na Empresa*. Editorial Presença.
- Major, M. J., & Vieira, R. (2017). *Contabilidade e Controlo de Gestão*, (2ºed.). Escolar Editora.

- Martins, G. & Alt, C. (2011). *Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais* (3ª edição). Editora Saraiva.
- McIvor, T. & Humphreys, K. (2000). A case-based reasoning approach to the make or buy decision. *Integrated Manufacturing Systems*, 11(5), 295-310. <https://doi.org/10.1108/09576060010335573>
- Mogre, R., Lindgreen, A., & Hingley, M. (2017). Tracing the Evolution of Purchasing Research: Future Trends and Directions for Purchasing Practices. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(2), 251-257. <https://doi.org/10.1108/JBIM-01-2016-0004>
- Mol, M. J. (2003). Purchasing's strategic relevance. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 9(1), 43-50. [https://doi.org/10.1016/S0969-7012\(02\)00033-3](https://doi.org/10.1016/S0969-7012(02)00033-3)
- Monczka, R., Trent, R., Handfield, R. (2005). *Purchasing and Supply Chain Management* (3rd ed.). Thomson South-Western.
- Monczka, R. M., Handfield, R. B., Giunipero, L. C., Patterson, J. L., & Waters, D. (2010). *Purchasing and supply chain management*. Andover (England: South-Western Cengage Learning.
- Moreira, S. M. R. de. (2013). Definição de estratégias para a gestão de compras [Master's thesis, Universidade do Minho]. Repositório Institucional da Universidade do Minho. <https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/28522>
- Moreira, J. (2009) *Questionários: Teoria e Prática*. Edições Almedina.
- Moses, A. (2011). Cross-functional make or buy decision process ownership. *Management Research Review*, 34(9), 1042-1061. <https://doi.org/10.1108/01409171111158983>
- Moura, C. (2006). *Logística: Conceitos e Tendências*. Edições Centro Atlântico.
- Moya, M. (2007). *Gestión de compras: negociacion y estratégias de aprovisionamento* (4ª ed.). Madrid: Fundación Confemetal.
- Muscat, R., & Fleury, C. (1993). Indicadores da Qualidade e Produtividade na Indústria Brasileira. *Revista Indicadores da Qualidade e Produtividade*, 1(2), 81.
- Ng, C. S. P., Gable, G. G., & Chan, T. (2001). A maintenance-data-model of enterprise resource planning. *12th Australasian Conference on Information Systems*.
- Neely, A., Gregory, M. & Platts, K. (1995). Performance measurement system design: a literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(4), 80-116. <https://doi.org/10.1108/01443579510083622>
- O'Neill, H. (2008). *Planeamento Estratégico de Sistemas de Informação*. Programa de Formação em Gestão Pública - Forgep.

