



**Estratégia de centralização de compras e minimização de custos**  
**Estudo de caso do Grupo Pinto & Cruz**

**Sónia Cristina Coelho Soares**

**Trabalho de Projeto**

**Mestrado em Auditoria**

**Porto – 2012/2013**

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO**  
**INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**



**Estratégia de centralização de compras e minimização de custos**  
**Estudo de caso do Grupo Pinto & Cruz**

**Sónia Cristina Coelho Soares**

**Trabalho de Projeto**  
**apresentado ao Instituto de Contabilidade e Administração do Porto, para a**  
**obtenção do grau de Mestre em Auditoria, sob orientação de Doutora Alcina**  
**Dias**

**Porto – 2012/2013**

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO**  
**INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**

## **Resumo**

Nos últimos anos o departamento de compras tem vindo a assumir um papel cada vez mais estratégico e relevante nas organizações.

Neste trabalho, irei elaborar procedimentos/estratégias para o departamento de compras para a empresa do Grupo Pinto & Cruz (P&C). A referida empresa estava dividida por várias áreas de negócio, no qual em Fevereiro de 2012 essas áreas de negócio deram origem a 7 empresas.

A crescente competitividade do mercado está a fazer com que as empresas procurem melhores resultados e uma forma de o fazerem é através da centralização das suas compras no sentido de obter maior poder negocial. É o caso do Grupo P&C, que pretende criar a curto prazo um departamento de compras para todas as empresas do Grupo, ou seja, centralizar as suas compras.

Com a recente “crise” instalada nos mercados nacionais e internacionais, as empresas vivem cada vez mais com dificuldades financeiras e sempre tentando reduzir custos para sobreviver.

As compras tornam-se numa área estratégica das empresas e nos dias que correm, serão poucas as empresas que não investem em recursos qualificados para dirigir este departamento.

As compras têm várias ferramentas ao seu dispor para avaliarem o mercado e os fornecedores disponíveis, cada departamento tem as suas ideias e usam as ferramentas que mais se adequam à empresa em questão.

No caso de estudo usou-se a análise das 5 forças de Porter para caracterizar o mercado do Grupo P&C e perceber quais os principais fatores a ter em conta.

Seguiu-se uma Análise SWOT onde se analisaram os principais aspetos do mercado do Grupo P&C, tanto a nível interno como a nível externo.

Foi então elaborada uma proposta, com base numa análise de mercado para definir estratégias/procedimentos de compras para o Grupo P&C.

**Palavras chave:** Estratégia, Compras, Centralização de Compras, Logística.

**Abstract:**

In recent years, the purchasing department has assumed an increasingly more strategic and relevant organizations. This work will develop procedures/strategies for the purchasing department for the Pinto & Cruz (P&C) Group companies. The referred company was split by several business areas, which in February 2012 these business areas resulted in 7 companies.

The increasing market competition forces companies seeking better results, and one way of doing so is by centralizing their purchases in order to achieve greater bargaining power. This is the case of the P&C Group, which aims to create a short-term purchasing department for all group companies, ie centralize their purchases.

With the recent "crisis" installed in domestic and international markets, companies are increasingly living in financial trouble and always trying to cut costs to survive. Purchases become a strategic part of the business and these days, few companies will not invest in skilled resources to manage this department. Purchases have several tools at their disposal to assess the market and providers available, each department has their ideas and use the tools that best fit the company in question. In the case study was used to analyze Porter's 5 forces, characterize the market for P&C group and realize which the main factors to take into account are.

There was a SWOT analysis where we analyze the main aspects of the market's P&C group, both internally and externally. It was then drafted a proposal, based on a market analysis to define strategies / procedures for group purchases P&C.

**Key words:** Strategy, Purchases, Centralized Purchasing, Logistics.

## **Dedicatória**

“Suprimir os obstáculos não é dar liberdade, mas sim permitir o desregramento, que conduz à desestruturação, à monotonia, ao nada.”

Pablo Picasso

## **Agradecimentos**

Ao Dr. Luís Pinto Diretor Geral do Grupo Pinto & Cruz e Dr. Bruno Gonçalves responsável da centralização de compras do Grupo Pinto & Cruz, por toda a dedicação, motivação transmitidas, também pelos contributos permanentes e por toda a atenção e cuidados com que me privilegiaram na orientação do projeto proposto.

Ao meu orientador do Iscap Doutora Alcina Dias, pela inteira disponibilidade demonstrada em todas as etapas da elaboração deste projeto.

A toda a minha família e principalmente ao meu marido Paulo Moreira por todo apoio dado ao longo destes anos de estudo académico e pelo encorajamento constante.

A todos os colegas e amigos que me incentivaram e apoiaram ao longo deste ano letivo.

A todas as pessoas que possibilitaram esta minha aprendizagem, o meu profundo agradecimento.

## Lista de Abreviaturas

P&C .....Pinto & Cruz

DTO .....Diretor de Obra

COLAV .....Cozinhas e Lavandarias Industriais

ELMEC .....Instalações Eletromecânicas

ERP .....*Enterprise Resource Planning*

<b>Índice geral</b>	<b>Páginas</b>
<b>Introdução</b> .....	1
<b>Capítulo I – Revisão Literária</b> .....	3
1.1. Setor de Aprovisionamento.....	4
1.2. As Compras.....	8
1.2.1. Fases da compra.....	9
1.3. Centralização de compras.....	11
1.3.1. Vantagem competitiva na centralização.....	12
1.3.2. Centralização de compras como estratégia.....	13
1.4. Elementos estratégicos das compras.....	13
1.5. Gestão da cadeia de abastecimento.....	14
1.6. Análise do valor.....	15
1.7. Perguntas de investigação.....	16
<b>Capítulo II – Metodologia</b> .....	22
<b>2.1. a) Enquadramento Teórico</b>	
2.1.1. Casos únicos vs. Casos múltiplos.....	25
2.1.2. A pesquisa individual no estudo de caso.....	27
<b>2.2. b) Estudo de Caso</b>	
2.2.1. Asserções e perguntas de investigação.....	32
2.2.2. Recolha de informação.....	33
2.2.2.1. Caraterização do Grupo P&C.....	33
2.2.2.2. Projeto.....	37
2.2.3. <i>Feedback</i> da Administração/Recolha de informação.....	40
2.2.3.1. Apresentação de resultados do Projeto.....	41
<b>Capítulo III – Conclusão</b> .....	44

3.1. Limitações de estudo.....	47
3.2. Sugestão para as investigações futuras.....	47
<b>Referências Bibliográficas.....</b>	<b>48</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>52</b>
Anexo I – Ordem de serviço 004 (Compras do Grupo P&C).....	53
Anexo II – Comunicação aos fornecedores.....	54
Anexo III – Requisição nº 30.....	55
Anexo IV – Requisição nº 31.....	56
Anexo V – Requisição nº 32.....	57
Anexo VI – Mapa Comparativo de Propostas nº 1.....	58
<b>Apêndices.....</b>	<b>59</b>
Apêndice 1 – Guião de entrevista.....	60
Apêndice 2 – Sistema de encomendas de produtos/serviços do Grupo RNM.....	63

<b>Índice de tabelas</b>	<b>Páginas</b>
<b>Tabela 1.1</b> - Fases do processo de compra.....	10
<b>Tabela 1.2</b> - Caraterísticas dos quatro eixos estratégicos da compra.....	14
<b>Tabela 1.3</b> - Abordagem da análise do valor: comparação da função com o custo.....	15
<b>Tabela 2.1</b> - Caraterísticas das abordagens qualitativa e quantitativa.....	31
<b>Tabela 2.2</b> – Asserções e perguntas de investigação.....	32
<b>Tabela 3.1</b> – Síntese das asserções e das ideias gerais obtidas da investigação – resultados/conclusão.....	45

**Índice de figuras**

**Páginas**

**Figura 1** - Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.....7

**Figura 2** - Casos únicos vs. Casos múltiplos.....25

**Figura 3** - Estudo de Caso múltiplo.....26

## **Motivação e Objetivos**

Ao longo do tempo temos assistido a constantes alterações nas organizações de forma a aumentar a produtividade. A inovação torna-se a palavra-chave nas empresas que pretendem alcançar uma vantagem competitiva.

Esforçar por fornecer mais e melhores serviços de forma a manter os clientes satisfeitos disponibilizando o que necessitam e preferem, criando valor e fazendo melhor do que a concorrência com a melhor relação qualidade/preço.

## ***Objetivo da Investigação***

A presente investigação tem por objetivo formalizar um modelo concebido a partir da revisão da literatura, um modelo conceptual, que evidencie a relação que eventualmente exista entre a opção estratégia logística de centralização de compras numa organização e a sua própria competitividade.

Assim, a questão à qual se procurará responder encontra-se associada aos procedimentos a implementar no departamento de centralização de compras do Grupo P&C.



Este projeto tem como finalidade o estudo de estratégia de centralização de compras e minimização de custos – estudo de caso do Grupo Pinto & Cruz (P&C), para um aprofundamento mais amplo de todas as vertentes do projeto.

O mesmo apresenta os passos fundamentais que constituem a centralização de compras do Grupo P&C. Este encontra-se organizado da seguinte forma: capítulo I – Revisão Literária, será considerado o setor de aprovisionamento, compras – fases da compra, centralização de compras – vantagem competitiva na centralização e centralização de compras como estratégia, elementos estratégicos das compras, gestão da cadeia de abastecimento, análise de valor e perguntas de investigação. Na parte da revisão literária, a maior parte da informação foi recolhida de diversos autores abordando os temas apresentados e dando sugestões para uma melhor centralização de compras.

A parte da metodologia está dividida em duas áreas. O enquadramento teórico e o estudo de caso. Na 1ª parte a informação também foi recolhida de autores que deram a sua sugestão sobre casos únicos vs. casos múltiplos e a pesquisa individual no estudo de caso. Na 2ª parte, é feita a identificação e caracterização da empresa e também a recolha da informação recolhida no Grupo P&C e os resultados obtidos dessa mesma investigação.

Face aos desenvolvimentos da tecnologia da informação durante a última década e às necessidades de satisfazer a procura cada vez maior dos clientes, a logística tornou-se reconhecida como uma área de grandes oportunidades. É imperativo fornecer serviço ao cliente de modo que não seja superado por ninguém, satisfazer totalmente as necessidades de escolha do produto, entrega em tempo e disponibilidade de stocks a um preço competitivo. Não somente o lucro, mas também a sobrevivência da empresa depende destas questões. Assim, um sistema logístico é essencialmente um sistema de serviço.

“Servir e servir bem, ao mais baixo custo, criando valor para a organização, para o acionista e para o cliente/consumidor, razão de ser do próprio sistema logístico.” (Dias, 2005)

“As estratégias logísticas influenciam no projeto do produto, nas parcerias, nas alianças e na seleção de fornecedores entre outros processos vitais do negócio.” (Christopher, 1992)

Afinal, os clientes e os concorrentes (competidores) estão a direcionar essas mudanças. Os clientes estão a exigir tamanhos menores de lotes, prazos de entrega mais curtos e melhor nível de serviço. Eles esperam por isto. Se a empresa, juntamente com os seus parceiros, não puder fazer isto, então certamente os seus concorrentes o farão.

## Capítulo I – Revisão Literária

## 1.1. Setor de Aprovisionamento

Todas as organizações para poderem laborar, salvo raras exceções, seja qual for a sua dimensão e importância, têm, de assegurar o abastecimento, de tudo aquilo que necessitam (materiais, equipamentos, serviços, etc.) que, na sua maior parte, são adquiridos no exterior (A. Almeida, 2002).

A função do aprovisionamento é reconhecida como fundamental, antecedendo-se à das Vendas. Pode-se afirmar que a função aprovisionamento visa objetivos muito vastos: aquisição de matérias-primas, sucedâneos, equipamentos, maquinaria e materiais, elaboração de contratos (para assegurar serviços ou compra dos mesmos) e a coordenação entre as compras, armazém e a produção (A. Almeida, 2002; Duarte, 1971a).

Assim, pode-se afirmar que o aprovisionamento compreende as operações de compras, as funções de gestão de materiais (que se divide em gestão material, gestão administrativa e gestão económica), as operações de receção (quantitativa e qualitativa) e a entrega ao cliente dos materiais solicitados através das suas encomendas/requisições.

Deste modo, pode-se afirmar que o aprovisionamento compreende as operações de compras e as funções de gestão de materiais. Este compreende:

- **Gestão material** - garante que sejam executadas, eficientemente e ao mínimo custo, as operações relativas ao tratamento dos materiais, desde a sua receção, durante o seu armazenamento, até à sua saída;
- **Gestão administrativa** - permite conhecer o que existe, quanto existe e onde se encontra, para que seja possível controlar as existências e fornecer indicações práticas que contribuam para uma eficaz gestão económica dos materiais;
- **Gestão económica** - permite saber, a qualquer momento, o que é necessário comprar, que quantidades, e qual o momento em que a encomenda deve ser efetuada.

É preciso também não esquecer, as **operações de receção** (*quantitativa e qualitativa*). A função aprovisionamento tem por objetivo, minimizar custos de forma a colocar aos seus clientes os materiais e serviços de que estes carecem para a realização dos seus fins. Este objetivo deve ser realizado em tempo oportuno, nas quantidades e qualidades convenientes e ao menor custo. A prossecução destes fins obriga a que a função aprovisionamento se desdobre em atividades diferenciadas, contudo relacionadas (A. Almeida, 2002; Duarte, 1971b).

O serviço de aprovisionamento do Grupo P&C tem de estabelecer uma política de compras que vá de encontro aos interesses do Grupo, com o objetivo de fornecer o cliente com os artigos ou serviços por ele solicitados, tendo como funções:

- 1 - Comprar nas quantidades e qualidades convenientes elaborando um estudo prévio da compra, concretizando-a e procedendo à execução e controlo do contrato;
- 2 - Armazenar, desenvolvendo a gestão material, administrativa e económica dos *stocks*, além das receções qualitativa e quantitativa,
- 3 - Distribuir os artigos quando são requeridos (A. Almeida, 2002).

O aprovisionamento do Grupo P&C, como em geral o das grandes organizações trata milhares de artigos para as utilizações mais diversas e relaciona-se com um mercado heterogéneo em termos de qualidade, segurança e capacidade de resposta. A sua eficácia depende muito da quantidade e qualidade de informação de que dispõe. Na área de compras deve ser implementado um sistema de recolha e tratamento de documentação técnica comercial, proveniente de fornecedores ou de outras fontes (A. Almeida, 2002).

Tarefas como, por exemplo, estudos do mercado, trabalhos de normalização, negociação dos contratos, gestão de materiais, entre outros, exigem pessoal muito especializado. Deve até dizer-se que muitas destas tarefas não parecem viáveis senão ao nível de um serviço de aprovisionamento central de âmbito nacional (A. Almeida, 2002).

Se, inicialmente, se podia entender o aprovisionamento como mero suporte administrativo de organização, competindo-lhe realizar os pedidos de compra, procedendo ao seu acompanhamento e contabilizando os movimentos de entradas e saídas de artigos em quantidades, atualmente, sabe-se que os elevados volumes financeiros que este serviço movimenta, obriga a ir muito mais longe. Esta situação ocorre no âmbito da procura e seleção de mercados e fornecedores, na tomada de decisões sobre a normalização dos produtos a consumir, no controlo e otimização do nível de existências, bem como na obtenção dos mínimos custos de funcionamento de armazenagem e distribuição (A. Almeida, 2002; Roldão, 1993; Silva, 1986).

Os acontecimentos históricos na economia mundial, particularmente o evento da globalização têm contribuído para tornar a Logística um dos processos fundamentais nos empreendimentos. Porém, somente há poucos anos as organizações começaram a dar a real importância a este processo facilitador, sendo atualmente considerada a última fronteira, nas ações a serem tomadas visando a redução de custos de qualquer produto (*Andersen Consulting*, 1997)

Neste contexto, procura-se neste projeto discutir primeiramente alguns aspetos relacionados à logística enquanto processo, analisando algumas das estratégias logísticas que podem ser utilizadas na otimização de resultados e minimização de custos.

A sobrevivência num mercado cada vez mais competitivo, traduz-se na necessidade cada vez maior na busca pela maximização dos processos de gestão logística e minimização dos custos gerais totais.

Nos últimos anos, as empresas concentraram-se principalmente na racionalização dos processos de produção. Mas hoje, a ênfase está mais na otimização e no aumento da eficiência de todo o fluxo de materiais dentro da empresa e na cadeia de abastecimento. A logística está em evidência

e a estratégia é o uso efetivo dos recursos de comunicação e tecnologias de informação, que são a principal força motriz na busca de melhorias de lucro no campo da logística. (Bowersox, 1996) Assim, devido aos desenvolvimentos da tecnologia da informação durante a última década e às necessidades de satisfazer a procura cada vez maior dos clientes, a logística tornou-se reconhecida como uma área de grandes oportunidades. É imperativo fornecer serviço ao cliente de modo que não seja superado por ninguém, satisfazer totalmente as necessidades de escolha do produto, entrega em tempo e disponibilidade de *stocks* a um preço competitivo. Não somente o lucro, mas também a sobrevivência da empresa depende destas questões. Assim, um sistema logístico é essencialmente um sistema de serviço.

Neste novo milénio, o papel da logística no negócio aumentou tanto em escala quanto em importância estratégica. As estratégias logísticas influenciam no projeto do produto, nas parcerias, nas alianças e na seleção de fornecedores entre outros processos vitais do negócio.

“Enfrentando as ameaças dos clientes em trocar de fornecedor, a direção das empresas deve incorporar a logística, ou seja, ao longo da cadeia logística, as relações entre as empresas inclusive com o emprego de recursos de comunicação e tecnologias de informação devem ser garantidas de tal forma que os resultados, e, portanto, os serviços prestados pela logística obedeçam exatamente às necessidades de serviços expressas pelos clientes.” (Christopher, 1992) Afinal, os clientes e os concorrentes (competidores) estão a direcionar essas mudanças. Os clientes estão a exigir tamanhos menores de lotes, prazos de entrega mais curtos e melhor nível de serviço. Eles esperam por isto. Se a empresa, juntamente com os seus parceiros, não puder fazer isto, então certamente os seus concorrentes o farão.

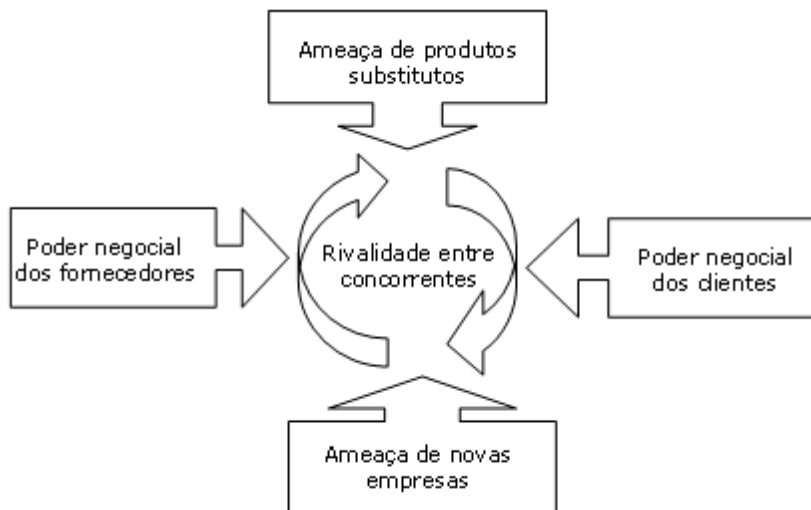
No entanto, à medida que foi crescendo a importância do papel da logística no desempenho da empresa nos negócios e na parcela dos seus custos totais, mais a logística se apresenta como uma questão estratégica. Ou seja, se a logística não for um fator relevante de competitividade e os custos logísticos constituírem uma parcela pouco importante nos custos totais, as questões relativas ao fluxo de materiais terão também menor valor estratégico. Se, pelo contrário, tivermos em conta que são cada vez mais os negócios em que a logística tem um papel relevante, então, apercebemo-nos que, em muitos casos, ela se tornou uma questão central para a gestão em geral, e um sistema fundamental de suporte para a gestão global da empresa. Ou seja, a logística a passar de mera ferramenta ou suporte, para se constituir ela própria como fonte ou o motor da estratégia. (Dias 2005).