- Pang, L. (2001). Manager's Guide to Enterprise Resource Planning (ERP) Systems. *Information Systems Control Journal*, 4, 47-52.
- Paulraj, A., Chen, I. J. & Flynn, J. (2006). Levels of strategic purchasing: Impact on supply integration and performance. *Journal of Purchasing and Management*, 12(3), 107-122. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2006.08.002>
- Platt, A. A., & Klaes, L. S. (2010). Utilizando o Sistema Integrado de Gestão (ERP) no apoio ao ensino de logística e gestão da cadeia de suprimentos. *Revista de Ciências Da Administração*, 12(28), 224 - 241. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2010v12n28p224>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Poston, R. & Grabski, S. (2001). Financial impacts of enterprise resource planning implementations. *International Journal of Accounting Information Systems*, 2(4), 271-294. [https://doi.org/10.1016/S1467-0895\(01\)00024-0](https://doi.org/10.1016/S1467-0895(01)00024-0)
- Pozo, Hamilton (2010). *Administração de recursos materiais e patrimoniais*. Editora Atlas.
- Pressey, A. D., Winklhofer, H. M. & Tzokas, N. X. (2009). Purchasing practices in small-to medium-sized enterprises: An examination of strategic purchasing adoption, supplier evaluation and supplier capabilities. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 15(4), 214-226. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2009.03.006>
- Qu, S. Q. & Dumay, J. (2011). The qualitative research interview. *Qualitative Research in Accounting & Management*. Emerald Group Publishing, 8(3), 238-264. <https://doi.org/10.1108/11766091111162070>
- Quayle, M. (2002). Purchasing in small firms. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 8 (3), 151-159. [https://doi.org/10.1016/S0969-7012\(02\)00005-9](https://doi.org/10.1016/S0969-7012(02)00005-9)
- Quiescenti, M., Bruccoleri, M., La Commare, U, Noto la Diega, S., & Perrone, G. (2006). Business process-oriented design of Enterprise Resource Planning (ERP) systems for small and medium enterprises, *International Journal of Production Research*, 44(18), 3797-3811. <https://doi.org/10.1080/00207540600688499>
- Ramsay, J. (2001). Purchasing's strategic irrelevance. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 7(4), 257-263. [https://doi.org/10.1016/S0969-7012\(01\)00007-7](https://doi.org/10.1016/S0969-7012(01)00007-7)
- Riggs, D., & Robbins, S. (2001). Supply Management Strategies. In *HSM Management – Book Summary 2*. São Paulo. Out-Dez. 61-83.
- Rubin, J. & Rubin, S. (1995). *Qualitative Interviewing: The Art of Hearing Data*. Sage Publications Inc.
- Shang, S. & Seddon, P. (2002). Assessing and Managing the Benefits of Enterprise Systems: The Business Manager's Perspective. *Information Systems Journal*, 12(4), 271-299. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2575.2002.00132.x>

- Silva, F. & Alves, J. A. (2000). *ERP e CRM – Da empresa à e-empresa – soluções de informação reais para empresas globais* (1ª ed.). Edições Centro Atlântico.
- Silva, M. J., Menegassi, C. H. M., Sartori, R., Tenório, N. (2018). Knowledge management within the fashion and clothing industry: an investigation into the purchase processes within a company. *International Journal of Development Research*, 8 (3), 19739-19743.
- Silva, M. J., Pinheiro, E., & Menegassi, C. H. M. (2020). O Processo de Compras: Um Estudo Teórico de Sua Relação com o Ciclo Produtivo da Indústria do Vestuário. *Revista Producao Online*, 20(4), 1126–1145. <https://doi.org/10.14488/1676-1901.v20i4.3342>
- Silva, M. M. (2003). *Integração de Sistemas de Informação*. (4ªed.). FCA-Editora de Informática.
- Silverman, D. (2006). *Interpreting Qualitative Data: Methods for Analyzing Texts, Talk and Interaction* (3th Edition). Sage Publications Inc.
- Simões, E. & Michel, M. (2004). Importância da gestão de compras para as organizações. *Revista Científica Eletrônica de Ciências Contábeis*, 2(3), 1-7.
- Stake, R. E. (1999). *Investigacion con estudios de casos*. Morata.
- Stevenson, J. (2005). *Operations Management* (8th ed.). McGraw-Hill Irwin, International Edition.
- Themistocleous, M., Irani, Z. & Love, P. (2002). Enterprise Application Integrating: An Emerging Technology for Integrating ERP and Supply Chains. *Proceedings os ECIS*, 1087-1096.
- Trent, R. J. & Monczka, R.M. (1994). Effective cross-functional sourcing teams: critical success factors. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 30(3), 2-11. <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.1994.tb00267.x>
- Tully, S. (1995). *Purchasing New Muscle*. Fortune (20 de Fevereiro), 75-83.
- van Weele, J. (2010). *Purchasing & Supply Chain Management: Analysis, Strategy, Planning and Practice* (5th ed.). Cengage Learning.
- Wallace, T. F., & Kremzar, M. H. (2002). *ERP: Making It Happen: The Implementers' Guide to Success with Enterprise Resource Planning*. John Wiley & Sons, Inc.
- Wang, Yuqi. (2010). An Application of the AHP in Supplier Selection of Maintenance and Repair Parts. 2009 1st International Conference on Information Science and Engineering, *ICISE 2009*. 4176 - 4179. <https://doi.org/10.1109/ICISE.2009.237>
- Weber, A., Current, R. & Benton, C. (1991). Vendor selection criteria and methods. *European Journal of Operational Research*, 50(1), 2-18. [https://doi.org/10.1016/0377-2217\(91\)90033-R](https://doi.org/10.1016/0377-2217(91)90033-R)