Temos assim que, quando uma entidade empresarial, visando atingir um dos seus objetivos estratégicos (por exemplo, reduzir os seus custos globais), comprime os custos da sua produção e distribuição, está a utilizar a logística como ferramenta da estratégia, pelo que se poderá dizer que utiliza uma estratégia logística.

O objetivo, ou fundamento da estratégia do Grupo P&C visa na centralização de compras e redução de custos logísticos ou *stocks*. Assim é bom de ver, que é este o caso que trata o presente projeto, ou seja, a redução de custos através da criação de uma direção de compras comum a todo o Grupo.

Para *Porter* (1980) são cinco as forças de competitividade que condicionam a indústria a longo prazo, tanto nos custos como nos preços, e ainda nos investimentos necessários a essa competição: a ameaça de novas empresas; o poder negocial dos fornecedores; o poder negocial dos clientes; a ameaça de produtos substitutos e a rivalidade entre os atuais concorrentes desta indústria.

**Figura 1**



Fonte: Adaptado de *Porter*, M. E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da Concorrência*. 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997, p.23.

É a intensidade destas cinco forças, que determina a estratégia empresarial e os objetivos futuros com base no diagnóstico do perfil do Grupo P&C, os seus pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças. A vantagem competitiva dependerá, pois, da forma como o Grupo se organiza e de um conjunto de atividades fundamentais que criam valor para os clientes e que fazem com que estes se disponham a pagar pelos produtos da empresa.

Independentemente de algumas críticas e interpretações divergentes em relação à teoria das estratégias genéricas sabemos hoje que a obtenção da diferenciação conflitua com a liderança nos custos na medida em que a empresa é recompensada porque oferece produtos, eventualmente, a um preço superior ao produto não diferenciado. Consolida-se hoje, portanto, o êxito da opção da estratégia logística por uma política de liderança de custos dos produtos através de uma redução de custos logísticos.

De qualquer maneira, a logística apresenta-se como vetor - base essencial da empresa que se pretenda orientar pela visão estratégica do valor acrescentado e do serviço aos clientes/consumidores. (Dias 2005)

Pode, portanto, concluir-se que os sistemas logísticos, ao configurarem-se adequadamente de forma a poderem ser cada vez mais competitivos e criarem mais valor na prestação de um melhor

serviço aos clientes, com mais qualidade e fidelização de entrega, ao mais baixo custo, devem ter em conta não só os territórios e a sua especificidade quanto à eficácia logística e os mercados existentes, mas também o papel do respetivo Estado na criação da oportunidade e no apoio à vantagem competitiva.

## **1.2. As Compras**

“A compra consiste basicamente na aquisição de bens e serviços ao menor custo”. (A. Almeida, 2002, p. 71).

A secção de compras é a única a estabelecer contactos com o mercado fornecedor, para aquisições de bens e serviços, e nela devem existir dados concretos que possibilitem uma informação detalhada sobre fornecedores, produtos, equipamentos e condições de mercado. Assim, ao sector das compras cabe assegurar o conhecimento do mercado fornecedor e a condução administrativa dos processos de aquisição (A. Almeida, 2002).

Há o interesse, portanto, de dotar o serviço de compras de uma estrutura tal que lhe permita adquirir os artigos necessários ao desenvolvimento de uma determinada atividade. (A. Almeida, 2002; J. Cunha, 1991; Laios & Moschuris, 2001).

Melhorar a qualidade, o baixo custo dos mesmos artigos, criar um centro de documentação técnica e comercial ao serviço da organização, o qual poderá constituir um bom pólo de informação técnico-comercial, tão útil, quer aos serviços utilizadores, quer às comissões de escolha, registar sistematicamente os fornecedores, conduzir com segurança o processo de aquisições, colaborar com o serviço de armazenamento e com os outros serviços na definição dos circuitos de materiais e de documentos, secretariar ou participar em reuniões inter-serviço, assegurar que os materiais necessários estejam à disposição dos clientes e que tudo se efetue de forma eficiente (A. Almeida, 2002).

Deste modo, na sua intervenção operacional, o sector de compras relaciona-se com os fornecedores, definindo, para os materiais a adquirir, um conjunto de características e exigências a que se chama especificações. Estas deverão descrever, com necessária clareza, o material desejado. Muitos dos litígios que surgem numa fase posterior do processo de compras e que se torna necessário regularizar, resultam, muitas vezes, de especificações mal preparadas ou incompletas. As especificações têm assim como função definir claramente o que se pretende adquirir, permitindo ao mesmo tempo a definição de critérios para análise comparativa das opções que são apresentadas (A. Almeida, 2002).

O departamento de compras, compra material em quantidades autorizadas por requisições que recebe das restantes empresas do Grupo. Um grande departamento de compras tipo, é apoiado por um gestor de compras, gestores adjuntos para compras, acompanhamento, envio, administração de compras, processamento de dados e investigação de compras, agentes de

compras para matérias-primas, equipamento importante e manutenção, reparação e operação dos fornecedores.

**Ammer enumera quatro atividades essenciais das compras:**

1. Selecionar fornecedores, negociando as condições de aquisição mais vantajosas com eles e emissão das ordens de compra necessárias;
2. Acelerar as entregas dos fornecedores, quando necessário, para assegurar a entrega a tempo de cumprir prazos e negociar quaisquer alterações nos prazos de compras ditados pelas circunstâncias;
3. Atuar como ligações entre fornecedores e outros departamentos da empresa, incluindo engenharia, controlo de qualidade, produção, controlo de produção e financeiro, em todos os problemas que envolvem materiais adquiridos;
4. Procurar novos produtos, materiais e fornecedores que possam contribuir para os objetivos do lucro da empresa, atuar com os “olhos e ouvidos” da empresa para o mundo exterior e relatar alterações nas condições de mercado e outros fatores que possam afetar as operações da empresa.

**1.2.1. Fases da Compra**

O processo de compra tem origem nos pedidos de compra emitidos pelas empresas. Em face da nota de faltas, o serviço de compras providenciará para que seja efetuado o fornecimento nas melhores condições (financeira, técnica, qualidade) (A. Almeida, 2002; Laios & Moschuris, 2001). Existem várias fases do processo de compras, descreve-se os vários intervenientes em cada uma delas (Tabela 1.1.).

**Tabela 1.1. – Fases do Processo de Compra**

	FASES	INTERVENIENTES
<b>Preparação da compra</b>	Expressão das necessidades	Serviço Utilizador Serviço Utilizador \ Armazém Serviço Aprovisionamento
	Definição das Necessidades	Serviço Técnicos Especializados (parecer de especialistas) Mercado (especialmente de empresas fornecedoras)
	Quantificação das Necessidades	Serviço Utilizador Serviço Aprovisionamento
	Prospecção do Mercado	Serviço Aprovisionamento
<b>Efetivação da compra</b>	Consulta do mercado	Serviço Aprovisionamento
	Análise comparativa das propostas	Serviço Aprovisionamento
	Seleção das Propostas	Serviço Aprovisionamento Serviço Técnicos Utilizadores
	Negociação	Serviço Aprovisionamento
	Escolha dos produtos \ As comissões de Escolha	Comissão de Escolha Parecer de especialistas
	Estabelecimento do Contrato	Serviço Aprovisionamento
<b>Execução e controlo do contrato</b>	Receção de Materiais	Serviço Aprovisionamento Serviço de Receção
	Receção Qualitativa	Serviço Aprovisionamento Serviço de Receção
	Verificação de Faturas	Serviço Aprovisionamento Serviço de Receção

Tabela 1.1. - Fases do Processo de Compra [Adaptado de (A. Almeida, 2002)].

Fazer uma boa compra significa que se maximizou o valor de cada unidade monetária despendida pela organização, por isso a compra deve ser feita por profissionais que tenham conhecimentos especializados sobre as linhas de produtos selecionados, estejam familiarizados com as especificações de engenharia, contratos, normas de embarque e um grande número de outros fatores, assim como o conhecimento adequado sobre custos de aprovisionamento e sobre os atos jurídicos que envolvem a compra (A. Almeida, 2002).

Para obter uma boa política de compras é necessário o departamento de compras centrar as responsabilidades, por conseguinte abarcar as seguintes operações (A. Almeida, 2002; Leese & Mahon, 1999a, 1999b):

- 1- Administrar e controlar todas as requisições e proceder a todas as negociações que possam terminar com a referida compra;
- 2- Atuar como ligação entre os fornecedores e as outras empresas;

3- Ter o exclusivo dos pedidos ao exterior, situações especiais ou de urgência pode aconselhar à delegação num departamento da compra (com certas formalidades);

4 - Ter a exclusividade das relações com os fornecedores, de modo a que não se possa por em perigo as negociações de compra ou diminuir a posição de compra perante fornecedor. A informação especialmente perigosa referente à preferência sobre determinados produtos, às fontes atuais de fornecimento, aos dados de preços e entre outros.

### **1.3. Centralização de Compras**

Importa particularmente, a discussão da centralização à luz da logística, mas do que de acordo com outras perspetivas que se devem ter em relação aos vários tipos de áreas de negócio. Privilegiar no entanto a atividade que está fortemente assente numa ótica de fluxos.

E avançamos mais especificamente por meio do exame a algumas considerações de Davis e Brown, relativas à centralização logística no contexto empresarial.

Segundo os autores, podemos concluir que a centralização da logística está fortemente dependente da sua importância para a organização, logo do tipo de empresa que se trata, bem como de uma série de fatores múltiplos subjacentes, de natureza tangível e intangível. A abordagem centra-se num Grupo com várias áreas de negócio.

Contudo, mesmo estando o Grupo aberto à delegação, se a logística for crucial para ele, no sentido de poder contribuir para atingir grandes objetivos, deve estar a área de compras centralizada e fortemente controlada pelo topo empresarial. Significa assim que a compra e o abastecimento deverão ser pensados e geridos em “sede própria”. As influências de uma escola estratégica clássica e de um suporte estrutural verticalizado são nestes autores, evidentes.

Neste sentido, a importância da logística para a organização parece ser determinante para a sua centralização.

A centralização nesta ótica pode ser considerada como consequência normal da importância que determinado conjunto de atividades adquire na organização.

Para *Pintel e Diamond* (1987) uma das vantagens da centralização tem a ver com o facto de desta forma se poderem tomar decisões mais acertadas, uma vez que a estrutura central da empresa dispõe, normalmente de competências especializadas, capazes de conduzir mais eficazmente o negócio sobre o ponto de vista logístico.

As vantagens em termos de custos por dispor de um sistema com pendor centralizado são notórias em vários níveis. Para *Dawson e Shaw*, as importantes reduções de custos conseguidos por intermédio deste tipo de sistemas traduzem-se por:

- Compras centralizadas, permitindo descontos por volume negociado que, salvo raras exceções, são comuns a quase todo o tipo de empresas;

- Políticas de trabalho central, possibilitando reduções de custos em recrutamento e formação;
- Publicidade central, permitindo redução de custos relacionados por volume em causa;
- Administração central, antecipando reduções de custos de gestão;
- Logística centralizada, pelo menos através da receção central dos produtos em entrepostos, no caso dos distribuidores, vindo a permitir reduções consideráveis nos *stocks*, melhor controlo do *pipeline*, elevados níveis de serviço e reduções nos tempos de entrega, privilegiando respostas rápidas.

### **1.3.1. Vantagem Competitiva na Centralização**

A evolução das tecnologias de informação, que possibilitaram a quebra de barreiras de tempo e de espaço, têm um forte impacto nas organizações e na maneira como elas se relacionam, forçando a uma reestruturação. Tecnologias como a computação em Grupo e a interligação em rede permitem que as empresas ampliem os seus desempenhos de maneira integrada e ampliada. “As vantagens da centralização da atividade de compras dependem da habilidade com que o executivo responsável pelo trabalho usa mais eficazmente o poder de compra da empresa. Isso incluirá a consolidação das exigências, o desenvolvimento de fontes, a racionalização dos *stocks*, a simplificação dos procedimentos, o trabalho com fornecedores para eliminar custos desnecessários em vantagem mútua e o trabalho com colegas para assegurar um fluxo de informações eficaz que possibilitará o atendimento dos objetivos da empresa”. (Baily 2000)

Como consequência, o grau de competitividade de uma determinada empresa passa a refletir cada vez mais a eficiência das redes, ou sistemas, nos quais tal Grupo se insere. Assim, um dos aspetos desta tendência internacional relaciona-se com a rápida proliferação de novos acordos, consórcios e programas de colaboração tecnológica, em redes de empresas, num formato organizacional associado ao novo paradigma das tecnologias intensivas em informação, computadorizadas, flexíveis e ágeis. A vantagem competitiva na visão de Porter (1991), também pode ser obtida por meio da cadeia de valor, que segundo ele, é formada pelas atividades distintas que uma empresa executa: no projeto, na produção, no marketing, na entrega e no suporte do seu produto. É uma forma sistemática de analisar as atividades executadas pelas empresas, e de como elas interagem, na tentativa de descobrir fontes de vantagem competitiva. Segundo o autor, uma empresa obtém vantagem quando executa as suas atividades estrategicamente importantes de uma forma mais barata ou melhor do que a concorrência. Para a empresa ser competitiva, deverá conceber estratégias que promovam ações a fim de lançar rapidamente os seus produtos e serviços ao mercado.

A estratégia competitiva deve ser adequada à realidade da empresa e dos seus departamentos. "As estratégias normalmente são definidas para uma unidade organizacional, denominadas unidades estratégicas de negócio. Algumas empresas concentram-se num único sector, de modo que a estratégia da unidade de negócios coincida com a estratégia corporativa. Os grupos corporativos funcionais e de apoio deveriam ser uma fonte de vantagem competitiva. Não sendo

assim, as suas funções deveriam ser assumidas individualmente pelas unidades operacionais ou remetidas para fornecedores externos mais competitivos e eficientes no atendimento". (Kaplan & Norton, 1996)

*A empresa que se dedicar a manter os seus custos baixos, utilizando uma central ou direção de compras como uma estratégia, provavelmente estará a criar uma vantagem competitiva, visto que vários clientes valorizam esta prática.*

### **1.3.2. Centralização de Compras como Estratégia**

Central ou plataforma de compras é uma estratégia em que um grupo de comerciantes ou industriais se juntam, com o objetivo de efetuarem as compras das suas mercadorias ou matérias-primas em maior volume e assim obterem melhores preços dos seus fornecedores, ninguém terá força individualmente para negociar com uma empresa, no entanto quando alguém se reúne em nome de 100, 200 ou 300 empresas, o interesse do fornecedor é bem maior, pois sabe que naquela negociação tanto poderá ganhar como perder todos esses compradores. O processo estratégico é considerado na literatura como a perspectiva da empresa, ou a forma como as estratégias são elaboradas, validadas e implementadas nas empresas por meio da direção, pelo uso de estruturas, de processos e formas de gestão (Montgomery & Porter 1991), afirmam que foi na década de 80 que a estratégia se tornou uma "disciplina de gestão plena". As ferramentas e técnicas vinculadas ao planeamento estratégico foram substituídas por abordagens mais sofisticadas, mais apropriadas e mais fáceis de se colocar em prática.

### **1.4. Elementos estratégicos das compras**

Normalmente as empresas requerem materiais e produtos diferentes, exceto em casos muito isolados do tipo mono produto.

Como tal, existe sempre um grupo de produtos que se afigura mais central, ou porque são incorporados na maioria dos produtos finais ou porque representam uma grande parte do volume de faturação, um grupo de materiais/produtos mais estratégicos, para os quais se torna adequada a formação de *partnerships* estáveis cliente/fornecedor, um grupo de materiais/produtos de natureza mais rotineira e finalmente um grupo que é considerado mais vulnerável e que, sem que seja o centro do negócio, de forma isolada, carece de uma continuidade especial no abastecimento, sob pena de entrar rapidamente em rutura.

Os materiais/produtos estratégicos requerem, normalmente, como foi referido, estratégias que envolvem *partnerships* e colaborações a médio/longo prazo. Os materiais/produtos centrais requerem uma "competitividade controlada", isto é, uma aproximação estratégica que permita controlar, em cada momento, os melhores fornecedores, com níveis de qualidade aceitáveis e semelhantes, de forma a retirar vantagens temporárias de preço, conseguindo assegurar os

benefícios provenientes de contratos de curto prazo. A estratégia de abastecimento assegurado está ligada aos materiais/produtos vulneráveis, pelo facto de se verificar uma posição dominante do fornecedor face ao cliente.

**Tabela 1.2. - Características dos quatro eixos estratégicos da compra**

ESTRATÉGIAS vs CARACTERÍSTICAS	PARTNERSHIP	COMPETITIVIDADE CONTROLADA	ABASTECIMENTO ASSEGURADO	CONTRATAÇÃO DO SISTEMA
<b>Objetivos</b>	- Criar acordos de longo prazo	- Obter melhores contratos de curto prazo	- Assegurar abastecimento a curto e longo prazo  - Reduzir o risco de abastecimento	- Reduzir a complexidade logística  - Melhorar a eficiência operacional  - Reduzir o número de fornecedores
<b>Aplicabilidade</b>	- Produtos estratégicos	- Produtos centrais/críticos	- Produtos vulneráveis	- Produtos rotineiros
<b>Nível decisional</b>	- Direção  - Aproximação cross-funcional	- Direção  - Compras (enquanto área da empresa)	- Compras  - Aproximação cross-funcional	- Compras  - Aproximação cross-funcional

Fonte: Adaptado de Carvalho, J.M.Crespo "Logística", Edições Sílabo, 1996, p.185.

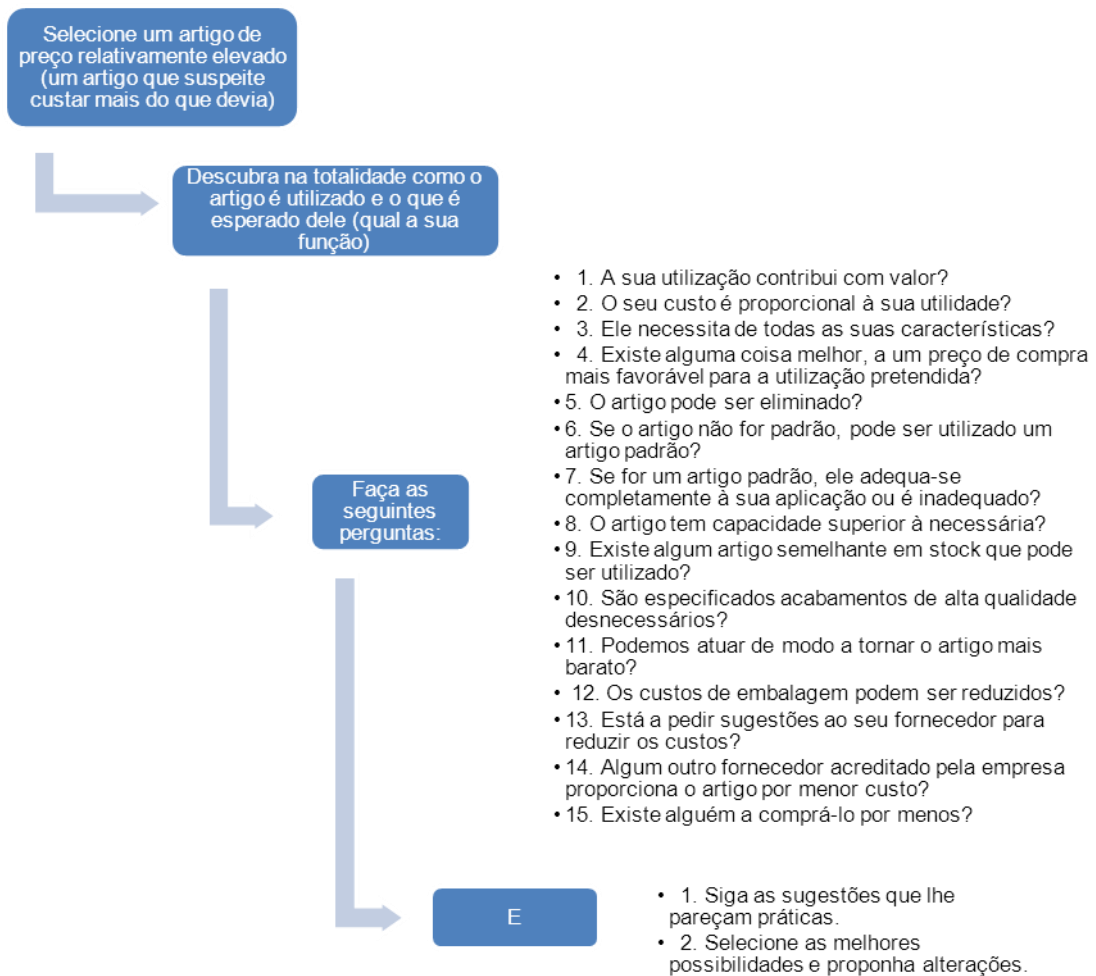
### 1.5. Gestão da Cadeia de Abastecimento

A eficiência da logística tornou-se tão importante para o planeamento estratégico quanto as melhorias na produção e no marketing. Contudo, uma vez que as empresas globalizaram as suas operações, o planeamento logístico e os fatores de decisão tornaram-se mais complexos. A logística de abastecimentos, considerada como parte integrante do sistema logístico, envolve os processos de planeamento e programação da produção, emissão e acompanhamento de ordens de compra, recebimento e inspeção de materiais e investigação e desenvolvimento de fornecedores. O processo de investigação e desenvolvimento de fornecedores não se restringe apenas a novos projetos, deve ser continuamente ativado, tendo sempre em vista a redução de custos e o incremento da qualidade dos produtos. Deve ainda obedecer a um procedimento padronizado, que abranja todos os aspetos essenciais à plena capacitação como fornecedor. Uma avaliação de fornecedores pode incluir critérios como a verificação da capacidade tecnológica dos processos e dos recursos operacionais do fornecedor, do nível do serviço oferecido, da flexibilidade quanto à alteração de especificações de projeto, da capacidade logística e das restrições comerciais, do nível de qualidade oferecido e da adequação de custos, entre outros.

## 1.6. Análise do Valor

Uma abordagem amplamente utilizada pelos departamentos de compras é a análise do valor. A ideia principal é comparar a função desempenhada por um artigo comprado com o seu custo, numa tentativa de encontrar uma alternativa de menor custo. A tabela 1.3 resume a referida abordagem.

**Tabela 1.3. - Abordagem da análise do valor: comparação da função com o custo**



Fonte: Adaptado de *Michael R. Leenders, Harold E. Fearon e Wilbur B. England, Purchasing and Materials Management, 7ª ed. (Homewood, ILL.: Richard D. Irwin, 1980), p.516.*

Com base na tabela acima apresentada, deve-se atuar com relações comerciais entre fornecedores e outros departamentos da empresa, incluindo engenharia, controlo de qualidade, produção, controlo de produção e financeiro, em todos os problemas que envolvem materiais adquiridos.

Pois, todas as compras que sejam efetuadas devem ser sempre acompanhadas da respetiva requisição ou documento equivalente (nota de encomenda). Nas faturas deve indicar o número de requisição ou número de nota de encomenda e anexar cópia à fatura. Caso contrário, todas as faturas que não mencionem o número da requisição ou número da nota de encomenda e que não se façam acompanhar da cópia da requisição ou nota de encomenda serão devolvidas.

Tem que se estipular regras/normas para que quem estiver envolvido no processo saiba respeitar as mesmas e seja feita tudo por determinada ordem. Daí, quando se faz uma consulta ao mercado é porque temos uma necessidade, para o qual já foi abordado tal facto. No que concerne à aquisição dos produtos, devemos conforme acima referido na tabela 1.3 seguir também os passos mencionados na mesma, para que possamos avaliar realmente a necessidade do produto, vantagens e desvantagens e fundamentalmente o lucro que iremos ter com a sua aquisição.

Depois, de se ter abordado os temas do setor de aprovisionamento, compras, centralização de compras, elementos estratégicos das compras, gestão da cadeia de abastecimento e análise do valor, vamos passar às perguntas de investigação.

### **1.7 Perguntas de Investigação**

As perguntas de investigação abaixo referidas, estão ligadas à temática da revisão da literatura deste projeto no capítulo I.

#### **Setor de Aprovisionamento**

“Segundo o Manual de Procedimentos e Circuitos de informação do setor de aprovisionamento e Património do IPBEJA, deve estar centralizada todo o processo de aquisição de bens e serviços, com base na elaboração atempada de um plano de aprovisionamento, de acordo com as previsões das opções do plano, estes processos devem ser desencadeados à medida que os serviços detetam as respetivas necessidades, procedendo o responsável da seção à consulta de fornecedores...”

- *Qualquer processo de aquisição tem início com algum levantamento da necessidade da compra?*

“Segundo o Manual de Procedimentos e Circuitos de informação do setor de aprovisionamento e Património do IPBEJA, toda a documentação da seção de compras deve ser devidamente documentada e assinada pelo respetivo responsável delegado para o efeito...”

- *Se a necessidade da compra for solicitada através de alguma requisição, os campos do documento estão devidamente preenchidos e é indicado o valor provável do bem e os possíveis fornecedores também são mencionados/indicados?*

## As Compras

“A função aprovisionamento tem por objetivo, nos hospitais, colocar à disposição dos serviços utilizadores os materiais e serviços de que estes carecem para a realização dos seus fins. Este objetivo deve ser realizado em tempo oportuno, nas quantidades e qualidades convenientes e ao menor custo.” (A. Almeida, 2002).

“O serviço de aprovisionamento dos hospitais tem de estabelecer uma política de compras que vá de encontro aos interesses da instituição e do próprio doente, com o objetivo de fornecer o hospital com os artigos ou serviços por ele solicitados, tendo como funções: (1) comprar nas quantidades e qualidades convenientes elaborando um estudo prévio da compra, concretizando-a e procedendo à execução e controlo do contrato; (2) armazenar, desenvolvendo as gestões material, administrativa e económica dos *stocks*, além das receções qualitativa e quantitativa, e; (3) distribuir os artigos quando são requeridos.” (A. Almeida, 2002).

- *As compras são adquiridas nas quantidades necessárias?* (A. Almeida, 2002)
- *As compras e serviços são adquiridos ao menor custo?* (A. Almeida, 2002)

## Fases da Compra

“O processo de compra tem origem nos pedidos de compra emitidos pelos armazéns. Em face da nota de faltas, o serviço de compras providenciará para que seja efetuado o fornecimento nas melhores condições (financeira, técnica, qualidade). Existem várias fases do processo de compras....” (A. Almeida, 2002; Laios & Moschuris, 2001).

- *Qual a fase que se pode considerar que é necessária para efetuar uma compra?* (A. Almeida, 2002; Laios & Moschuris, 2001).

“Fazer uma boa compra significa que se maximizou o valor de cada unidade monetária despendida pela organização, por isso a compra deve ser feita por profissionais que tenham conhecimentos especializados sobre as linhas de produtos seleccionados, estejam familiarizados com as especificações de engenharia, contratos, normas de embarque e um grande número de outros fatores, assim como o conhecimento adequado sobre custos de aprovisionamento e sobre os atos jurídicos que envolvem a compra.” (A. Almeida, 2002).

- *A compra deve ser feita por profissionais que tenham conhecimentos especializados sobre as linhas de produtos seleccionados?* (A. Almeida, 2002)

### ***Vantagem Competitiva na Centralização***

“A empresa que se dedicar a manter os seus custos baixos, utilizando uma central ou direção de compras como uma estratégia, provavelmente estará a criar uma vantagem competitiva, visto que vários clientes valorizam esta prática.” (Kaplan & Norton, 1996)

- *A centralização de compras envolve menores custos no processamento de pedidos, e possibilita a compra de maiores quantidades, oferecendo ganhos de escala nas negociações?* (Kaplan & Norton, 1996)

Williams & Miller (2002) descobriram então que os gestores caem caracteristicamente em cinco categorias de tomada de decisão:

- **Carismáticos** – inicialmente exuberantes com a nova ideia ou proposta mas que se rendem numa decisão final com base num conjunto equilibrado de informações; Tendem a procurar o risco;
  - **Pensadores** – podem exibir pontos de vista contraditórios numa única reunião, e precisam de cuidadosamente trabalhar com todas as opções antes de tomar uma decisão;
  - **Seguidores** – tomam as decisões com base noutros executivos de confiança ou de decisões tomadas no passado por eles próprios;
  - **Céticos** – reticentes a dados que não se encaixam dentro da sua visão do mundo tomam decisões baseadas nos seus sentimentos mais profundos;
  - **Controladores** – focam-se nos factos puros e analíticos da decisão devidos aos seus medos e incertezas; Têm forte aversão ao risco;
- *As decisões são tomadas por administradores?* (Williams & Miller, 2002)

### ***Centralização de Compras como Estratégia***

“.....se as organizações puderem reduzir custos através de estratégias diferenciadas na gestão dos seus abastecimentos, estarão a gerar valor acrescentado para os seus clientes finais.” (Kaplan & Norton, 1996)

- *A estratégia de compras está baseada numa perspetiva global de mercado, em fontes de fornecimento únicas ou número reduzido de fontes?* (Kaplan & Norton, 1996)

“As vantagens da centralização da atividade de compras dependem da habilidade com que o executivo responsável pelo trabalho usa mais eficazmente o poder de compra da empresa. Isso

incluirá a consolidação das exigências, o desenvolvimento de fontes, a racionalização dos *stocks*, a simplificação dos procedimentos, o trabalho com fornecedores para eliminar custos desnecessários em vantagem mútua e o trabalho com colegas para assegurar um fluxo de informações eficaz que possibilitará o atendimento dos objetivos da empresa.” (Baily, 2000)

- *O responsável do departamento de centralização de compras tem competência em consolidar exigências, desenvolver fontes, racionalizar stocks, simplificar procedimentos, negociação com fornecedores, a fim de diminuir custos desnecessários e promover o fluxo de informações eficaz dentro da organização? (Baily, 2000)*

### **Gestão da Cadeia de Abastecimento**

“...como sendo o modelo mais natural e racional de promover e implementar sistemas de abastecimento da sociedade à própria sociedade, ou seja, um modelo coletivo que envolve praticamente toda a humanidade no sentido de maximizar o seu potencial de vida e a satisfação de cada uma das pessoas que a compõem, minimizando o esforço de todos e de cada um, bem como a quantidade de recursos empregues.” (Vide a entrevista que o Prof. James Stock deu à revista *Logística Hoje*, nº44 de Maio/Junho de 2003, pp.8-10)

- *A comunicação é um fator chave para a manutenção e gestão da cadeia de abastecimento? (Vide a entrevista que o Prof. James Stock deu à revista *Logística Hoje*, nº 44 de Maio/Junho de 2003, pp.8-10)*

Para obter uma boa política de compras é necessário o departamento de compras centrar as responsabilidades, por conseguinte abarcar as seguintes operações, (A. Almeida, 2002; Leese & Mahon, 1999a, 1999b):

- Administrar e controlar todas as requisições e proceder a todas as negociações que possam terminar com a referida compra;
- Atuar como ligação entre os fornecedores e os outros departamentos do Hospital;
- Ter o exclusivo dos pedidos ao exterior, situações especiais ou de urgência, podem aconselhar à delegação num departamento da compra (com certas formalidades);
- Ter a exclusividade das relações com os fornecedores, de modo a que não se possa por em perigo as negociações de compra ou diminuir a posição de compra perante o fornecedor. A informação especialmente perigosa referente à preferência sobre determinados produtos, às fontes atuais de fornecimento, aos dados de preços, etc.

- *Os membros da cadeia de abastecimento têm de fazer tudo o que estiver ao seu alcance para melhorar as operações da cadeia, pois são essas medidas que permitem reduzir os custos e aumentar as receitas?* (A. Almeida, 2002; Leese & Mahon, 1999a, 1999b)

### **Análise do Valor**

“Uma abordagem amplamente utilizada pelos departamentos de compras é a análise do valor.”  
(Dean S. Ammer, 1980)

- *A análise de valor pode ser aplicada para produtos, processos ou serviços?* (Dean S. Ammer, 1980)

“A ideia principal é comparar a função desempenhada por um artigo comprado com o seu custo, numa tentativa de encontrar uma alternativa de menor custo.” (Dean S. Ammer, 1980)

- *A análise de valor é uma técnica de redução de custos?* (Dean S. Ammer, 1980)

### **Observações:**

As questões acima foram colocadas ao Diretor Geral do Grupo P&C a 11 de Dezembro de 2012, no qual o mesmo sugeriu em acréscimo as perguntas abaixo descritas.

### **Processo de Compras para os seguintes departamentos: (Departamentos Elmec (em Portugal e Angola) e Colav):**

- É a direção de obra que realiza as consultas/negociação com o mercado em vez do departamento de compras?
- A direção de obra seleciona a melhor proposta e coloca o pedido interno de aquisição ao departamento de compras. Neste pedido quem é o responsável, ou seja, existe um responsável único que assina o documento ou dê o seu visto de autorização?
- Esse responsável que dá o visto/autorização consegue ver de forma clara os valores e quantidades do que se está a encomendar, após o departamento de compras lhe enviar o pedido?

- Apesar de ter rececionado o pedido de aquisição, o departamento de compras pode apresentar soluções alternativas à direção de obra?
- É sempre o departamento de compras que coloca a encomenda ao fornecedor?
- O departamento de obras terá um orçamento para cada obra das compras a efetuar?
- Existe algum prazo de resposta do departamento de compras?



É cada vez mais frequente a condução de pesquisas científicas orientadas por avaliações qualitativas: pesquisas qualitativas, como são geralmente denominadas. A estratégia de pesquisa discutida neste projeto – Estudo de Caso — pede avaliação qualitativa, pois seu objetivo é o estudo de um projeto para uma organização denominada P&C que se analisa profunda e intensamente. Procura-se apreender a totalidade de uma situação e, criativamente descrever, compreender e interpretar a complexidade de um caso concreto, mediante um mergulho profundo e exaustivo em um objeto delimitado. Estudos epistemológicos têm mostrado, que um grande número de pesquisas orientadas por Estudo de Caso apresenta sérias deficiências: análises intuitivas, primitivas e impressionistas, não conseguindo transcenderem a simples relatos históricos, obviamente muito afastados do que se espera de um trabalho científico. São diversas as fontes de erros que comprometem um Estudo de Caso. O objetivo deste projeto é levantar e discutir limitações da prática do Estudo de Caso conforme concebida por Robert Yin, fundamentalmente, devido às enormes diferenças das condições de infraestrutura dos pesquisadores brasileiros quando comparados aos investigadores norte-americanos. São tratadas as limitações quanto ao tipo de estudo, casos únicos x casos múltiplos, equipas de colaboradores, tempo e recursos financeiros. (Martins, 2008)

Publicada originalmente em 1994, a obra de Robert Yin (2001) vem se tornando, no decorrer dos anos, um modelo único para a aplicação do Estudo de Caso como estratégia para condução de pesquisas que irão compor artigos, dissertações e teses em todas as áreas do conhecimento, particularmente, nas Ciências Sociais Aplicadas. (Martins, 2008)

Entretanto, longe de por um ponto - final no assunto, a proposta de Yin certamente oferece diversos parâmetros para se pensar e discutir o método, pois foi concebida a partir de uma experiência pessoal e de um contexto específico, que e o aparato burocrático científico norte-americano contemporâneo, cuja dotação orçamentaria e dramaticamente superior aos recursos económicos existentes nos demais países de Primeiro Mundo. Se pensarmos sobre a nossa realidade de país emergente, a lacuna torna-se ainda maior. (Martins, 2008)

Infelizmente a estratégia de pesquisa orientada por um estudo de caso, em muitas investigações na área de Ciências Sociais Aplicadas, não tem sido aplicada de acordo com o que se espera de um trabalho científico. O estudo de caso é próprio para a construção de uma investigação empírica que pesquisa fenómenos dentro de seu contexto real – pesquisa naturalística – com pouco controle do pesquisador sobre eventos e manifestações do fenómeno. Sustentada por uma plataforma teórica, reúne o maior número possível de informações, em função das questões e proposições orientadoras do estudo, por meio de diferentes técnicas de levantamento de informações, dados e evidências. Como se sabe, a triangulação de informações, dados e evidências garante a fiabilidade e a validade dos achados do estudo. Procura-se, criativamente, apreender a totalidade de uma situação, identificar e analisar a multiplicidade de dimensões que envolvem o caso e, de maneira engenhosa, descrever, compreender, discutir e analisar a

complexidade de um caso concreto, construindo uma teoria que possa explicá-lo e prevê-lo. (Martins, 2008)

Uma metodologia aplica-se para avaliar ou descrever situações dinâmicas em que o elemento humano está presente. Procura-se apreender a totalidade de uma situação e, criativamente descrever, compreender e interpretar a complexidade de um caso concreto, mediante um mergulho profundo e exaustivo em um objeto delimitado. Para Goode e Hatt (1999, *apud* Lazzarini 1995, p.17), a técnica é “um modo de organizar os dados em termos de uma determinada unidade escolhida”.