Yin, R. K., (2018). *Case Study Research: Design and Methods* (6th Edition). Sage Publications Inc.

7. Anexos

Anexo A: Comunicação da Direção do Departamento de Compras

al66055@utad.eu

De: Vitor Pinto <VPinto@indasa.pt>
Enviado: 1 de abril de 2020 19:25
Para: al66055@utad.eu
Assunto: FW: Proposta de tema para dissertação de mestrado - Vítor Pinto

De: Maria Manuel Santos <MManuel@indasa.pt>
Enviado: 19 de outubro de 2018 16:32
Para: Vera Lucia <VLucia@indasa.pt>; Daniel Cruz <DCruz@indasa.pt>; Joao Castro <JCastro@indasa.pt>; Nelson Ramos <NRamos@indasa.pt>; Flavio Santiago <FSantiago@indasa.pt>; Jose Abreu <JAbreu@indasa.pt>; Ilidio Ramalho <IRamalho@indasa.pt>; Teresa Bicho <TBicho@indasa.pt>; Isabel Brandao <IBrandao@indasa.pt>; Mira Fonseca <MFonseca@indasa.pt>
Cc: Tiago Chambel <TChambel@indasa.pt>; Joao Santos <JSantos@indasa.pt>; Vitor Pinto <VPinto@indasa.pt>
Assunto: FW: Proposta de tema para dissertação de mestrado - Vítor Pinto

Boa tarde,

Dirijo-me aos que penso terão envolvimento mais directo com o projecto que nos propomos desenvolver e que será objecto de dissertação de mestrado do Vítor no ano lectivo que decorre. Este consistirá na análise e apresentação de melhorias ao processo de aprovisionamentos no que refere todas as suas etapas – introdução de novos produtos, gestão de stocks, gestão dos processos de compras (incl. Pagamento), selecção e avaliação e fornecedores, gestão de devoluções de produtos comprados, monitorização de desempenho,....

Este será obrigatoriamente um trabalho em que necessitará de recolher elementos com muitos de nós, analisar também connosco alternativas e melhorias nos casos em que se entenda ser adequado introduzi-las e, assim, desde já agradecemos a contribuição de todos e, em particular ao Vítor. Cuidaremos e estamos certos que o Vítor tenha a energia, entusiasmo e persistência para o que julgamos ser um trabalho interessante e valioso para a INDASA!

Obrigada,
Maria Manuel

De: Maria Manuel Santos
Enviada: sexta-feira, 19 de outubro de 2018 14:40
Para: Benjamim Santos <BSantos@indasa.pt>; Carlos Sa <CSa@indasa.pt>; Machado Lobo <MLobo@indasa.pt>; Antonio Seabra <ASeabra@indasa.pt>; Mira Fonseca <MFonseca@indasa.pt>; 'Jose Abreu (JAbreu@indasa.pt)' <JAbreu@indasa.pt>
Cc: 'Ana Santos (ASantos@indasa.pt)' <ASantos@indasa.pt>; Diana Silva <DSilva@indasa.pt>
Assunto: FW: Proposta de tema para dissertação de mestrado - Vítor Pinto

Boa tarde,

Informo que para a conclusão do seu mestrado em Gestão na Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, propusemos ao Vítor que desenvolvesse uma análise do processo de compras aqui na INDASA.