Trata-se de uma metodologia válida, conforme podemos ver em Yin (2001, p. 24), nas situações em que as questões a serem respondidas são do tipo “como?” ou “por que?”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e em situações nas quais o foco se encontra em fenômenos complexos e contemporâneos, inseridos no contexto da vida real. (Martins, 2008)

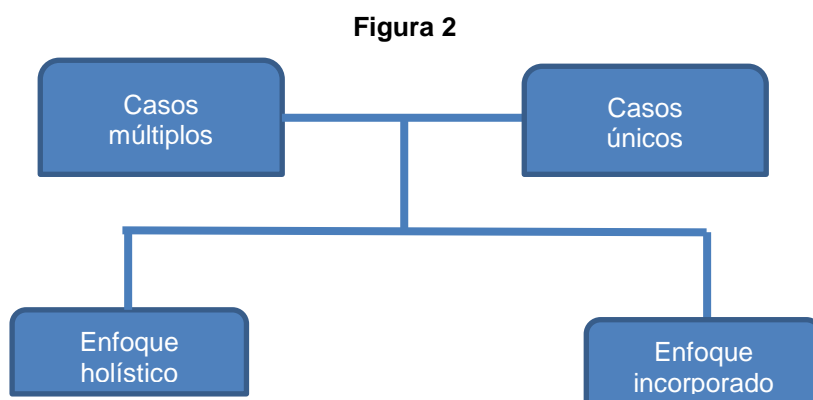
Conforme exposto, o Estudo de Caso é uma das metodologias mais antigas na investigação científica; mas teve seu primeiro esforço de estabelecimento de protocolos para uma prática unificada em 1994, quando a obra de Yin veio a público. Desde então, o referido texto vem se tornando referência básica para investigações sob este método. A preferência é justificável não apenas pelo pioneirismo, mas também pela consistência normativa dos procedimentos propostos pelo autor. (Martins, 2008)

Ainda na abordagem de Yin, o Estudo de Caso como ferramenta de investigação científica é utilizado para compreender processos na complexidade social nas quais estes se manifestam: seja em situações problemáticas, para análise dos obstáculos, seja em situações bem-sucedidas, para avaliação de modelos exemplares (Yin (2001, p. 21).

Para Yin, há pelo menos **cinco situações** em que o Estudo de Caso se aplica: para explicar vínculos causais em intervenções na vida real que são muito complexas; para estratégias experimentais, quando é preciso descrever intervenções no contexto em que ocorrem; para ilustrar determinados tópicos em uma investigação; para explorar uma situação complexa de resultados e como uma forma de meta-avaliação de determinados processos. Yin afirma que a prática de Estudo de Caso é extremamente complicada e, paradoxalmente, afirma com muita autoridade que quanto mais fácil for a estratégia de pesquisa, mais difícil será realizá-la. (Martins, 2008)

Com esta complexidade na investigação de Estudo de Caso, adverte Yin, o pesquisador depara-se com uma situação incomum, na qual existem muito mais variáveis de interesse do que dados fornecidos de forma objetiva e imparcial. (Martins, 2008)

Segundo Robert Yin, há **quatro tipos de Estudo de Caso** possíveis: o caso único com enfoque holístico, o caso único com enfoque incorporado e os casos múltiplos com os mesmos enfoques, como podem ver no diagrama a baixo:



## 2.1.

### a) Enquadramento Teórico

#### 2.1.1. Casos únicos vs. Casos múltiplos

Yin prescreve táticas diferenciadas para cada tipo de Estudo de Caso. Em relação ao **Estudo de Caso único**, o autor o prescreve quando este representa o caso decisivo para testar uma teoria bem formulada, seja para confirma-la, seja para contesta-la, seja ainda para estender a teoria. Nesta situação, o caso único deve satisfazer todas as condições para testar a teoria. (Martins, 2008)

Uma **segunda** justificativa para um **Estudo de Caso único** é quando representa uma situação rara ou extrema. Essa situação é muito mais comum no âmbito da saúde e é usada para casos patológicos incomuns.

A **terceira** situação é quando o **caso único** se mostra revelador, quando o pesquisador tem a oportunidade de observar um fenómeno anteriormente inacessível à investigação científica.

Uma **quarta** alternativa é quando o **Estudo de Caso único** é utilizado como introdução a um estudo mais apurado ou, ainda, como caso-piloto para a investigação.

O **maior risco do Estudo de Caso único** é que a explicação científica perca por fragilidade, devido a possíveis incidências de fenómenos encontrados apenas no universo pesquisado, comprometendo a confiabilidade dos achados. Em qualquer das alternativas, o pesquisador

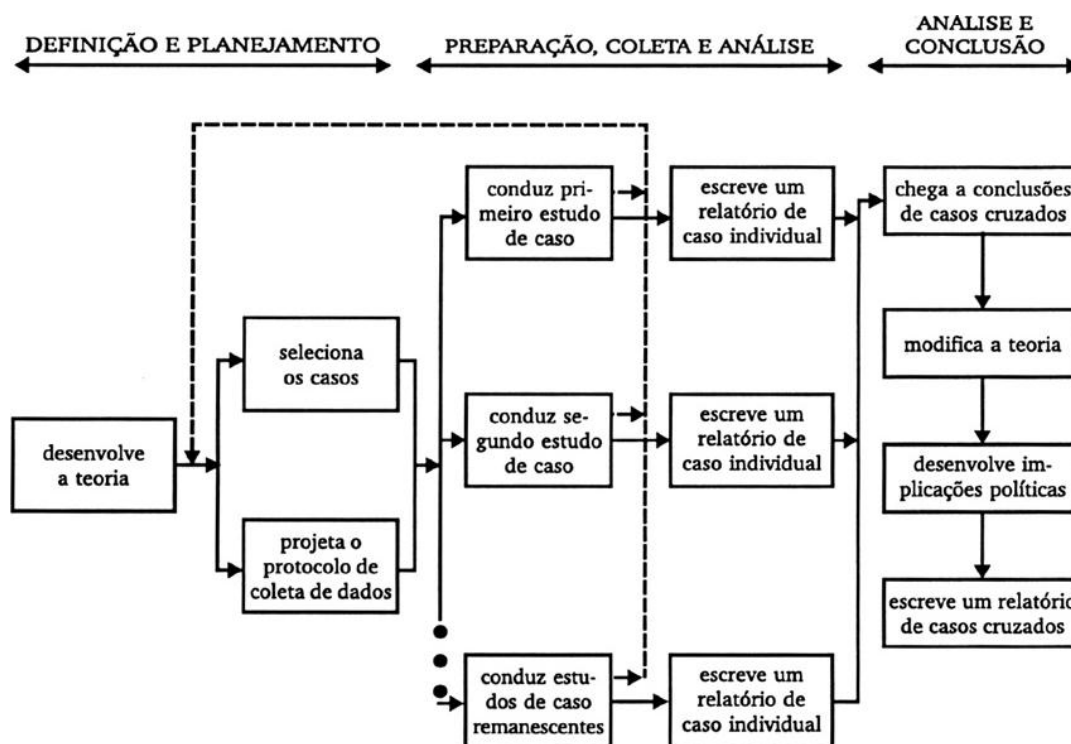
deverá compor um quadro que corresponda à teoria revelada pelo estudo do caso, isto é, construir uma teoria que explique e preveja o fenômeno investigado.

Yin afirma que uma das chaves para se construir um Estudo de Caso múltiplo bem-sucedido e que este obedeça a uma lógica de replicação (Idem, p. 68), e não a da amostragem, que exige o computo operacional do universo ou do grupo inteiro de respondentes em potencial e, por conseguinte, o procedimento estatístico para se selecionar o subconjunto específico de respondentes que vão participar do levantamento” (Idem, p. 70). Mais adiante, o autor complementa:

[...] os Estudos de Caso, em geral, não devem ser utilizados para avaliar a incidência de fenômenos [...] um Estudo de Caso teria que tratar tanto fenômeno de interesse quanto de seu contexto, produzindo um grande número de variáveis potencialmente relevantes. (Idem, p. 71).

No diagrama seguinte, podemos ver a concepção de Yin para a elaboração de um fluxograma para um **Estudo de Caso múltiplo**:

Figura 3



Fonte: Yin (2001)

O autor adverte que o Estudo de Caso múltiplo implica muito tempo e dinheiro, muito mais que “um estudante ou um pesquisador de pesquisa independente possuem” (Idem, p. 68). Neste

trecho, como podemos ver, o autor desautoriza, de modo eufemístico, a possibilidade de um empreendimento nestes moldes ser realizado por um indivíduo.

Nesta situação – de **Estudos de Casos múltiplos** – a análise deve seguir um experimento cruzado. Cada caso deve ser selecionado de modo a prever resultados semelhantes ou, inversamente produzir resultados contrastantes por razões previsíveis. A “lógica da replicação” pressupõe uma rica estrutura teórica. Yin ressalta: “a estrutura teórica torna-se mais tarde o instrumento para generalizar para casos novos” (Idem, p.69). Tem-se, nessas condições, a possibilidade de construção de uma teoria (*grounded theory*) a partir dos resultados comuns aos casos analisados. Generaliza-se uma teoria para explicar e prever fenômenos assemelhados, e não variáveis conforme estudos amostrais. (Martins, 2008)

### **2.1.2. A pesquisa individual no Estudo de Caso**

Com base nos pressupostos de Yin já descritos neste artigo, percebemos que o raciocínio do autor constrói certamente um rol de procedimentos rigorosos que tornam a pesquisa de Estudo de Caso consistente cientificamente, isto é, replicável e dotada de um rol de procedimentos consistente para a mensuração dos resultados. O método, contudo, relegou a um segundo plano a perspectiva da aplicação de uma pesquisa individual.

Devemos, neste caso, ter em mente que as obras de Hipócrates e Freud são exemplos felizes de inquirições individuais sob este método. (Martins, 2008)

E certo também que o autor cita diversos exemplos consistentes de pesquisa de Estudo de Caso bem-sucedidas que tiveram sua origem na investigação individual. E o caso da obra *Street Corner Society* (Yin, 2001, p. 22), do sociólogo *William E. Whyte*, citado pelo autor como “um exemplo clássico de um Estudo de Caso descritivo”; *The Urban Villagers*, de *Herbert Gans* (Idem, p. 117), o qual o autor elogia como exemplo feliz de aplicação da metodologia ou *Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis* (Idem, p. 23), de *Graham Allison*, apresentado também como modelo de pesquisa sob a metodologia. Ainda a título de exemplo, poderiam ser citados *Tally's Corner*, de *Elliot Liebow* (Idem, p. 64), o livro, admite o autor, “apresenta impressões de uma subcultura que durante muito tempo predominou em muitas cidades americanas, mas cuja compreensão nunca foi muito clara”. A pesquisa *The Forest Ranger: A Study in Administrative Behavior* (1960), Estudo de Caso desenvolvido individualmente por *Herbert Kaufman* (Idem, p. 185), e apontada também como exemplo para os pesquisadores interessados em aplicar o método.

Todas as obras até aqui citadas referem-se a casos únicos com enfoques incorporados, mas o autor chega a citar um caso de um único pesquisador que realizou um caso múltiplo de enfoque incorporado: a obra *The Dynamics of Bureaucracy*, de *Peter Blau* (Idem), que compara a organização formal e informal de grupos de trabalho em duas instituições, uma pública e outra privada. Yin chega a usa-la como exemplo;

[...] de como um pesquisador habilidoso pode tirar proveito de oportunidades inconstantes e de alterações nas relações teóricas, a fim de produzir um Estudo de Caso clássico. Ao admitir isso, o autor implicitamente nega sua asserção de que o Estudo de Caso múltiplo implica muito tempo e dinheiro muito mais que um estudante ou um pesquisador de pesquisa independente possuem (Idem, p.83).

O autor, da mesma forma, destaca a importância da contemporaneidade quando o método e o Estudo de Caso — Yin afirma: “o Estudo de Caso e uma estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos” (Idem, p. 27) —, mas cita, entre os exemplos, uma pesquisa histórica: *The Anatomy of a Revolution* (Idem, p. 51), de 1938, que comparou as revoluções inglesas (século XVII), francesa (século XVIII), norte-americana (século XVIII) e russa — esta última, deflagrada em 1917, foi a única que ocorrera em um período relativamente recente. A obra, inclusive, e citada como um exemplo de Estudo de Caso múltiplo com enfoque incorporado, o que sinaliza, por meio da sanção do autor, a potencialidade do uso de casos históricos como ingredientes de uma pesquisa de Estudo de Caso contemporânea. (Martins, 2008)

O estudo de caso incorporado e aquele no qual a situação é avaliada a partir de diferentes unidades ou níveis de análise, que podem ser sectores diferentes de uma determinada instituição (sector de vendas e sector de produção, por exemplo), podem ser atividades (processo de planeamento e processo de implantação, por exemplo). Cada um dos níveis de análise ou unidades pode ser analisado com critérios distintos.

Um risco a se levar em conta na pesquisa de estudo de caso incorporado e a perda da visão do todo no processo a ser estudado. Como exemplo, Yin cita:

[...] o estudo do clima organizacional pode apresentar os funcionários em si como subunidades de estudo. No entanto, se os dados puserem em evidência somente os funcionários, o estudo se transformara, na verdade, em uma investigação sobre o emprego e não sobre a organização. O que aconteceu e que os fenómenos originais de interesse [sic] (o clima organizacional) tornaram-se o contexto, não o objetivo do estudo. (Idem, p. 83)

O estudo de caso holístico deve ser aplicado quando não é possível identificar uma "subunidade lógica". O maior risco dos projetos holísticos é que eles podem levar o pesquisador a ignorar pontos importantes de um processo, por não isolá-los em unidades lógicas. Evidentemente, para qualquer abordagem metodológica, será preciso delimitar o campo de trabalho, os limites considerados no estudo. Esse recorte vai se construindo ao longo do estudo, sendo raro uma

definição inicial ser mantida até o término do trabalho. Outro risco é que uma mudança de situação no caso investigado pode obrigar o pesquisador a refazer o trabalho. Para evitar ou minimizar esse risco, Yin sugere a construção de subunidades lógicas (*Ibid*). (Martins, 2008)

A pesquisa nas organizações, objeto de estudo em diversas áreas, entre estas a Engenharia de Produção e a Administração, engloba relações de carácter social e humano e vem se desenvolvendo e destacando, de maneira significativa, por estudos que valorizam o emprego de métodos quantitativos para descrever e explicar fenómenos. Observa-se, porém, que, mais recentemente, a abordagem qualitativa surge, nesta área, como promissora possibilidade de investigação (Godoy, 1995; Neves, 1996).

Nos estudos organizacionais, a pesquisa quantitativa permite a mensuração de opiniões, reações, hábitos e atitudes em um universo, por meio de uma amostra que o represente estatisticamente. Suas características principais são (Denzin; Lincoln, 2005; Neves, 1996; Hayati; Karami; Slee, 2006):

- Obedece a um plano pré-estabelecido, com o intuito de enumerar ou medir eventos;
- Utiliza a teoria para desenvolver as hipóteses e as variáveis da pesquisa;
- Examina as relações entre as variáveis por métodos experimentais ou semi-experimentais, controlados com rigor;
- Emprega, geralmente, para a análise dos dados, instrumental estatístico;
- Confirma as hipóteses da pesquisa ou descobertas por dedução, ou seja, realiza predições específicas de princípios, observações ou experiências;
- Utiliza dados que representam uma população específica (amostra), a partir da qual os resultados são generalizados, e
- Usa, como instrumento para Coleta de dados, questionários estruturados, elaborados com questões fechadas, testes e *checklists*, aplicados a partir de entrevistas individuais, apoiadas por um questionário convencional (impresso) ou eletrônico.

A pesquisa qualitativa, utilizada para interpretar fenómenos, ocorre por meio da interação constante entre a observação e a formulação conceitual, entre a pesquisa empírica e o desenvolvimento teórico, entre a percepção e a explicação (Bulmer, 1977) apresenta-se como uma dentre as diversas possibilidades de investigação. Constitui uma alternativa apropriada nos estágios iniciais da investigação, quando se busca explorar o objeto de estudo e delimitar as fronteiras do trabalho, quando existe especial interesse na interpretação do respondente em relação aos seus comportamentos, motivos e emoções, quando o tema da pesquisa envolve tópicos abstratos, sensíveis ou situações de forte impacto emocional para o respondente e/ou quando o universo da pesquisa é pequeno e a quantificação não faz sentido (Heyink; Tymstra, 1993). São características da pesquisa qualitativa (Alves Mazzotti;

Gewandszajder, 2004; Bodgan; Biklen, 1982; Denzin; Lincoln, 2005; Goddoy, 1995; Hayati; Karami; Slee, 2006):

- Investigação cujo *design* (concepção, planeamento e estratégia) evolui durante o seu desenvolvimento, uma vez que as estratégias que utilizam permitem descobrir relações entre fenómenos, indutivamente, fazendo emergir novos pressupostos;
- Apresentação da descrição e análise dos dados em uma síntese narrativa;
- Procura de significados em contextos social e culturalmente específicos, porém com a possibilidade de generalização teórica;
- Ambiente natural como fonte de Coleta de dados e pesquisador como instrumento principal desta atividade;
- Tendência a ser descritiva;
- Maior interesse pelo processo do que pelos resultados ou produtos;
- Coleta de dados por meio de entrevista, observação, investigação participativa, entre outros;
- Procura da compreensão dos fenómenos, pelo investigador, a partir da perspectiva dos participantes, e, finalmente,
- Utilização do enfoque indutivo na análise dos dados, ou seja, realização de generalizações de observações limitadas e específicas pelo pesquisador.

O método qualitativo é útil e necessário para identificar e explorar os significados dos fenómenos estudados e as interações que estabelecem, assim possibilitando estimular o desenvolvimento de novas compreensões sobre a variedade e a profundidade dos fenómenos sociais (Bartunek; Seo, 2002). Deve-se lembrar, porém, que cada método possui características próprias e são adequados a propósitos de pesquisa específicos (tabela 2.1.).

**Tabela 2.1. - Características das abordagens qualitativa e quantitativa**

	PESQUISA QUANTITATIVA	PESQUISA QUALITATIVA
<b>Inferência</b>	Dedutivo.	Indutivo.
<b>Objetivo</b>	Comprovação.	Interpretação.
<b>Finalidade</b>	Teste de teorias, predição, estabelecimento de fatos e teste de hipóteses.	Descrição e entendimento de realidades variadas, captura da vida cotidiana e perspectivas humanas.
<b>Realidade investigada</b>	Objetiva.	Subjetiva e complexa.
<b>Foco</b>	Quantidade.	Natureza do objeto.
<b>Amostra</b>	Determinada por critério estatístico.	Determinada por critérios diversos.
<b>Característica da amostra</b>	Grande.	Pequena.
<b>Característica do instrumento de Coleta de dados</b>	Questões objetivas, aplicações em curto espaço de tempo. Evita-se a interação entrevistador - entrevistado.	Questões abertas e flexíveis. Explora a interação pesquisador - entrevistado.
<b>Procedimentos</b>	Isolamento de variáveis. Anônima aos participantes	Examina todo o contexto, interage com os participantes.
<b>Análise dos dados</b>	Estatística e numérica.	Interpretativa e descritiva. Ênfase na análise de conteúdo.
<b>Plano de pesquisa</b>	Desenvolvido antes de o estudo ser iniciado. Proposta estruturada e formal.	Evolução de uma ideia com o aprendizado. Proposta flexível.
<b>Resultados</b>	Comprovação de hipóteses. A base para generalização dos resultados é universal e independente do contexto.	Proposições e especulações. Os resultados são situacionais e limitados ao contexto.
<b>Confiabilidade e validade</b>	Pode ser determinada, dependendo do tempo e recurso.	Difícil determinação, dada à natureza subjetiva da pesquisa.