Este será um estudo que necessitará da participação de vários intervenientes por forma a que se tire um retrato correcto do que actualmente é feito e, também junto dos diversos responsáveis, avaliar a introdução de eventuais melhorias.

No documento em anexo e ainda não finalizado, é feita uma apresentação formal do trabalho que é proposto à UTAD para que possa ser avaliado e aprovado como tema de tese de mestrado.

Cumprimentos,
Maria Manuel|

Anexo B: Declaração – Autorização para Recolha de Dados



DECLARAÇÃO

Para os devidos efeitos declara-se que a Sr. VITOR HUGO DA SILVA PINTO, é funcionário da INDASA – Indústria de Abrasivos, S.A., sita na Zona Industrial de Aveiro, Lote 46, 3800-055 Aveiro, na modalidade de contrato efectivo desde 1 de Janeiro de 2018.

Para mais informamos que o colaborador supramencionado (aluno, Nrº. al66055, do Mestrado em Gestão na Universidade de Trás os Montes e Alto Douro) foi autorizado pela entidade empregadora a utilizar os instrumentos de recolha de dados necessários para a concretização da sua Dissertação de Mestrado a decorrer nesta instituição.

Por ser verdade e nos ter sido pedida, se passou a presente declaração, que vai ser carimbada, datada e assinada.

Aveiro, 1 de Março de 2019



Novo Capital Social 10.883.160 Euros

INDASA - INDÚSTRIA DE ABRASIVOS, S. A.
FÁBRICA (FACTORY): ZONA INDUSTRIAL DE AVEIRO LOTE 46 - PORTUGAL
P.O.Box 3005 EC TABOEIRA - 3801-101 Aveiro - Portugal
Telef. 234 303 600 • Telefax 234 303 601
E-Mail: Indasa@Indasa.pt

• CONTRIBUINTE Nº 500 927 561
• CAPITAL SOCIAL 11.832.000 Euros
• MATRICULADA NA C.R.C. AVEIRO Nº. 500 927 561

Anexo C: Consentimento Informado

CONSENTIMENTO INFORMADO

Vitor Hugo da Silva Pinto, mestrando em Gestão da Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro e orientado pela Professora Doutora Maria José de Matos Rainho, propõe-se realizar um projeto de mestrado com o título “Identificação de ineficiências numa empresa de produtos abrasivos, a partir da análise da gestão de compras”.

Os objetivos específicos deste Estudo são caracterizar e evidenciar a relevância estratégica do Departamento de Compras da INDASA; descrever o processo de compras; identificar as (in)eficiências do processo de compras da empresa; e por fim propor melhorias.

Para tal, é solicitado aos colaboradores da INDASA, o preenchimento de um questionário (autoadministrado). Os resultados serão estudados para fins académicos. É garantida a confidencialidade e anonimato (não registo de dados de identificação) e também que os dados recolhidos serão utilizados exclusivamente para o presente estudo. É ainda assegurado que os contactos serão feitos em ambiente de privacidade.

Eu, _____, declaro ter lido e compreendido este documento, bem como as informações verbais que me foram fornecidas pelo investigador. Foi-me garantida a possibilidade de, em qualquer altura, recusar participar neste estudo sem qualquer tipo de consequências. Desta forma, aceito participar neste estudo e permito a utilização dos dados que de forma voluntária forneço, confiando em que apenas serão utilizados para esta investigação e nas garantias de confidencialidade e anonimato que me são dadas pelo investigador.

Pelo presente documento, consinto em participar plenamente neste estudo.

Assinatura do participante:

O investigador principal:

Vitor Hugo da Silva Pinto | al66055@utad.eu | telf: 933816519

Anexo D: Questionário – Int. Aprov.

Questionário

(int. Aprov.)

O presente questionário surge no âmbito de um projeto de Dissertação do Mestrado em Gestão, da Universidade de Trás os Montes e Alto Douro (UTAD), o qual integra um **Estudo de Caso** sobre o Departamento de Compras da **Indasa**. O documento divide-se em 8 partes (áreas temáticas) e compreende um total de 36 perguntas. Agradeço, desde já, o vosso tempo e a vossa colaboração.

Parte 1: Necessidade de Compra

Por favor, responda às questões 1 a 5 assinalando a sua resposta com um X, conforme indicado.

1. Sobre a stockagem:
 - a. A Indasa faz stock do que compra.
 - b. A Indasa compra na medida do que necessita.

2. As políticas e procedimentos de compras encontram-se elaborados por escrito, atualizados e acessíveis?
 - a. Sim.
 - b. Não.
 - c. Não sabe / não responde.

3. Existe uma comunicação eficaz dentro do Departamento de Compras?
 - a. Sim.
 - b. Não.
 - c. Não sabe / não responde.

4. Existe comunicação eficaz entre o Departamento de Compras e os outros Departamentos?
 - a. Sim.
 - b. Não.
 - c. Não sabe / não responde.

5. Existe facilidade em cumprir prazos (Data de Receção Requerida) nas compras tipo:
 - a. Produto?
 - i. Sim.
 - ii. Não.
 - iii. Não sabe / não responde.
 - b. Artigo Z?
 - i. Sim.
 - ii. Não.
 - iii. Não sabe / não responde.
 - c. Conta?

- i. Sim.
- ii. Não.
- iii. Não sabe / não responde.

Parte 2: Definição do Fornecedor

Por favor, responda às questões 6 a 12 assinalando a sua resposta com um X, conforme indicado. As questões 13 e 14 são de resposta longa.

- 6. A Indasa depende de algum fornecedor específico?
 - a. Sim.
 - b. Não.
 - c. Não sabe / não responde.

- 7. A Indasa tem mais do que 1 fornecedor aprovado para o mesmo produto / mercadoria?
 - a. Sim.
 - b. Não.
 - c. Não sabe / não responde.

- 8. Existe algum processo de aprovação do fornecedor?
 - a. Sim.
 - b. Não.
 - c. Não sabe / não responde.

- 9. A tabela de preços de cada fornecedor é sujeita a aprovação?
 - a. Sim.
 - b. Não.
 - c. Não sabe / não responde.

- 10. Existe preocupação em manter a melhor relação possível com cada fornecedor?
 - a. Sim.
 - b. Não.
 - c. Não sabe / não responde.

- 11. Existe facilidade em substituir um fornecedor?
 - a. Sim.
 - b. Não.
 - c. Não sabe / não responde.

- 12. Os fornecedores selecionados satisfazem as necessidades da empresa pelas melhores condições financeiras?
 - a. Sim.
 - b. Não.
 - c. Não sabe / não responde.

13. Quais são os critérios de definição/escolha de um fornecedor em detrimento de outro?

14. Qual é o critério para a seleção de um novo fornecedor?

Parte 3: Gravação e Envio da EC (Encomenda de Compra)

Por favor, responda às questões 15 a 18 assinalando a sua resposta com um X, conforme indicado. A questão 17 pressupõe uma resposta longa.

15. As compras de artigos sem stock (tipo conta ou artigo Z) são feitas com base no PEOC (Pedido de Emissão de Ordem de Compra)

- a. Sim.
- b. Não.
- c. Não sabe / não responde.

16. Todas as encomendas são registadas no ERP (Navision)?

- a. Sim.
- b. Não.
- c. Não sabe / não responde.

17. Existe alguma forma de impedir duplicação de encomendas?

- a. Sim.
- b. Não.
- c. Se sim, qual? _____

_____.

18. O sistema de aprovação de ECs é célere e eficaz?

- a. Sim.
- b. Não.
- c. Não sabe / não responde.
- d. Se não, porquê? _____

_____.

Parte 4: Confirmação da EC pelo Fornecedor

Por favor, responda às questões 19 e 20 assinalando a sua resposta com um X, conforme indicado. A questão 21 pressupõe uma resposta longa.