### Considerações

A pesquisa qualitativa enfatiza o processo e seu significado, enquanto a quantitativa preocupa-se em medir (quantidade, frequência e intensidade) e analisar as relações causais entre as variáveis. (Terence, 2006)

Em suma, as sugestões metodológicas ajustam para que este projeto se baseie numa análise qualitativa. Esta análise qualitativa feita a partir de entrevistas foi baseada em asserções elaboradas a partir da revisão da literatura.

## 2.2.

### b) Estudo de caso

#### 2.2.1. Asserções e perguntas de investigação

As asserções surgiram de sugestões dos autores na revisão da literatura. As mesmas estão definidas no capítulo I – revisão da literatura, no ponto 1.7.

Com base na informação recolhida das entrevistas (perguntas de investigação) realizadas ao longo deste projeto e através das asserções elaboradas a partir da revisão da literatura, foi elaborada a tabela seguinte:

**Tabela 2.2. – Asserções e perguntas de investigação**

ASSERÇÕES	PERGUNTAS DE INVESTIGAÇÃO
<b>A1</b> - Normalmente o processo de aquisição, efetuado através de uma requisição, ocorre depois do levantamento da necessidade da compra.	<b>1</b> - Qualquer processo de aquisição tem início com algum levantamento da necessidade da compra? <b>2</b> - Se a necessidade da compra for solicitada através de alguma requisição, os campos do documento estão devidamente preenchidos e é indicado o valor provável do bem e os possíveis fornecedores também são mencionados/indicados?
<b>A2</b> - A decisão de compra é normalmente um ato de gestão.	<b>3</b> - As compras são adquiridas nas quantidades necessárias? (A. Almeida, 2002) <b>4</b> - As compras e serviços são adquiridos ao menor custo? (A. Almeida, 2002) <b>5</b> - Qual a fase que se pode considerar que é necessária para efetuar uma compra? (A. Almeida, 2002; Laios & Moschuris, 2001). <b>6</b> - A compra deve ser feita por profissionais que tenham conhecimentos especializados sobre as linhas de produtos selecionados? (A. Almeida, 2002) <b>7</b> - A centralização de compras envolve menores custos no processamento de pedidos, e possibilita a compra de maiores quantidades, oferecendo ganhos de escala nas negociações? (Kaplan & Norton, 1996) <b>8</b> - As decisões são tomadas por administradores? (Williams & Miller, 2002)
<b>A3</b> - A gestão de cadeia de abastecimento pode acrescentar valor ao negócio.	<b>9</b> - A comunicação é um fator chave para a manutenção e gestão da cadeia de abastecimento? <b>10</b> - Os membros da cadeia de abastecimento têm de fazer tudo o que estiver ao seu alcance para melhorar as operações da cadeia, pois permitem reduzir os custos e aumentar as receitas? (A. Almeida, 2002; Leese & Mahon, 1999a, 1999b) <b>11</b> - A análise de valor pode ser aplicada para produtos, processos ou serviços? (Dean S. Ammer, 1980) <b>12</b> - A análise de valor é uma técnica de redução de custos? (Dean S. Ammer, 1980)
<b>A4</b> - Regra geral a estratégia de compras influencia os stocks.	<b>13</b> - A estratégia de compras está baseada numa perspetiva global de mercado, em fontes de fornecimento únicas ou número reduzido de fontes? (Kaplan & Norton, 1996) <b>14</b> - O responsável do departamento de centralização de compras tem competência em consolidar exigências, desenvolver fontes, racionalizar stocks, simplificar procedimentos, negociação com fornecedores, a fim de diminuir custos desnecessários e promover o fluxo de informações eficaz dentro da organização? (Baily, 2000)

A partir dos elementos patentes nesta tabela passa-se à caracterização da empresa a fim de poder validar (ou não) as asserções definidas.

### **2.2.2. Recolha da informação**

A primeira recolha de dados foi feita durante o mês de dezembro de 2012 e início de janeiro de 2013. Utilizou-se a análise de entrevista como instrumento principal para recolha de dados. Foi entrevistado o Diretor Geral do Grupo P&C, o Senhor Dr. Luís Pinto, que é o patrocinador da centralização do processo de compras.

A nova recolha de dados foi feita durante os meses de abril a julho de 2013. Utilizou-se a análise de entrevista como instrumento principal para recolha de dados. Foi entrevistado o Senhor Dr. Bruno Gonçalves, que é o responsável/líder pela centralização do processo de compras.

Segundo *Patton* (1987) e *Yin* (1994), as entrevistas são uma das mais importantes fontes de informação no estudo de caso. “As entrevistas permitem ao investigador entrar no mundo do entrevistado e compreender a sua perspetiva”. (*Patton*, 1987)

Com esta entrevista, pretendia-se identificar quais as necessidades enquadráveis na realidade do Grupo P&C, para a iniciação da centralização do processo de compras.

Os guias utilizados em entrevista são os que constam no apêndice 1.

#### **2.2.2.1. Caracterização do Grupo P&C**

**Pinto & Cruz** é uma empresa que conta já com uma história de 77 anos. Fundada em 1935, na cidade do Porto, teve a sua atividade sempre centrada em serviços de engenharia. Ao longo destes anos foi-se modernizando, difundindo-se pelo país e estrangeiro, abraçando novas áreas de atuação e desprendendo-se de outras. (revista *Newtícias* nº 33,2012)

É nesta linha de raciocínio, de acompanhar as evoluções que o mercado vai ditando, que surge a reorganização do Grupo P&C.

Todos sabemos que o período que se atravessa é mau, mas carpir assim é demais. Ele é nos jornais, na televisão, na rádio, nas conversas que se ouvem; é o catecismo dos comentadores, políticos, professores e outros supostamente detentores da verdade. E o que nós precisamos é de paz de espírito para nos debruçarmos sobre a maneira de encontrar soluções para vencer as dificuldades. Assim, face à conjuntura económica do país o Grupo P&C decidiu concretizar a reestruturação da empresa por empresas associadas a áreas de negócio e serviços de apoio por pensar ser mais uma valia para a resolução dos problemas que irão surgir para a frente. Assim o Grupo P&C terá:

- Maior agilidade de ação;
- Maior agilidade de atuação na gestão dos recursos;
- Atenuar ineficiências de dimensão;
- Maior identificação entre os departamentos e os resultados;
- Maior mobilidade estratégica de acordo com cada tipo de negócio.

Diversas são as razões que levaram a esta decisão: adoção de novas estratégias adequadas a cada negócio, agilidade de atuação nos mercados e na gestão dos recursos, eliminar ineficiências de dimensão entre outras.

Este passo à partida irá constituir um reforço da eficiência com benefícios para os clientes e parceiros.

As empresas a criar têm por base áreas operacionais, já com forte autonomia, da P&C e as suas associadas, sendo uma parte significativa resultante de um processo de cisão e de cisão-fusão da sociedade P&C, SA com a sociedade Motequi – Motores e Equipamentos, SA.

No dia 1 de Fevereiro de 2012, foi a data concreta destas alterações.

Aproveitando esta apresentação das empresas do Grupo P&C, informo que também o Grupo está a dinamizar os negócios internacionais através, para já, das suas participadas em Angola. Esta mudança de rumo, apesar de ser importante para enfrentar a tempestade em que todos estamos, o Grupo P&C não a considera suficiente, pois para vencer a “tempestade”, todos os colaboradores do Grupo P&C terão que estar imbuídos do que chamamos ATITUDE 2012 e que se resume da seguinte forma:

**UNIÃO** – valorizar o espírito de entajuda de TODOS e saber trabalhar em equipa;

**DIPONIBILIDADE** – não virar a cara ao trabalho e colocar prioridade no serviço ao CLIENTE, com vista à sua satisfação total;

**POLIVALÊNCIA** – flexibilidade e capacidade de adaptação às exigências internas e externas que surjam;

**MOBILIDADE** – compreender que todas as oportunidades devem ser aproveitadas e, por isso, ter a capacidade de trabalhar em diferentes geografias;

**ORIENTAÇÃO PARA OS RESULTADOS** – esforçar para alcançar e exceder os objetivos propostos. Contribuir de forma espontânea com ideias que visem a melhoria contínua.

A **Pinto & Cruz, S.A.** é uma empresa internacional dinâmica e inovadora de soluções globais de acessibilidades, transportes de pessoas e carga em edifícios e instalações eletromecânicas especiais, geradora de valor acrescentado para todas as partes envolvidas. A sua atividade é no

ramo de elevadores (soluções de manutenção e assistência técnica, serviço profissional 24h\dia, competência técnica, flexibilidade de serviços e qualidade e experiência), escadas rolantes, plataformas, instalações especiais (instalações elétricas, de comunicação, de segurança, mecânicas especiais e energias renováveis) e cozinhas e lavandarias industriais.

**Seu lema:** “Soluções globais para instalações especiais: qualidade e experiência, competência técnica, flexibilidade de serviços, gama de serviços ajustados às necessidades dos clientes, inovação, preços competitivos e valor acrescentado.”

A **Pinto & Cruz Tubagens e Sistemas, S.A.**, tem como missão ser o principal parceiro para os profissionais da área de condução de fluidos sendo, também, uma referência em equipamentos na área da climatização e tratamento de água promovendo a colaboração técnica entre os seus clientes e as suas representadas. Esta empresa comercializa produtos destinados à condução e controlo de fluidos, sistemas de distribuição e equipamentos para as áreas do AVAC, hidráulica, indústria e obra pública.

Duma vastíssima gama, destaca-se: tubagens metálicas – em ferro, aço, cobre, ferro fundido dúctil ou centrifugado. Tubagens termoplásticas – *PEX, Pert-Al-Pert, PP-R*. Acessórios para ligação de todos os sistemas de distribuição de água ou outros fluidos. Válvulas de regulação, corte, retenção, em vários tipos de material e sistemas de bombagem. Equipamentos para aquecimento por pavimento radiante, caldeiras murais e radiadores, recuperadores de calor e sistemas de energia térmica ou foto voltaica. Equipamentos de tratamentos de água e piscinas e busca de soluções para cada caso.

Em Portugal, esta empresa conta com 5 pólos logísticos, assegurando o melhor serviço em qualquer ponto do país sendo a exportação uma realidade nos dias de hoje.

**Seu lema:** “Vantagens competitivas, valor ao cliente, liderança no serviço/mercado, cobertura nacional.”

A **Pinto & Cruz Motores e Equipamentos, S.A.**, pretende liderar o mercado em que atua através da oferta das melhores soluções, em venda, assistência e aluguer de equipamentos para a movimentação de cargas, energia, agricultura, floresta e jardim. A sua atividade incide em guas para uso industrial, florestal e reciclagem. Plataformas móveis, rebocáveis e auto propulsadas para elevação de pessoas a diferentes alturas. Moto bombas e motores para aplicações diversas. Torres de iluminação, grupos de soldadura e geradores de diversas potências. Equipamentos para transporte e manuseamento de resíduos e sucatas. Motosserras para uso profissional e ocasional. Tratores e corta-relvas. Moto enxadas e acessórios para fins agrícolas. Varejadoras mecânicas e elétricas e tesouras de poda a bateria. Roçadoras e acessórios diversos para floresta e jardim.

**Seu lema:** “Os nossos equipamentos são a sua melhor escolha.”

A **Pinto & Cruz Serviços de Manutenção, S.A.**, tem como missão encontrar as melhores soluções para as necessidades específicas das instalações e equipamentos elétricos e mecânicos

dos edifícios, garantido serviços de condução, manutenção e reparação de nível superior em qualidade e disponibilidades promovendo a confiança dos clientes e disponibilizando-lhes, assim, uma capacidade de maior dedicação ao seu negócio, com a garantia de ter um parceiro que estará lá em todos os momentos. A sua atividade incide em assegurar a disponibilidade das instalações e equipamentos das áreas técnicas de suporte às atividades nos edifícios modernos, quer pela gestão e manutenção preventiva quer pela reparação e remodelação com particular enfoque nas áreas de instalações elétricas, instalações energéticas e de climatização, instalações eletromecânicas especiais, redes de abastecimento de água, combustível e telecomunicações, equipamentos de hotelaria de gama industrial, equipamentos de lavandaria de gama industrial e sistemas de segurança contra incêndio, intrusão e controlo de acessos.

**Seu lema:** “Disponibilidade, soluções à medida, garantia de resultados, procura das melhores soluções inovando sempre que adequado, o empenho e respeito das relações de longo prazo.”

A **Pinto & Cruz Gestão Unipessoal, Lda.**, tem como missão potenciar o negócio dos seus clientes através da prestação de serviços financeiros, administrativos e de sistemas de informação competitivos e inovadores. Os seus benefícios para os seus clientes incide em, aumento da eficiência operacional dos negócios a que os clientes se dedicam, serviços de qualidade baseados nas melhores práticas e recursos especializados, processos de negócio suportados em plataformas tecnológicas flexíveis e adaptadas ao seu negócio, desenvolvimento do capital humano, rápido acesso a indicadores de gestão e a informação vital para a tomada de decisões e transformar custos fixos em custos variáveis. Serviços Prestados: Recursos Humanos, Formação, Contabilidade, Gestão Financeira, Sistemas de Informação, Qualidade e Segurança e Comunicação e Design.

**Seu lema:** “Concentre-se no seu negócio...nós tratamos do resto.”

A **Pinto & Cruz Internacional, Unipessoal, Lda.**, tem como missão o fornecimento de serviços especializados de apoio às atividades das empresas a atuar em países estrangeiros, nomeadamente ao nível da gestão da cadeia de abastecimento, serviços administrativos e financeiros, de acordo com níveis de serviço esperados pelos clientes e procurando a constante otimização de processos. Os seus serviços prestados incidem em: assegurar a gestão da cadeia de abastecimento às atividades das empresas a atuar em países estrangeiros designadamente ao nível de aprovisionamento e despachos de mercadorias, garantindo prazos de entrega de mercadorias nos destinos consoante as necessidades dos clientes, reduzindo os custos de transporte. Prestação de serviços administrativo-financeiros, em regime de complementaridade com os serviços locais, ao nível de:

- **Recursos Humanos:** apoio ao recrutamento de colaboradores expatriados assim como na preparação de todo o processo de expatriação; processamento de vencimentos nos países de destino; apoio na formação de colaboradores administrativos locais entre outras;

- **Contabilidade e Controlo de Gestão:** elaboração de contas mensais e fecho anual; elaboração de orçamentos anuais; análise da gestão de obras;
- **Gestão Financeira:** apoio na busca das melhores soluções de financiamento às atividades das empresas estrangeiras. Controlo cambial das atividades sujeitas à influência de várias moedas;
- **Impostos e Reporte Fiscal:** cálculo e preparação dos mapas para pagamento.

**Seu lema:** “Faça a encomenda, assumimos compromissos e gerimos a entrega”.

A **Pinto & Cruz Angola** pretende ser uma referência no mercado angolano na área das instalações eletromecânicas e dos serviços de manutenção, acrescentando valor aos clientes. A sua atividade incide na instalação e manutenção de elevadores, escadas e tapetes rolantes, plataformas, equipamentos de transporte de pessoas com mobilidade reduzida, instalações elétricas, instalações de AVAC, gestão técnica centralizada, sistemas de segurança contra incêndio, intrusão e controlo de acessos, redes hidráulicas, cozinhas e lavandarias de gama industrial.

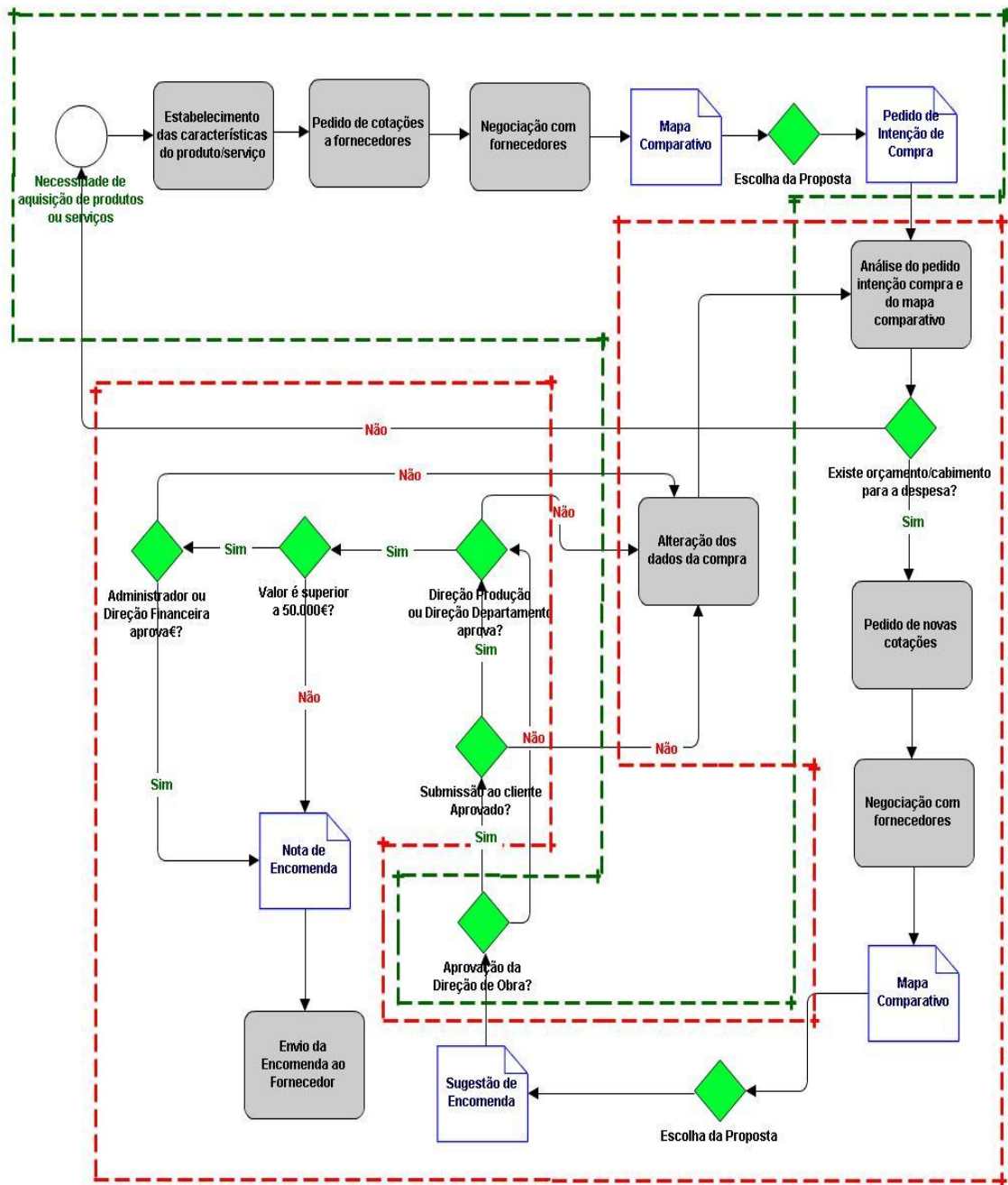
Apesar de dispor de capacidade autónoma, a empresa P&C Angola conta, ainda, nas áreas em que atua com o apoio da experiência e *Know how* dos mais de 75 anos da sua casa mãe, P&C, S.A., o que permite responder com competência às mais exigentes solicitações dos seus clientes.