19. Todos os fornecedores enviam a confirmação da EC?
- a. Sim.
 - b. Não.
 - c. Não sabe / não responde.
20. A Data Prometida de Receção, após ter sido enviada pelo fornecedor, é sempre comunicada ao Requisitante?
- a. Sim.
 - b. Não.
 - c. Não sabe / não responde.
21. Quais são as dificuldades que encontra nesta fase?

Parte 5: Receção da EC

Por favor, responda às questões 22 e 26 assinalando a sua resposta com um X, conforme indicado. Parte da questão 26 e todas as restantes pressupõem respostas longas.

22. Todas ECs recebidas vêm acompanhadas de documentação?
- a. Sim.
 - b. Não.
 - c. Não sabe / não responde.
23. Quais são as dificuldades encontradas para a emissão da GRC (Guia de Remessa de Compra)?

24. Como são verificadas as ECs recebidas?

25. Quando é detetado material não conforme, que tratamento é dado?

26. Existem procedimentos definidos para a reclamação / devolução de ECs?

- a. Sim.
- b. Não.

- c. Se sim, quais? _____

_____.

Parte 6: Gravação da Fatura

Por favor, responda às questões 27 e 28 assinalando a sua resposta com um X, conforme indicado.

27. Existe segregação de funções entre quem:
- a. Grava a EC e grava a fatura?
 - i. Sim.
 - ii. Não.
 - b. Grava a fatura e regista a fatura?
 - i. Sim.
 - ii. Não.
 - c. Regista a fatura e autoriza o pagamento?
 - i. Sim.
 - ii. Não.
28. Ao gravar a fatura efetua o seguinte procedimento:
(selecionar o que habitualmente pratica)
- a. Verificação das condições de pagamento, entrega, preços e condições mediante a comparação da fatura com a EC.
 - b. Verificação das condições de pagamento, entrega, preços e condições mediante a comparação da fatura com a guia de remessa do fornecedor.
 - c. Não faz qualquer verificação.

Parte 7: Avaliação do Fornecedor

Por favor, responda às questões 29 e 30 assinalando a sua resposta com um X, conforme indicado. A questão 30 pressupõe ainda uma resposta longa.

29. Os dados utilizados para avaliar os fornecedores são fidedignos?
- a. Sim.
 - b. Não.
 - c. Não sabe / não responde.
30. Todos os fornecedores são avaliados?
- a. Sim.
 - b. Não.
 - c. Se sim, com que frequência? _____

_____.

- i. Acha suficiente? _____

_____.
- d. Se não são todos avaliados, porquê? _____

_____.

Parte 8: Outros

Por favor, responda às questões 32 a 34 assinalando a sua resposta com um X, conforme indicado. As questões 35 e 36 pressupõem uma resposta longa.

31. O Departamento de Compras é tido como sendo um Departamento estratégico na Indasa?

- a. Sim.
b. Não.
c. Não sabe / não responde.

32. Existe alguma avaliação de desempenho do Departamento de Compras?

- a. Sim.
b. Não.
c. Não sabe / não responde.

33. Existe algum plano de formação para os colaboradores do Departamento?

- a. Sim.
b. Não.
c. Não sabe / não responde.

34. O sistema informático da empresa / ERP (Navision) é suficientemente flexível para reagir frente a novos desafios?

- a. Sim.
b. Não.
c. Não sabe / não responde.

35. Quais as principais dificuldades que sente ao longo do processo de compra?

_____.

36. Tem alguma sugestão de melhoria que, na sua opinião, deveria ser implementada?

_____.

Muito obrigado.

Vitor Pinto

Anexo E: Questionário – Ext. Aprov.

Questionário

(Ext. Aprov.)

O presente questionário surge no âmbito de um projeto de Dissertação do Mestrado em Gestão, da Universidade de Trás os Montes e Alto Douro (UTAD), o qual integra um **Estudo de Caso** sobre o Departamento de Compras da **Indasa**. O documento divide-se em 8 partes (áreas temáticas) e compreende um total de 30 perguntas. Agradeço, desde já, o vosso tempo e a vossa colaboração.

Parte 1: Necessidade de Compra

Por favor, responda às questões 1 a 7 assinalando a sua resposta com um X, conforme indicado. A questão 2 pode implicar uma resposta longa.

1. A Indasa faz stock de todos os artigos que necessita recorrentemente?
 - a. Sim.
 - b. Não.
 - c. Não sabe / não responde.

2. Sempre que pretendo pedir a gravação de uma EC (Encomenda de Compra), utilizo o PEOC (Pedido de Emissão de Ordem de Compra)?
 - a. Sim.
 - b. Não.
 - c. Utilizo outro método.
 - i. Qual? _____

_____.

3. O PEOC é útil, ágil e eficaz?
 - a. Sim.
 - b. Não.
 - c. Não sabe / não responde.

4. O fornecedor cumpre as Datas Requeridas expressas / solicitadas no PEOC?
 - a. Sim.
 - b. Não.
 - c. Não sabe / não responde.

5. Acha que os pedidos de gravação de uma EC deveriam ser informatizados (gerados diretamente no ERP - Navision)?
 - a. Sim.
 - b. Não.
 - c. Não sabe / não responde.

6. Existe comunicação eficaz entre o Departamento de Compras e o seu Departamento?
- Sim.
 - Não.
 - Não sabe / não responde.
7. As políticas e procedimentos de compras encontram-se elaborados por escrito, atualizados e acessíveis?
- Sim.
 - Não.
 - Não sabe / não responde.

Parte 2: Definição do Fornecedor

Por favor, responda às questões 8 a 12 assinalando a sua resposta com um X, conforme indicado. A questão 13 pressupõe a escolha de uma única opção entre as possíveis.

8. A Indasa tem mais do que um fornecedor aprovado para os artigos que habitualmente compra?
- Sim.
 - Não.
 - Não sabe / não responde.
9. Se respondeu “Não” na questão anterior, sente necessidade de vir a ter mais do que um fornecedor aprovado para cada um dos artigos que habitualmente compra (artigos de stock)?
- Sim.
 - Não.
 - Não sabe / não responde.
10. Sempre que efetua uma compra direta (compra diretamente a um fornecedor), pede cotações a vários fornecedores?
- Sim.
 - Não.
 - Não sabe / não responde.
11. Já pediu abertura da ficha de fornecedor sem ter dado conhecimento ao Departamento de Compras?
- Sim.
 - Não.
 - Não sabe / não responde.
12. Na seleção de um fornecedor, sente que a Indasa dá prioridade à qualidade do artigo / material em detrimento do preço?
- Sim.

- b. Não.
- c. Não sabe / não responde.

13. Quando efetua compras diretas, que aspeto tem em consideração?

(selecione aquele a que dá prioridade)

- a. Preço.
- b. Qualidade / marca.
- c. Prazo de entrega.
- d. Localização / proximidade geográfica.
- e. Condições de pagamento.
- f. Condições de entrega (*Incoterm*).
- g. Repetição / existência de histórico de compras com esse fornecedor.

Parte 3: Gravação e Envio da EC (Encomenda de Compra)

Por favor, responda às questões 14 a 16 assinalando a sua resposta com um X, conforme indicado. A questão 17 pressupõe uma resposta longa.

14. Após envio do PEOC para o Departamento de Compras, tem conhecimento que a EC foi gravada e enviada ao fornecedor?

- a. Sim.
- b. Não.
- c. Não sabe / não responde.

15. Já fez alguma compra sem inicialmente ter dado conhecimento ao Departamento de Compras?

- a. Sim.
- b. Não.
- c. Não sabe / não responde.