**Seu lema:** “Propostas vantajosas e competitivas, conhecimento do mercado e cobertura nacional.”  
(*Newtícias* nº 33 – Edição Semestral do Grupo Pinto & Cruz – Janeiro 2012)

#### **2.2.2.2. Projeto**

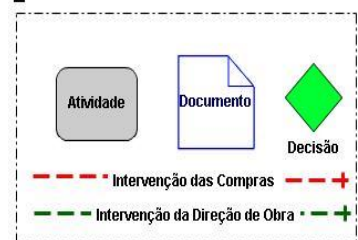
A centralização de compras para as Empresas P&C, S.A. (área de atividade: Instalações Eletromecânicas e Cozinhas e Lavandarias) e a P&C Internacional (área de atividade: todas) iniciou a 16 de Abril do corrente ano, conforme ordem de serviço nº 004 do anexo I, dando conhecimento expresso a todos os colaboradores do Grupo P&C.

## Fluxograma da centralização de compras do Grupo P&C:



⊗  
DRAFT

Legenda



Para explicação do fluxograma acima, vamos utilizar um caso prático de pedido de material aos fornecedores:

Temos o “**Mapa comparativo de propostas – Material / Equipamentos**”, que é utilizado para comparar as propostas dos diversos fornecedores, no qual após a análise do mesmo é tomada a decisão mediante a relação preço/qualidade.

No mapa em anexo nº VI de 03 de Maio de 2013, temos as propostas de 4 fornecedores em que os fornecedores A, B, C e D foram fornecidas à centralização de compras e a proposta do fornecedor A – DTO a mesma foi fornecida ao Diretor Técnico de Obra (DTO) do Grupo P&C. Podemos verificar, que este fornecedor forneceu à mesma empresa preços diferentes, no qual à centralização de compras deu valores mais vantajosos. Este mapa é sempre preenchido pela centralização de compras, é quem tem acesso ao mesmo. As três (3) requisições em anexo são os formulários utilizados pelos DTO’S à centralização de compras.

Com base no organigrama, passamos a explicar o processamento do mesmo, em que o pedido de material/equipamento à centralização de compras é sempre efetuado pelo DTO, por correio eletrónico nesta 1ª fase, uma vez que, no início do próximo ano iremos mudar de sistema informático, permitindo o mesmo fazer a gestão de encomendas. O DTO ao efetuar o pedido envia também uma estimativa/orçamento/sugestão obtido do seu contato com os fornecedores. A centralização de compras além de pedir ao mesmo fornecedor do DTO também solicita a outros fornecedores de forma a ter melhores cotações e outras opções de escolha, ou seja, a centralização de compras faz um estudo de mercado, acrescentando valor ao Grupo P&C. No exemplo referido, podemos verificar que o Fornecedor A foi quem deu melhores cotações e a sua proposta é sem dúvida a melhor dos quatro (4) fornecedores consultados. Temos uma observação a fazer, o Fornecedor A foi o mesmo que também deu cotações ao DTO, mas deu preços mais elevados, resultando uma diferença de 1.142,16€, cerca de 20% a mais. Podemos, desde já dizer que existe logo uma vantagem ao Grupo P&C ter implementado a centralização de compras, pois assim consegue ter uma mais-valia, ou seja, ao ter os seus colaboradores com formação na área e à partida estar a lidar com pessoas sérias e competentes, que estão vocacionadas para este tipo de trabalho e que têm uma maior capacidade de negociação, assim conseguem ter margem de manobra para negociar com os fornecedores e melhores propostas.

Quando o valor do orçamento é superior a 50.000,00€ o mesmo tem que ser aprovado pelo Administrador ou a Direção Financeira, caso contrário se a Direção de Obra ou Departamento aprovar o mesmo, é efetuada a encomenda ao respetivo fornecedor.

### **2.2.3. Feedback da Administração / Recolha de informação**

Neste estudo que se realizou, o Diretor Geral Dr. Luís Pinto achou interessante o mesmo e considerou que vinha na altura certa. Pois, em Dezembro de 2012 o Grupo P&C começou a fazer o estudo com vista a fazer algo no sentido de centralizar parte do processo de compras para as empresas P&C, S.A. (departamento de Elmec em Portugal e Colav) e P&C Internacional, Unipessoal, Lda. (departamento de Elmec em Angola). Numa primeira fase, são estas as empresas que irão ter um departamento de centralização de compras e depois a curto prazo expandir-se-á às restantes empresas do Grupo.

A razão da implementação da centralização de compras no Grupo P&C resulta das dificuldades e problemas associados às obras.

O panorama atual é o seguinte, o DTO (Diretor de Obra) vai fazendo a gestão de encomendas aos fornecedores com o número de encomenda e a concordância ou não do responsável do departamento.

O princípio baseia-se, em que as pessoas são sérias e competentes. Foram detetadas irregularidades ao nível das compras, acrescentando o facto de que as coisas nunca correram bem nas obras.

Existe um caderno de encargos de acordo com o concurso público e o departamento de orçamentos tem que fazer o seu trabalho.

Pretende-se, que no futuro os DTO'S façam uma sugestão de compras ao José Maria Barros (administrativo da Pinto & Cruz Internacional) e à Isabel Fontes (administrativa da P&C, SA). Pretende-se que as direções de obras façam compras para o exterior.

Irá ser feita uma comunicação aos fornecedores a dar indicação que apenas a Direção de Compras poderá fazer encomendas no âmbito das obras. A Direção de Compras deverá, de acordo com a sugestão de compras, fazer o estudo de mercado, acrescentando valor à empresa. Este trabalho pode ser subscrever a mesma sugestão apresentada inicialmente, conseguir uma melhor negociação e alternativas mais interessantes.

A opção de compra tem que ter a validação de um DTO. Dependendo do volume da compra, poderão estar envolvidas mais pessoas de forma a permitir uma decisão mais assertiva.

#### **Nota:**

Pretende-se acabar com as encomendas que sejam feitas informalmente e com cumplicidade do fornecedor. No comunicado ao fornecedor, deverá vir expresso que apenas serão aceites encomendas com o número de encomenda.

Tem que se reeducar esta mentalidade nova nos fornecedores do Grupo P&C, caso contrário as faturas serão devolvidas, podendo até incorrer em situações de contencioso caso venha a ser necessário.

Exigir que os clientes façam requisição dos trabalhos “a mais” e que não sejam só “verbais”. Não se pode tolerar que o DTO faça esses trabalhos sem uma instrução formal da parte do cliente. A única via será recorrer à via disciplinar para não tolerar estas falhas dos DTO’S.

**Objetivos:**

- Aumentar a capacidade de negociação;
- Acompanhar de perto os desvios para que, se possa no decorrer da obra, recuperar em compras futuros os desvios negativos;
- Permitir futura análise estatística de orçamentação/real;
- Criar bases de dados com fornecedores competentes, que poderá servir para as restantes empresas do Grupo.

**Modelo a implementar nesta 1ª fase:**

- O DTO sugere e diz não ver alternativa;
- Direção de Compras propõe duas alternativas.

Estas são as “linhas” gerais de uma 1ª fase para a centralização de compras.

O líder do projeto será o Dr. Bruno Gonçalves, que deverá propor um programa e o seu patrocinador do referido projeto, o Dr. Luís Pinto.

Não esquecer, que será necessário criar compromissos de resposta da equipa de Direção de Compras.

A implementação da centralização de compras para os departamentos Elmec (Instalações Eletromecânicas) (em Portugal e Angola) e Colav (Cozinhas e Lavandarias Industriais) deverá arrancar a 01 de Fevereiro de 2013.

**2.2.3.1. Apresentação de resultados do Projeto**

Após a implementação da centralização de compras no Grupo P&C em meados de Abril do corrente ano, as encomendas têm corrido de acordo com o esperado, ou seja, os DTO’s fazem uma sugestão de compras à centralização de compras através de correio eletrónico. Os responsáveis na centralização de compras consultam o mercado e após as consultas a informação recolhida dos diversos fornecedores é colocada no mapa comparativo de propostas, para se tomar a decisão de qual o fornecedor a comprar o material. Os fornecedores receberam o

comunicado através de correio eletrónico, em que todas as encomendas de bens e serviços a partir daquela data seriam emitidos pela centralização de compras e que o Grupo não aceitaria dos seus fornecedores outra forma de encomenda. Com a centralização de compras o Grupo P&C tem efetuado um melhor estudo de mercado, acrescentando valor para a empresa, pois tem efetuado negociações onde obtém resultados interessantes. Existe a segregação de funções no qual existe sempre a validação da compra pelos responsáveis de forma a permite uma decisão mais assertiva.

Com a centralização de compras acabou-se com as encomendas não formais e com a cumplicidade com certos fornecedores. Todas as encomendas têm que vir com o número de encomenda, caso contrário a fatura é devolvida. Assim, acompanha-se mais de perto os desvios que ocorrem principalmente nas obras e não existir com tanta regularidade grandes *stocks* de material devolvido pelas mesmas.

Com base, na revisão literária do capítulo I e relativamente ao tema aprovisionamento o Grupo P&C adotou alguns dos tópicos abordados tais como, “a procura e seleção de mercados e fornecedores, na tomada de decisões sobre a normalização dos produtos a consumir, no controlo e otimização do nível de existências, bem como na obtenção dos mínimos custos de funcionamento de armazenagem e distribuição”.

No caso das compras, o mesmo também se enquadra, pois o Grupo P&C ao ter criado a centralização de compras criou uma melhor relação com os fornecedores, onde definiu regras/normas para os materiais a adquirir através das suas exigências em termos da relação qualidade/preço. Ao criar também o modelo de requisição apresentado no caso empírico, permitiu definir claramente os materiais a adquirir onde as definições de critérios com a junção do mapa comparativo de propostas clarifica qual a melhor opção, pois permite comparar alínea a alínea as propostas dos diversos fornecedores consultados e no fim depois da análise efetuada decidir pelo fornecedor que deu melhores condições. Ainda nas compras, o Grupo P&C seguiu a sugestão de *Ammer* nas quatro atividades essenciais das compras, onde selecionou fornecedores negociando as condições mais vantajosas, acelera com as entregas dos fornecedores quando os prazos de entrega são muito apertados com os clientes, existe a ligação entre os diversos departamentos do Grupo em todos os problemas dos materiais adquiridos e procura novos produtos, materiais e fornecedores que possam contribuir para os objetivos do lucro da empresa.

Com base na tabela 1.1 – Fases do Processo de Compra de (A. Almeida, 2002) onde o mesmo refere as diversas fases do processo de compras, podemos verificar no fluxograma da centralização de compras acima apresentado que o mesmo enquadra-se com a tabela referida, isto é, na preparação da compra verifica-se a necessidade de aquisição de produtos ou serviços, na efetivação da compra, é efetuado os pedidos de cotações a fornecedores e a negociação com os mesmos no qual as propostas são todas reunidas no mapa comparativo de forma a escolher a melhor proposta. Com o fluxograma acima apresentado o Grupo P&C administra e controla as requisições e procede a todas as negociações. Tem o exclusivo dos pedidos ao exterior para que

não se possa pôr em perigo as negociações de compra ou diminuir a posição de compra perante o fornecedor.

No que concerne com o ponto da centralização de compras, o Grupo P&C adotou pela mesma para otimizar a estrutura de custos através da procura das melhores soluções, para garantir o equilíbrio qualidade/preço, propondo alternativas que conduzam à minimização dos custos. Pelo facto, de gerar também relações de confiança e cooperação a longo prazo com os fornecedores, para potenciar e privilegiar o desenvolvimento de parcerias baseadas em regras de ética, transparência e confiança, fomentando a criação de valor. Para permitir também o desenvolvimento de competências técnicas, comerciais e operacionais, que devem ser executadas por órgãos distintos, para libertar as direções técnicas de obra para a execução de tarefas estratégicas e de valor acrescentado. De acordo com *Dawson* e *Shaw* pelas informações abordadas no ponto 1.3 deste trabalho, os objetivos do Grupo P&C ao criar a centralização de compras reduz custos, e com o pessoal da centralização ter já a formação adequada à sua área de trabalho, para poder tomar decisões mais acertadas e obter descontos mais elevados. Aqui, mais uma vez, pode-se verificar que o Grupo P&C adotou estas opiniões na sua área de trabalho.

Relativamente aos pontos da vantagem competitiva na centralização, na centralização de compras como estratégia e elementos estratégicos das compras, o Grupo P&C em ambas enquadram-se na estratégia adotada. Pois, ao adotar a centralização de compras tem a vantagem em tentar manter os seus custos mais baixos. A centralização de compras, como estratégica, pretende comprar em maior volume e assim obter melhores preços dos fornecedores.



Como conclusão e fazendo uma retrospeção de todo o projeto e conjunto de investigações/recolha de informação ao longo deste trabalho e de acordo com o projeto apresentado, a primeira ideia a reter é que aprendi bastante e tive a oportunidade de estar inserida na implementação de centralização de compras do Grupo P&C e de pôr em prática os conhecimentos adquiridos ao longo deste mestrado. Uma conclusão mais académica permite tirar ilações quanto ao trabalho desenvolvido.

Assim sendo, será agora descrita uma tabela síntese das asserções formuladas e das ideias gerais obtidas como resultados desta investigação.

**Tabela 3.1. – Síntese das asserções e das ideias gerais obtidas da investigação - resultados/conclusão**

ASSERÇÕES	RESULTADOS/CONCLUSÃO
<b>A1</b> - Normalmente o processo de aquisição, efetuado através de uma requisição, ocorre depois do levantamento da necessidade da compra.	<p><b>1</b> - No Grupo P&amp;C o processo de compras é despoletado através de uma requisição interna, depois dos departamentos identificarem uma determinada necessidade a nível de material/serviços.</p> <p><b>2</b> - A centralização de compras coloca os pedidos de cotação aos seus fornecedores onde são explicitados os preços e respetivas condições.</p>
<b>A2</b> - A decisão de compra é normalmente um ato de gestão.	<p><b>3</b> - A área de compras é considerada muito importante pelo Grupo P&amp;C, pois deve ser alvo de atenção especial, para otimizar a estrutura de custos afim de gerar relações de confiança e cooperação com os fornecedores.</p>
<b>A3</b> - A gestão de cadeia de abastecimento pode acrescentar valor ao negócio.	<p><b>4</b> - Também se pode verificar que o Grupo P&amp;C considera a comunicação um fator muito importante, pois com a criação da centralização de compras, foi criada uma entidade que se relaciona com a direção de obra e os fornecedores.</p> <p><b>5</b> - Foi também estabelecido um fluxograma interno (Organigrama de centralização de compras do Grupo P&amp;C), por forma a existir uma clareza e também para que os seus intervenientes saibam os procedimentos e se guiem por padrões iguais.</p>
<b>A4</b> - Regra geral a estratégia de compras influencia os stocks.	<p><b>6</b> - Relativamente à regra de estratégia de compras que influencia os stocks, o Grupo P&amp;C efetua compras para um destino específico (obra), no qual não existe qualquer compra para stock, pois é política da empresa ter stock a zero.</p>

Com base nas asserções e perguntas de investigação, no que concerne à asserção A1, podemos verificar no questionário de 9 de Julho do presente ano, que no Grupo P&C o processo de compras é despoletado através de uma requisição interna, depois dos departamentos identificarem uma determinada necessidade a nível de material/serviços. Com essa necessidade, a centralização de compras coloca os pedidos de cotação aos seus fornecedores. Nestes são explicitados os preços e respetivas condições, que depois à posteriori são apresentadas à direção de obra através de um mapa comparativo das propostas recebidas, propondo a melhor solução. Solução que é validada pela direção de obra sendo de seguida colocada a encomenda ao

respetivo fornecedor. Quanto à asserção A2, também podemos verificar que a área de compras é considerada importante pelo Grupo e que deve ser alvo de atenção especial, para otimizar a estrutura de custos, afim de gerar relações de confiança e cooperação com os fornecedores. Relativamente à asserção A3, também se pode verificar que o Grupo P&C considera a comunicação um fator muito importante, porque com a criação da centralização de compras, foi criado uma entidade que se relaciona com a direção de obra e os fornecedores. Foi também estabelecido um fluxograma interno (Organograma de centralização de compras do Grupo P&C), por forma a existir uma clareza e que todos os intervenientes saibam os procedimentos e se guiem por padrões iguais. Na última asserção A4, no que concerne à regra de estratégia de compras que influencia os *stocks*, o Grupo P&C efetua compras para um destino específico (obra), no qual não existe qualquer compra para stock, pois é uma política da empresa ter stock a zero.

Os dados recolhidos permitem concluir, que o Grupo P&C ao ter adotado o sistema de centralização de compras provavelmente no futuro irá ter um impacto de redução de custos e *stocks* abundantes (menos sobras nas obras), maior controlo dos negócios com os fornecedores para que as encomendas sejam feitas de forma mais padronizada e isenta perante os fornecedores. São também definidos tempos orientadores para os prazos de resposta por parte da Direção de Compras o que melhora a eficácia dos negócios. Assim com a diminuição do tempo na execução das tarefas a nível dos DTO'S como da Direção de Compras. A centralização de compras e a respetiva conferência das faturas é mais simplificada e rápida, o que possibilita uma mudança de organização do Grupo de trabalho envolvido na área.

Através da revisão da literatura, podemos observar que o Grupo P&C adotou diversas sugestões dos autores. Quer a nível de otimizar a estrutura de custos através da procura das melhores soluções de forma a poder garantir o equilíbrio qualidade/preço, quer a poder gerar relações de confiança e cooperação a longo prazo com os fornecedores, para privilegiar o desenvolvimento de parcerias baseadas em regras de ética e confiança, fomentando a criação de valor. Também permitiu o desenvolvimento de competências técnicas, comerciais e operacionais.

É também de salientar, que o Grupo P&C iniciou em 2012 o estudo com vista à implementação de nova solução para o sistema de informação de apoio à gestão. O sistema atual AS400 será substituído pelo "Primavera" estando concluída esta mudança em início de 2014.

Em suma, a utilização do sistema da centralização de compras permite por um fim nas encomendas feitas de forma informal e o resultado destas ações deverá reduzir os custos e a relação temporal da receção de material nos armazéns.

Em suma, o Grupo P&C proporciona aos seus clientes um grande nível de segurança.

Convém salientar, que este projeto foi uma experiência bastante enriquecedora, para o futuro profissional "que me espera".

### **3.1. Limitações de estudo**

Na 1ª fase da iniciação de pesquisas para o projeto, regista-se que não houve entraves por parte do Diretor Geral e pelo contrário colocou-me logo à vontade para me integrar no projeto de iniciação à centralização de compras do Grupo P&C.

Na 2ª fase será de referir que tive sempre o apoio das pessoas envolvidas na centralização de compras e principalmente a atenção do respectivo responsável da centralização de compras que se demonstrou disponível para ajudar e esclarecer dúvidas que surgiram ao longo deste projecto. Será de mencionar sempre se dispuseram a ajudar naquilo que fosse necessário, apesar do trabalho intensivo do dia-a-dia.

Numa perspetiva mais académica, regista-se que este estudo é apenas o de uma empresa de um determinado setor económico, (CAE 43290 - execução de instalações elétricas e eletromecânicas especiais; na assistência técnica, manutenção, revisão e substituição de elevadores e escadas rolantes; e na prestação de serviços técnicos e de engenharia relacionados com a atividade desenvolvida), pelo que seria relevante comparar com outras empresas.

### **3.2. Sugestão para as investigações futuras**

Todas as empresas podem e devem tentar melhorar as suas formas de trabalho tendo uma atitude positiva perante a mudança. Neste caso o Grupo P&C não é exceção.

Seria de sugerir um melhor aproveitamento das ferramentas que o Grupo tem disponível nas suas áreas de negócio, embora a curto prazo o Grupo irá mudar de sistema informático.

Como pistas para investigações futuras, sugeria que fosse contemplado o mesmo problema deste estudo em mais empresas e em outros setores de atividade.

Relativamente ao sistema de informação adotado (AS400), os colaboradores necessitam, no meu entender de formação adicional a nível da criação de mapas de apoio (*queries*) de acordo com as suas necessidades. Existem diversos "*queries*" já pré-definidos no AS400 que permitem dar de forma mais simplificada as informações necessárias para efetuar conferências, ou seja, áreas mais técnicas e no qual os respetivos utilizadores do sistema estão um pouco inativos nesta matéria.

Este projeto teve como objetivo estudar a implementação da centralização de compras no Grupo P&C. Sugere-se que outros sejam feitos, abrangendo outros tipos de empresas, de outros meios de atividade e dimensão.

## Referências Bibliográficas

- Almeida, A. (2002). *A Gestão do Aproveitamento Hospitalar: Estudo dos Hospitais Públicos Portugueses. Dissertação de Mestrado*, Universidade da Beira Interior, Portugal.
- Alves-Mazzotti, A. J. & Gewandsznajder, F. (2004). *O método nas ciências naturais e sociais*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Andersen Consulting. (1997). *Logistics Software: 1997*. USA: Autor.
- Baily, P. (2000). *Compras Princípios e Administração* (p.78). São Paulo: Editora Atlas.
- Bartunek, J. M. & Seo, M. (2002). *Qualitative research can add new meanings to quantitative research* (Vol. 23, n.2). *Journal of Organizational Behavior*.
- Bodgan, R. C. & Biklen S. K. (1982). *Qualitative research for education: an introduction to theory and methods*. Boston: Allyn and Bacon.
- Bowersox, D.J., Closs, D.J. (1996). *Logistical Management – The Integrated Supply*.
- Bulmer, M. (1977). *Sociological research methods*. London: Macmillan.
- Carvalho, J.M.Crespo (1996). *Logística*, Edições Silabo, Chain Process. USA: McGraw-Hill.
- Christopher, Martin, (1992). *Logistics and Supply Chain Management*, Second Edition, Financial Times, Prentice Hall.
- Cunha, J. (1991). *A experiência portuguesa na centralização das compras hospitalares*. XX Curso de Administração Hospitalar: ENSP.
- Dean S. Ammer (1980). *Materials Management and Purchasing* (p. 22), 4th ed. (Homewood, Ill. Richard D. Irwin).
- Denzin, N. K. & Lincoln (2005). *Y. S. Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks: Sage. Dias, J.C.Q (2005), *Logística Global e Micrologísticas* Edições Sílabo.
- Dias, J.C.Q (2005). *Logística Global e Macrologística*. Edições Sílabo.
- Duarte, A. (1971a). *A Função Aproveitamento nos Hospitais Regionais*.
- Duarte, A. (1971b). *Aproveitamento*. Documento de Trabalho da Disciplina de Teoria de Administração Hospitalar.
- Godoy, Arilda Schmidt (1995). *Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais* (pp. 20-29). (Vol. 26, n.2). *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo.

Godoy, A. S. (1995). *Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades* (pp. 57-63). (Vol. 35, n.2). *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro.

Grupo RNM, (2011).

Grupo Pinto & Cruz (2012). *Atitude 2012*, vol. 33, (pp. 1-18).

Hayati, D; Karam (i), E.(2006) & Slee, B. *Combining qualitative and quantitative methods in the measurement of rural poverty* (pp. 361-394). ( Vol. 75). *Social Indicators Research*.

Heyink, J.W. & Tymistra, T. J. (1993). *The function of qualitative research* (pp. 291-305). (Vol. 29). *Social Indicators Research*.

Kaplan & Norton (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action* (pp. 175-176). Boston: Harvard Business School Press.

Laios, L. G., & Moschuris, S. J. (2001). *The influence of enterprise type on the purchasing decision process* (pp. 351-372). (Vol. 21, n.3). *International Journal of Operations & Production Management*.

Lazzarini, Sérgio Giovannetti (1995). *Estudo de Caso: aplicabilidade e limitações do método para fins de pesquisa* (Vol. 2, n.4). *Economia & Empresa*, São Paulo.

Leese, B., & Mahon, A. (1999a). *Management and relationships in total purchasing pilots: Relevance for primary care groups* (pp. 154-163). *Journal of Management in Medicine*.

Leese, B., & Mahon, A. (1999b). *The information requirements of total purchasing projects: implication of primary care groups* (pp. 13-22). *Journal of Management in Medicine*.

Lima, M. C. (2005). *Pesquisa-aceção nas organizações: do horizonte político à dimensão formal* (Vol. 3, n.2).

*Manual de Procedimentos e Circuitos de informação do sector de aprovisionamento e Património do IPBEJA.*

Martins, G. A. (2008). *Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa*. 2 ed. São Paulo: Atlas.

Michael R. Leenders, Harold E. Fearon e Wilbur B. England (1980). *Purchasing and Materials Management* (pp. 217-516). (7ª ed.). (Homewood, ILL.: Richard D. Irwin).

Montgomery, C. A., Porter, M.E. (1991). *Strategy: Seeking and Securing Competitive Advantage*. Boston: Harvard Business Review Book.

Neves, J. L. (1996). *Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades* (Vol. 1, n.3). Cadernos de Pesquisas em Administração.

Patton, M. (1987). *How to Use Qualitative Methods in Evaluation*, Thousand Oaks. CA: Sage.

Pintel, Geral e Diamond, Jay (1987). *Retailing*, Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.

Porter, M. E. (1980). *Estratégia competitiva: técnica para análise de indústrias e da Concorrência* (7ª ed.). Rio do Janeiro: Campus, 1997, do original "Competitive Strategy", 1980 by Free Press.

Roldão, V. (1993). *Programação da Produção e Gestão de Materiais* (pp. 29-37). Revista Portuguesa de Gestão, II.

Silva, A. (1986). Sistema de Informatização das Compras no Hospital de Pulido Valente.

Terence, A. C. F. (2006). *Abordagem quantitativa, qualitativa e a utilização da pesquisa-ação nos estudos organizacionais*. Disponível em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEG EP2006\\_TR54 0368\\_8017.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEG EP2006_TR54 0368_8017.pdf).

Vide a entrevista que o Prof. James Stock deu à revista Logística Hoje, nº 44 de Maio/Junho de 2003, (pp.8-10).

Williams, G., & Miller, R. (2002). *Change the Way You Persuade*. Harvard Business Review, (pp.1-11).

Yin, Robert K. (2001). *Estudo de Caso, planejamento e métodos* (2ª ed.). São Paulo: Bookman.

Yin, R. (1994). *Case Study Research-Design and Methods*, Thousand Oaks. CA: Sage.

**Sites consultados:**

*Acedido em Outubro 2012:*

<https://www.ipbeja.pt/RepositorioDocumentosOficiais/Manuais%20de%20Procedimentos/M anual%20de%20Procedimentos%20do%20Servi%C3%A7o%20de%20Aprovisionamento% 20e%20Patrim%C3%B3nio.pdf>

*Acedido em Outubro 2012:*

<http://www.ipbeja.pt>

*Acedido em Outubro 2012:*

<http://xa.yimg.com/kq/groups/24005436/1441142192/name/Vantagens+e+desvantagens+da +centraliza%C3%A7%C3%A3o+de+compras.pdf>

*Acedido em Outubro 2012:*

<Http://xa.yimg.com/kq/groups/24005436/1441142192/name/Vantagens+e+desvantagens+d a+centraliza%C3%A7%C3%A3o+de+compras.pdf>

*Acedido em Outubro 2012:*

[http://pt.wikipedia.org/wiki/Cadeia\\_de\\_abastecimento](http://pt.wikipedia.org/wiki/Cadeia_de_abastecimento)

*Acedido em Outubro 2012:*

[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2001\\_TR10\\_0106.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2001_TR10_0106.pdf)



## Compras

Caros Colaboradores,

Por forma a aumentar a eficiência do processo de aquisição de bens e serviços, alavancando o poder negocial e utilizando as vantagens de economias de escala, foi decidida pela Administração do Grupo Pinto & Cruz a criação de um Serviço de Compras, que abrangerá as seguintes empresas e áreas de atividade:

Empresa	Áreas de Atividade
Pinto & Cruz, S.A.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Instalações Eletromecânicas</li> <li>– Cozinhas e Lavandarias</li> </ul>
Pinto & Cruz Internacional	– Todas

O Serviço de Compras visa garantir o aprovisionamento de produtos e serviços estratégicos para o desenvolvimento dos negócios, com o objetivo de:

Otimizar a estrutura de custos através da procura das melhores soluções, garantindo o equilíbrio qualidade/preço, propondo alternativas que conduzam à minimização dos custos das operações e dos produtos e serviços adquiridos e fornecidos.

Gerar relações de confiança e cooperação a longo prazo com os fornecedores, potenciando e privilegiando o desenvolvimento de parcerias baseadas em regras de ética, transparência e confiança, fomentando a criação de valor.

Permitir o desenvolvimento de competências técnicas, comerciais e operacionais, as quais devem ser executadas por entidades/órgãos distintos, libertando assim as direções técnicas de obra para a execução de tarefas estratégicas e de valor acrescentado na sua área específica de atuação.

Deste modo, e nas referidas empresas e áreas de atividade, todas as encomendas de bens ou serviços serão obrigatoriamente emitidas pelo Serviço de Compras, não estando mais ninguém autorizado a fazê-lo. Neste sentido, vai ser feita comunicação aos nossos fornecedores, dando conhecimento destas alterações.

Este novo serviço será garantido pelos seguintes elementos:

- Bruno Gonçalves (responsável)
- Isabel Fontes
- José Barros

A Administração,



Porto, 16 de abril de 2013

A comunicação aos fornecedores foi efetuada por correio eletrónico a 19 de Abril do corrente ano, conforme correio eletrónico abaixo:

**Sónia Soares**

---

**De:** Bruno Gonçalves  
**Enviado:** sexta-feira, 19 de Abril de 2013 15:50  
**Para:** CONTAB; FINAN; COPAG  
**Assunto:** FW: Serviço de Compras Pinto & Cruz

Na sequência da O.S. n.º 4 – Compras, e para conhecimento, segue abaixo cópia do email que seguiu hoje para os fornecedores destas áreas.

---

**De:** Office  
**Enviada:** sexta-feira, 19 de Abril de 2013 11:43  
**Para:** Bruno Gonçalves  
**Assunto:** Serviço de Compras Pinto & Cruz

Exmos. Senhores,

Por forma a aumentar a eficiência do processo de aquisição de bens e serviços, foi decidida pela Administração do Grupo Pinto & Cruz, a criação de um Serviço de Compras, que abrangerá as empresas **Pinto & Cruz Internacional, Lda. (NIF 510 043 054)** e **Pinto & Cruz, S.A. (NIF 500 217 904)**.  
Desta última - Pinto & Cruz, S.A. (NIF 500 217 904), não estarão consideradas nesta fase as aquisições para a área de Elevadores, que manterá o atual modelo de registo de encomendas emitidas pelo respetivo departamento.

O Serviço de Compras visa garantir o aprovisionamento de produtos e serviços estratégicos para o desenvolvimento dos negócios, com o objetivo de:

- Otimizar a estrutura de custos através da procura das melhores soluções, garantindo o equilíbrio qualidade/preço, propondo alternativas que conduzam à minimização dos custos das operações e dos produtos e serviços adquiridos e fornecidos;
- Gerar relações de confiança e cooperação a longo prazo com os fornecedores, potenciando e privilegiando o desenvolvimento de parcerias baseadas em regras de ética, transparência e confiança, fomentando a criação de valor;
- Permitir o desenvolvimento de competências técnicas, comerciais e operacionais, as quais devem ser executadas por entidades/órgãos distintos, libertando assim as direções técnicas de obra para a execução de tarefas estratégicas e de valor acrescentado na sua área específica de atuação.

Deste modo, e nas referidas empresas e áreas de atividade, todas as encomendas de bens ou serviços a partir desta data serão emitidas pelo Serviço de Compras, não se considerando a Pinto & Cruz vinculada pela aceitação dos seus fornecedores de qualquer outra forma de encomenda.

Este novo serviço será garantido pelos seguintes elementos:  
- Bruno Gonçalves (responsável) – [bruno.goncalves@pintocruz.pt](mailto:bruno.goncalves@pintocruz.pt)  
- Isabel Fontes – [isabel.fontes@pintocruz.pt](mailto:isabel.fontes@pintocruz.pt)  
- José Barros – [jose.barros@pintocruz.pt](mailto:jose.barros@pintocruz.pt)

Colocando-nos ao vosso inteiro dispor para os esclarecimentos que considerem necessários, subscrevemo-nos atentamente,

Atentamente,

*Luis Pinto*



REQUISIÇÃO Nº 30

OBRA I6320 000212

CLIENTE:

FORNECEDOR:

DATA: 22-04-2013

ITEM	DESIGNAÇÃO	Quantidade	Unidade	Referencia	Preço Unitário		DESCT.	Total	
					Compra	Compra		Compra	Compra
1	Ligador Fio aos Ferros 20mm - OBO	15	Unidade	5001641	8,65 €	8,65 €	50,00%	64,88 €	64,88 €
2	Ligador Fio aos Ferros 16mm - OBO	15	Unidade	5312345	11,49 €	11,49 €	50,00%	86,18 €	86,18 €
3	Barra colectora de Terras - OBO	10	Unidade	5015650	37,32 €	37,32 €	52,00%	179,14 €	179,14 €
4	Electro de Terras de chapa de aço cobreado com 500x1000x3 - OBO	10	Unidade	5009227	173,53 €	173,53 €	50,00%	867,65 €	867,65 €
5	Ligador Bimetálico - OBO	15	Unidade	5336376	16,80 €	16,80 €	50,00%	124,53 €	124,53 €
6	Caixa de Terra com ligador amovível - OBO	1	Unidade	5106001	216,43 €	216,43 €	50,00%	108,22 €	108,22 €
7	Kit completo para betonilha 6 Módulos - RКСN 4 UK1V - OBO	4	Unidade	7428742	512,79 €	512,79 €	56,00%	902,51 €	902,51 €
<b>TOTAL:</b>									<b>2.333,09 €</b>

Prazo de Entrega: 2 Semanas

Local de Entrega: P&C Porto

Data	Pedido por:	Condições de Pagamento
22-04-2013	Pedro Rocha	120 dias após factura

Aprovado por:
---------------



REQUISIÇÃO Nº 31

FORNECEDOR:

OBRA 16320 000312

DATA: 22-04-2013

CLIENTE:

ITEM	DESIGNAÇÃO	Quantidade	Unidade	Referencia	Preço Unitário		DESCT.	Total
					Compra	Compra		
1	Ligador Fio aos Ferros 20mm	25	Unidade	5001641	8,65 €	108,13 €	50,00%	108,13 €
2	Ligador Fio aos Ferros 16mm	25	Unidade	5312345	11,49 €	143,63 €	50,00%	143,63 €
3	Barra colectora de Terras	10	Unidade	5015650	37,32 €	179,14 €	52,00%	179,14 €
4	Electro de Terras de chapa de aço cobreado com 500x1000x3	8	Unidade	5009227	173,53 €	694,12 €	50,00%	694,12 €
5	Ligador Bimetálico-	25	Unidade	5336376	16,60 €	207,55 €	50,00%	207,55 €
6	Caixa de Terra com ligador amovível	1	Unidade	5106001	216,43 €	108,22 €	50,00%	108,22 €
7	Kit completo para betomilha 6 Módulos - RKSN 4 UK1V	4	Unidade	7428742	512,79 €	902,51 €	56,00%	902,51 €
<b>TOTAL:</b>								<b>2.343,28 €</b>

Prazo de Entrega: 2 Semanas  
Local de Entrega: P&C Porto

Data	Pedido por:	Condições Pagamento
22-04-2013	Pedro Rocha	120 dias após factura

Aprovado por:	
---------------	--



REQUISICÃO Nº 32

OBRA 16320 000412

CLIENTE:

FORNECEDOR:

DATA: 22-04-2013

ITEM	DESIGNAÇÃO	Quantidade	Unidade	Referencia	Preço Unitário		DESCT.	Total	
					Compra	Compra		Compra	Compra
1	Ligador Fio aos Ferros 20mm	25	Unidade	5001641	8,65 €	50,00%	50,00%	108,13 €	108,13 €
2	Ligador Fio aos Ferros 16mm	25	Unidade	5312345	11,49 €	50,00%	50,00%	143,63 €	143,63 €
3	Barra colectora de Terras	10	Unidade	5015650	37,32 €	52,00%	52,00%	179,14 €	179,14 €
4	Electro de Terras de chapa de aço cobreado com 500x1000x3	10	Unidade	5009227	173,53 €	50,00%	50,00%	867,65 €	867,65 €
5	Ligador Bimetálico-	20	Unidade	5336376	16,60 €	50,00%	50,00%	166,04 €	166,04 €
6	Caixa de Terra com ligador amovível	1	Unidade	5106001	216,43 €	50,00%	50,00%	108,22 €	108,22 €
7	Cruzeta para condutor plano	20	Unidade	5314534	4,22 €	50,00%	50,00%	42,23 €	42,23 €
8	Cruzeta para condutor redondo RD8-10	20	Unidade	5312604	6,80 €	50,00%	50,00%	67,99 €	67,99 €
9	Condutor RD10 FT	50	M	5021103	4,12 €	58,00%	58,00%	86,51 €	86,51 €
10	Fita de Aço 30x3,5	50	M	5019347	4,76 €	58,00%	58,00%	99,96 €	99,96 €
11	ligador VARIO 249/ST.-	20	Unidade	5311500	3,91 €	50,00%	50,00%	39,10 €	39,10 €
12	Haste Captora 101/G 1500	6	Unidade	5402158	35,54 €	50,00%	50,00%	106,62 €	106,62 €
13	Abraçadeira 159/VA-V	20	Unidade	5217075	5,17 €	50,00%	50,00%	51,73 €	51,73 €
14	Conector 324/S	20	Unidade	5326303	3,14 €	50,00%	50,00%	31,40 €	31,40 €
15	Terminal 287	20	Unidade	5320690	7,51 €	50,00%	50,00%	75,05 €	75,05 €
16								- €	- €
<b>TOTAL:</b>									2.173,38 €

Prazo de Entrega: 2 Semanas  
Local de Entrega: P&C Porto

Data	Pedido por:	Condições Pagamento
22-04-2013	Pedro Rocha	120 dias após factura

Aprovado por:



MAPA COMPARATIVO DE PROPOSTAS  
MATERIAL / EQUIPAMENTOS

N.º 1

ELMEC ANGOLA

A - Obra : YYYYYYYYYY N.º 63.20.002/003/004.12  
 B - Equipamento : Diversos - OBO Em 3 / 5 / 2013  
 Consulta :  Verbal  Fax  email Por JOSÉ BARRIOS