16. O layout da EC é suficientemente flexível para passar ao fornecedor as informações que necessita sobre o artigo a adquirir?

- a. Sim.
- b. Não.
- c. Não sabe / não responde.

17. Quais são as dificuldades que encontra nesta fase?

Parte 4: Confirmação da EC pelo Fornecedor

Por favor, responda às questões 18 e 19 assinalando a sua resposta com um X, conforme indicado.

18. Após a confirmação da EC por parte do fornecedor, o Departamento de Compras informa-o se houver alguma diferença entre a EC e o PEOC (quantidades, preço, data de entrega, entre outros)?
- Sim.
 - Não.
 - Não sabe / não responde.
19. Se responde “Não” na questão anterior, sente necessidade de ser informado sobre a Data de Receção Prometida (data que o fornecedor determina para entrega da mercadoria na Indasa)?
- Sim.
 - Não.
 - Não sabe / não responde.

Parte 5: Receção da EC

Por favor, responda às questões 20 a 22 assinalando a sua resposta com um X, conforme indicado.

20. Todas as ECs vêm acompanhadas de documentação?
- Sim.
 - Não.
 - Não sabe / não responde.
21. Na verificação do material recebido, se detetar alguma inconformidade (na documentação e/ou material), comunica-a ao Departamento de Compras?
- Sim.
 - Não.
 - Não sabe / não responde.
22. Ao fazer receção de um artigo / material, sempre que deteta uma inconformidade, assinala-a no documento de transporte (CMR, guias de transporte...)?
- Sim.
 - Não.
 - Não sabe / não responde.

Parte 6: Gravação da Fatura

Por favor, responda às questões 23 e 24 assinalando a sua resposta com um X, conforme indicado.

23. Sempre que classifica uma fatura (sem EC gravada), verifica se as quantidades faturadas estão de acordo com as quantidades que rececionou?

- a. Sim.
- b. Não.
- c. Não sabe / não responde.

24. Já classificou uma fatura (e entregou-a no Departamento de Compras) sem ter conhecimento da localização física do artigo / material?

- a. Sim.
- b. Não.
- c. Não sabe / não responde.

Parte 7: Avaliação do Fornecedor

Por favor, responda à questão 25 assinalando a sua resposta com um X, conforme indicado.

25. Tem conhecimento da classificação atribuída na Avaliação do Fornecedor, para os fornecedores com que habitualmente trabalha?

- a. Sim.
- b. Não.
- c. Não sabe / não responde.

Parte 8: Outros

Por favor, responda à questão 26 assinalando a sua resposta com um X, conforme indicado. A questão 27 pressupõe, para cada uma das alíneas, a escolha de uma opção entre as possíveis. Todas as restantes pressupõem uma resposta longa.

26. Sabe como está estruturado o Departamento de Compras?

- a. Sim.
- b. Não.
- c. Não sabe / não responde.

27. Se respondeu “Sim” na questão anterior, escolha a opção correta para as 4 questões que se seguem:

(pode escolher mais do que uma opção para cada pergunta)

- a. Quem é o responsável pela gestão dos stocks das matérias-primas?
 - i. TC.
 - ii. JS.
 - iii. VP.
 - iv. TB.
- b. Quem é o responsável pela gestão dos stocks das mercadorias?
 - v. TC.
 - vi. JS.

- vii. VP.
- viii. TB.
- c. Quem faz o acompanhamento das compras no mercado nacional?
 - ix. TC.
 - x. JS.
 - xi. VP.
 - xii. TB.
- d. Quem faz o acompanhamento das compras no mercado externo?
 - xiii. TC.
 - xiv. JS.
 - xv. VP.
 - xvi. TB.

28. Na sua opinião, o sistema de compras é célere e eficaz?

29. Quais as principais dificuldades que sente ao longo do processo de compra?

30. Tem alguma sugestão de melhoria que, na sua opinião, deveria ser implementada?

Muito obrigado.

Vitor Pinto