N.º	Recurso	Designação	Qt	FORN A		FORN B		FORN C		FORN D		FORN A - DTO	
				Unid.	Total	Unid.	Total	Unid.	Total	Unid.	Total	Unid.	Total
1		Ligador Fio aos Feros 20mm - OBO	15	€ 4,240	€ 63,600	€ 4,585	€ 68,775	€ 4,670	€ 70,050	€ 4,239	€ 63,585	€ 4,325	€ 64,875
2		Ligador Fio aos Feros 16mm - OBO	15	€ 5,634	€ 84,510	€ 6,094	€ 91,410	€ 6,200	€ 93,000	€ 5,634	€ 84,510	€ 5,745	€ 86,175
3		Barra colectora de Terras - OBO	10	€ 17,540	€ 175,400	€ 19,780	€ 197,800	€ 20,150	€ 201,500	€ 18,287	€ 182,870	€ 17,914	€ 179,140
4		Electro de Terras de chapa de aço cobreado com 500x1000x3 - OBO	10	€ 85,030	€ 850,300	€ 91,971	€ 919,710	€ 93,700	€ 937,000	€ 85,030	€ 850,300	€ 86,765	€ 867,650
5		Ligador Bimetálico - OBO	15	€ 8,136	€ 122,040	€ 8,800	€ 132,000	€ 8,960	€ 134,400	€ 8,136	€ 122,040	€ 8,300	€ 124,500
6		Caixa de Terra com ligador amovível - OBO	1	€ 106,050	€ 106,050	€ 114,708	€ 114,708	€ 116,870	€ 116,870	€ 106,051	€ 106,051	€ 108,215	€ 108,215
7		Kit completo para betoneira 6 Módulos - RKSIN 4 UK1V - OBO (7428742)	4									€ 225,628	€ 902,512
7A		Kit completo para betoneira 6 Módulos - RKSIN 4 UK1V - OBO (742874)	4	€ 102,710	€ 410,840	€ 126,591	€ 506,364	€ 128,970	€ 515,880	€ 102,992	€ 411,968		
8		Ligador Fio aos Feros 20mm	25	€ 4,240	€ 106,000	€ 4,585	€ 114,625	€ 4,670	€ 116,750	€ 4,239	€ 105,975	€ 4,325	€ 108,125
9		Ligador Fio aos Feros 16mm	25	€ 5,634	€ 140,850	€ 6,094	€ 152,350	€ 6,200	€ 155,000	€ 5,634	€ 140,850	€ 5,745	€ 143,625
10		Barra colectora de Terras	10	€ 17,540	€ 175,400	€ 19,780	€ 197,800	€ 20,150	€ 201,500	€ 18,287	€ 182,870	€ 17,914	€ 179,140
11		Electro de Terras de chapa de aço cobreado com 500x1000x3	8	€ 85,030	€ 680,240	€ 91,971	€ 735,768	€ 93,700	€ 749,600	€ 85,030	€ 680,240	€ 86,765	€ 694,120
12		Ligador Bimetálico -	25	€ 8,136	€ 203,400	€ 8,800	€ 220,000	€ 8,960	€ 224,000	€ 8,136	€ 203,400	€ 8,300	€ 207,500
13		Caixa de Terra com ligador amovível	1	€ 106,050	€ 106,050	€ 114,708	€ 114,708	€ 116,870	€ 116,870	€ 106,051	€ 106,051	€ 108,215	€ 108,215
14		Kit completo para betoneira 6 Módulos - RKSIN 4 UK1V - OBO (7428742)	4									€ 225,628	€ 902,512
14A		Kit completo para betoneira 6 Módulos - RKSIN 4 UK1V - OBO (742874)	4	€ 102,710	€ 410,840	€ 126,591	€ 506,364	€ 128,970	€ 515,880	€ 102,992	€ 411,968		
15		Ligador Fio aos Feros 20mm	25	€ 4,240	€ 106,000	€ 4,585	€ 114,625	€ 4,670	€ 116,750	€ 4,239	€ 105,975	€ 4,325	€ 108,125
16		Ligador Fio aos Feros 16mm	25	€ 5,634	€ 140,850	€ 6,094	€ 152,350	€ 6,200	€ 155,000	€ 5,634	€ 140,850	€ 5,745	€ 143,625
17		Barra colectora de Terras	10	€ 17,540	€ 175,400	€ 19,780	€ 197,800	€ 20,150	€ 201,500	€ 18,287	€ 182,870	€ 17,914	€ 179,140
18		Electro de Terras de chapa de aço cobreado com 500x1000x3	10	€ 85,030	€ 850,300	€ 91,971	€ 919,710	€ 93,700	€ 937,000	€ 85,030	€ 850,300	€ 86,765	€ 867,650
19		Ligador Bimetálico -	20	€ 8,136	€ 162,720	€ 8,800	€ 176,000	€ 8,960	€ 179,200	€ 8,136	€ 162,720	€ 8,300	€ 166,000
20		Caixa de Terra com ligador amovível	1	€ 106,050	€ 106,050	€ 114,708	€ 114,708	€ 116,870	€ 116,870	€ 106,051	€ 106,051	€ 108,215	€ 108,215
21		Cruzeta para condutor plano	20	€ 2,069	€ 41,380	€ 2,238	€ 44,760	€ 2,270	€ 45,400	€ 2,069	€ 41,380	€ 2,110	€ 42,200
22		Cruzeta para condutor redondo RDB-10	20	€ 3,332	€ 66,640	€ 3,603	€ 72,060	€ 3,660	€ 73,200	€ 3,332	€ 66,640	€ 3,400	€ 68,000
23		Condutor RD10 FT	80	€ 1,689	€ 135,120	€ 2,184	€ 174,720	€ 2,220	€ 177,600	€ 1,696	€ 135,680	€ 1,730	€ 138,400
24		Fita de Aço 30x3,5	60	€ 1,952	€ 117,120	€ 2,523	€ 151,380	€ 2,570	€ 154,200	€ 1,959	€ 117,540	€ 1,999	€ 119,940
25		Ligador VARIO 249ST -	20	€ 1,916	€ 38,320	€ 2,072	€ 41,440	€ 2,110	€ 42,200	€ 1,916	€ 38,320	€ 1,955	€ 39,100
26		Haste Caplora 101G 1500	6	€ 17,414	€ 104,484	€ 18,836	€ 113,016	€ 19,180	€ 115,080	€ 17,414	€ 104,484	€ 17,770	€ 106,620
27		Abraçadeira 150VA-V	20	€ 2,535	€ 50,700	€ 2,742	€ 54,840	€ 2,790	€ 55,800	€ 2,535	€ 50,700	€ 2,585	€ 51,700
28		Conector 324S	20	€ 1,539	€ 30,780	€ 1,664	€ 33,280	€ 1,690	€ 33,800	€ 1,539	€ 30,780	€ 1,570	€ 31,400
29		Terminal 287	20	€ 0,899	€ 17,980	€ 3,978	€ 79,560	€ 4,050	€ 81,000	€ 3,677	€ 73,540	€ 3,755	€ 75,100
30													
31													
32													
33													
34													

Total	€ 5.779,36	€ 6.512,63	€ 6.652,81	€ 5.880,51	€ 6.921,52
Prazo de Entrega	2 SEMANAS	2 SEMANAS	2 SEMANAS	2 SEMANAS	2 SEMANAS
Condições de Pagamento	120 DIAS	120 DIAS	120 DIAS	120 DIAS	120 DIAS

C - Observações:

- O material mencionado nas posições 7 e 14 foi descontinuado. Como alternativa, propusemos o modelo mencionado nas posições 7A e 14A aprovadas pelo Eng. Pedro Rocha.  
 - O Condutor RD 10FT (posição 23) é apenas vendido em rolos de 80 mts.  
 - A fita de aço 30x3,5 (posição 24) é apenas vendida em rolos de 60 mts.

D - Propõe a adjudicação a FORN A

E - Despacho do Responsável

por:

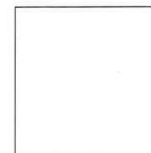
- Melhores condições técnicas
- Melhores condições de preços
- Melhores prazos de entrega
- Melhores condições de pagamento

Outras razões:

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_



visto



visto



### **Guião de entrevista**

**Objetivo geral:** obtenção de dados sobre a implementação da centralização de compras no Grupo P&C.

**Tema:** Estratégia de centralização de compras e minimização de custos do Grupo P&C.

**Objetivos:** Recolher a informação que permita caracterizar a centralização de compras e a sua minimização de custos.

### **1ª Fase - O arranque**

As questões abaixo foram colocadas ao Dr. Luís Pinto, Diretor Geral do Grupo P&C e o patrocinador da centralização de compras, a 14 de Janeiro de 2013, na sede (Rua Eng.º Ferreira Dias, 469 - Porto) do Grupo P&C.

#### **Formulário de questões:**

- É a direção de obra que realiza as consultas/negociação com o mercado em vez do departamento de compras?

**Luís Pinto:** Até ao presente momento é dessa forma.

- A direção de obra seleciona a melhor proposta e coloca o pedido interno de aquisição ao departamento de compras. Neste pedido quem é o responsável, ou seja, existe um responsável único que assina o documento ou dê o seu visto de autorização?

**Luís Pinto:** No modelo que pretendemos desenhar, é colocado esse pedido interno às compras que depois fazem a sua análise de proposta de compra que é novamente colocada à direção de obra e de negócio/administração, sendo esta última que validará a encomenda. Para o exterior a ordem de compra sairá identificada pela direção de compras (não necessariamente uma direção nominativa).

- Esse responsável que dá o visto/autorização consegue ver de forma clara os valores e quantidades do que se está a encomendar, após o departamento de compras lhe enviar o pedido?

**Luís Pinto:** Sim, será esse o modelo.

- Apesar de ter rececionado o pedido de aquisição, o departamento de compras pode apresentar soluções alternativas à direção de obra?

**Luís Pinto:** É um dos objetivos da criação das compras.

- É sempre o departamento de compras que coloca a encomenda ao fornecedor?

**Luís Pinto:** Sempre.

- O departamento de obras terá um orçamento para cada obra das compras a efetuar?

**Luís Pinto:** Não.

- Existe algum prazo de resposta do departamento de compras?

**Luís Pinto:** É essa a pretensão, que a atuação dessa área esteja balizada em níveis de desempenho associados a tempos máximos de colocação das encomendas nos fornecedores.

## **2ª Fase – Acompanhamento do processo**

As novas questões abaixo foram colocadas ao Dr. Bruno Gonçalves líder do projeto da centralização de compras, a 9 de Julho de 2013, na sede (Rua Eng.º Ferreira Dias, 469 - Porto) do Grupo P&C.

### **Formulário de questões:**

- Como se processa a aquisição de produtos/serviços no Grupo P&C?

**Bruno Gonçalves:** O processo de compra é despoletado com uma requisição interna proveniente dos departamentos de obras, que face ao andamento da mesma identificaram uma determinada necessidade, quer de material, quer de serviços. Com esta necessidade, o serviço de compras coloca pedidos de cotação aos fornecedores, negociando preços e condições e apresentando à direção de obra um mapa comparativo das propostas recebidas, propondo uma solução em concreto. Sendo esta solução validada pela direção de obra é colocada a encomenda ao fornecedor. (ver também fluxograma das compras)

- As compras são uma área importante na empresa? Porquê?

Por quem são efetuadas as mesmas?

**Bruno Gonçalves:** Pelas razões que a empresa enumerou na comunicação que efetuou aos seus fornecedores aquando da criação do serviço de compras, esta é uma área que a empresa considera importante e que deve ser alvo de atenção especial.

Assim, a empresa considerou que este serviço permitirá:

- Otimizar a estrutura de custos através da procura das melhores soluções, garantindo o equilíbrio qualidade/preço, propondo alternativas que conduzam à minimização dos custos das operações e dos produtos e serviços adquiridos e fornecidos;

- Gerar relações de confiança e cooperação a longo prazo com os fornecedores, potenciando e privilegiando o desenvolvimento de parcerias baseadas em regras de ética, transparência e confiança, fomentando a criação de valor;
- Desenvolver as competências técnicas, comerciais e operacionais, as quais devem ser executadas por entidades/órgãos distintos, libertando assim as direções técnicas de obra para a execução de tarefas estratégicas e de valor acrescentando na sua área específica de atuação.

Nos setores de obras, as compras são efetuadas unicamente pelo serviço de compras, mediante a concordância dos departamentos interessados e direção financeira.

- A comunicação é um fator chave nesta área?

**Bruno Gonçalves:** A comunicação é um fator muito importante, até porque com a criação deste serviço de compras, foi criada uma entidade que se vai relacionar entre a direção de obra e os fornecedores, podendo haver aqui alguma possibilidade de falhas na transmissão/receção da mensagem. Foi estabelecido um fluxograma interno de funcionamento dos serviços, por forma a existir clareza e que todos os agentes intervenientes saibam os procedimentos e se guiem por padrões iguais.

- O departamento/centralização de compras adota alguma estratégia para que os seus stocks sejam influenciados?

**Bruno Gonçalves:** Como as compras são efetuadas com um destino específico (obra), não existe qualquer compra para stock – é uma política da empresa não ter qualquer stock nesta área de negócio.

Apresento abaixo um sistema de encomendas de produtos/serviços comprados pelo Grupo **RNM**: (sistema de gestão integrado de qualidade, ambiente e segurança do Grupo RNM – modelo D02/02-PR18)

## Tratamento de requisições de compra

### 1. Objetivo

Estabelecer o método no tratamento de requisições de compra e assegurar que os requisitos do produto comprado (matérias-primas, embalagens de consumo, componentes e equipamento e serviços de subcontratação) estão em conformidade com o pré-estabelecido.

### 2. Âmbito

Aplica-se em todas as encomendas de produtos/serviços comprados pela empresa.

### 3. Descrição e Configuração do Procedimento

3.1 **Identificar as necessidades de compra:** A necessidade de matérias-primas, produtos, acessórios e outros são analisadas entre os Gestores das Empresas de Negócio, Compras e a Assistente de Aprovisionamentos, tendo em atenção os consumos médios registados, tempos de entrega dos fornecedores, *stocks* existentes, encomendas e o Mapa de Receção de Mercadorias.

*Face a encomendas que pela sua especificidade e/ou volume demonstrem inexistência e/ou insuficiência de stocks, poderão ser igualmente identificadas necessidades de compra de matérias-primas ou produto.*

*No caso de uma nova substância esta é analisada em termos de:*

- *Seveso; Reach; Outros requisitos legais;*
- *Risco património genético.*

*Sendo algum aplicável, são realizadas ações de forma a cumprir a legislação (notificação, formação, entre outros).*

3.2 **Selecionar os Fornecedores:** A seleção de fornecedores é efetuada recorrendo à “Lista de Fornecedores Qualificados”.

Sempre que é necessário recorrer a um novo fornecedor, para aquisição de um produto, ou serviços é necessária realizar a homologação do fornecedor. Esta é realizada da seguinte forma:

- Enviar o documento D100 – Homologação de fornecedores;

***Em caso de Produto:***

- Solicitar especificações técnicas (Fichas de Dados de Segurança e Fichas Técnicas) e/ou amostra (s);
- Informações adicionais que nos permitam verificarem se este tem aptidão para fornecer produto de acordo com os requisitos da organização (preço, prazo de entrega e qualidade do produto), que esteja de acordo com a legislação em vigor em relação ao Ambiente e Segurança no Trabalho.

***Em caso de serviço de transporte:***

- Solicitar toda a informação obrigatória constante no M02 – Normas de atuação dos transportadores;
- Informações adicionais sempre que necessário.

***Em caso de Serviços/Equipamentos ou Acessórios:***

No momento do pedido de orçamento é enviado o caderno de encargos dos quais os fornecedores terão que preencher (caso aplicável). Após a receção do orçamento e/ou caderno de encargo preenchido, é analisado qual o fornecedor escolhido.

No caso da aquisição de equipamentos/DMM ou outros produtos que possam ter influência para o Ambiente e Segurança no Trabalho, estes devem ser avaliados pelo QAS e pelo TSHST.

Nestes casos os equipamentos devem ser acompanhados do respetivo manual e marcação CE.

3.3 **Negociar com o Fornecedor:** Após análise da conformidade da documentação solicitada, é efetuada as negociações finais com o fornecedor (quantidades a encomendar, prazo de entrega, preço, condições de pagamento, etc.). Concluída as negociações o fornecedor é homologado.

3.4 – **Encomendar:** A encomenda é efetuada através do sistema de informática “PHC – Encomenda a Fornecedor”, sendo esta enviada ao fornecedor por fax ou correio eletrónico.

É iniciada a avaliação do fornecedor, de acordo com o procedimento PR20.

## **Receção de todos os produtos quantitativamente e qualitativamente do Grupo RNM:**

(sistema de gestão integrado de qualidade, ambiente e segurança do Grupo RNM – modelo D02/02-PR24)

### **1. Objetivo**

Definir a metodologia da receção de todos os produtos quantitativamente e qualitativamente, bem como a receção de equipamentos/acessórios.

### **2. Âmbito**

Todos os produtos/equipamentos/acessórios rececionados na empresa.

### **3. Descrição e Configuração do Procedimento**

**3.1 Receção de Produtos:** Receção de Produtos no respetivo armazém de cada empresa.

**3.2 Autorizar Entrada nas Instalações:** O motorista dirige-se à Logística do respetivo armazém com os documentos de transporte da mercadoria.

*A descarga do produto só é efetuada se este possuir todos os documentos necessários do fornecedor Guia de Remessa e Certificado de Conformidade/Relatório de Análise).*

*A logística emite a GEC e automaticamente gera o lote interno do produto.*

*Entrega o duplicado da GEC ao motorista e dá instruções para este deslocar-se ao Responsável de Logística do Armazém da respetiva empresa para obter autorização de entrada.*

**3.3 Pesas:** Ao entrar nas instalações do Grupo RNM, o motorista é direcionado para a balança para proceder à pesagem da mercadoria.

**3.4 – Analisar Qualitativamente:** *É retirada uma amostra do produto para se proceder à análise do mesmo que afere a conformidade do produto relativamente às suas especificações. Se não verificar nenhuma anomalia, dá autorização para proceder à descarga e é emitido um Relatório de Análise Interno. Caso se verifique alguma anomalia, o produto não é descarregado, e o LAB preenche na GEC como produto não conforme e procede conforme o PR04.*

**3.5 – Efetuar Produção:** *Se o produto for armazenado num local em que já existe produto com lote diferente do descarregado, cria-se uma produção em que se faz uma mistura de lotes (com geração de um novo lote). Caso o local esteja vazio faz-se apenas uma arrumação da receção do produto para o local em questão.*

- 3.6 **Arrumar:** *É realizado um pedido de arrumação no PHC no qual é emitido o rótulo de identificação, onde consta o nome do produto, o lote, o peso, o operador que efetuou o enchimento, a validade e o local de armazenagem do produto. O local de armazenamento é definido de acordo com a IT01 e conforme a localização presente no rótulo do produto, este é armazenado no respetivo armazém.*
- 3.7 **Validar Compra:** *Por fim, o responsável pela área de compras procede à verificação final da compra, comprando a encomenda efetuada com o rececionado. Caso verifique alguma incoerência comunica ao fornecedor. (Grupo RNM, 2011)*