

# DESENVOLVIMENTO DE UM MODELO DE *PROCUREMENT* E ABASTECIMENTO PARA UMA UNIÃO DE MUTUALISTAS

Ana Cristina França de Jesus



Mestrado em Engenharia Mecânica – Gestão Industrial

Departamento de Engenharia Mecânica

Instituto Superior de Engenharia do Porto

2013



Este relatório satisfaz, parcialmente, os requisitos que constam da Ficha de Disciplina de Tese/Dissertação, do 2º ano, do Mestrado em Engenharia Mecânica – Gestão Industrial

Candidato: Ana Cristina França Jesus, N° 1990102, 1990102@isep.ipp.pt

Orientação científica: Manuel Pereira Lopes, mpl@isep.ipp.pt

Empresa:

Supervisão: Jani Salomé Marques Silva, janisalome@sapo.pt



Mestrado em Engenharia Mecânica – Gestão Industrial

Departamento de Engenharia Mecânica

Instituto Superior de Engenharia do Porto

19 de Novembro de 2013



À minha família e amigos!



## *Agradecimentos*

A toda a minha família que me tem apoiado, incentivado e feito acreditar que podia ir mais longe.

A todos os meus amigos pela amizade demonstrada.

A todos os Engenheiros do ISEP que sempre receberam com um sorriso e simpatia. Aqui fica um destaque especial para o Engenheiro Manuel Pereira Lopes, por todo o conhecimento e experiência que tem partilhado, mas acima de tudo, por se apresentar sempre disponível para ajudar nos problemas que fui deparando, e por ser um ótimo profissional.

À União das Mutualidades Portuguesas, fica o meu profundo agradecimento à Dra. Jani Salomé Marques Silva, por toda a simpatia, abertura e disponibilidade demonstrada na partilha de informação.

A todas as pessoas que acabei de referir e a todas as outras que de alguma forma me ajudaram, desde já, gostaria de deixar o meu profundo obrigado, porque sem a ajuda delas, provavelmente não teria conseguido chegar onde cheguei.



## *Resumo*

O presente trabalho pretende estudar o melhor modelo de *procurement* e abastecimento a ser implementado nas Associações Mutualistas, de forma a centralizar a negociação, a uniformizar o processo de compra, a reduzir os seus custos e a obter a informação do consumo de material em tempo real.

Atualmente o processo de compras das Associações Mutualistas encontra-se descentralizado. A aquisição do material de escritório é feita individualmente, verificando-se a existência de diferentes fornecedores locais. Nos dias de hoje, verifica-se que para estas Associações existem algumas dificuldades a nível de modernização e de desenvolvimento e nalgumas delas persiste trabalho voluntário, com poucos recursos disponíveis. No âmbito do trabalho em estudo, verifica-se que não existe um controlo, por parte das Associações Mutualistas da quantidade de material consumido por ano.

Com a proposta apresentada, verificou-se que é possível a redução de custos e a uniformização do processo de compras através do controlo de material consumido, das respostas imediatas da entrega do material e da própria distribuição do material nos locais de consumo.

Para concluir este estudo, foi proposto um modelo para avaliar e selecionar os fornecedores, de forma a colmatar a falta de método na sua gestão.

### *Palavras-Chave*

Economia Social, Terceiro Setor, Instituições sem fins lucrativos, Mutualismo, *Procurement*, Compras, Seleção e Avaliação de fornecedores.

## *Abstract*

The present work aims to study the best model procurement and supply to be implemented in Mutual Associations, in order to centralize the negotiation, standardize the procurement process, reduce the costs and get the information material consumption in real time.

Currently the process of purchasing Mutual Associations is decentralized. The purchase of office supplies is done individually in their local suppliers. These Associations are recognized with some difficulties in terms of modernization and development. Within the work study verifies that there is no control of the amount of material consumed per year or control the detailed information of the purchases and there is a high number of providers for the supply area which are not evaluated.

With the proposal, it was verified that it is possible to reduce costs and standardize the purchasing process by controlling material consumed, the immediate responses of the delivery of the material and their own material distribution in local consumer.

At the end a model was proposed to evaluate and select suppliers in order to remedy the lack of method in their management.

### *Keywords*

Nonprofit sector, third sector, social economy, mutual, procurement, purchases, selection of suppliers, evaluation of suppliers.

# Índice

<b>AGRADECIMENTOS</b> .....	<b>I</b>
<b>RESUMO</b> .....	<b>III</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>IV</b>
<b>ÍNDICE</b> .....	<b>V</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	<b>VII</b>
<b>ÍNDICE DE TABELAS</b> .....	<b>VIII</b>
<b>ACRÓNIMOS</b> .....	<b>9</b>
<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>10</b>
1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO .....	10
1.2. OBJETIVOS .....	11
1.3. CALENDARIZAÇÃO .....	12
1.4. ORGANIZAÇÃO DO RELATÓRIO .....	12
<b>2. CONTEXTO INSTITUCIONAL</b> .....	<b>13</b>
2.1. HISTÓRIA DAS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS EM PORTUGAL .....	13
2.2. ECONOMIA SOCIAL E ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS .....	15
2.3. O TAMANHO DAS INSTITUIÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS EM PORTUGAL .....	18
2.4. CAPACIDADE ORGANIZACIONAL DAS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS .....	21
2.5. PERSPETIVA HISTÓRICA DO MUTUALISMO .....	22
2.6. O MUTUALISMO EM PORTUGAL.....	24
<b>3. REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	<b>29</b>
3.1. <i>PROCUREMENT</i> .....	29
3.2. PROCESSO DE <i>PROCUREMENT</i> .....	30
3.3. <i>E-PROCUREMENT</i> .....	34
3.4. BENEFÍCIOS <i>E- PROCUREMENT</i> .....	35
3.5. RISCOS ASSOCIADOS AO <i>E-PROCUREMENT</i> .....	36
3.6. PROCESSOS <i>E- PROCUREMENT</i> .....	37
3.7. MODELOS DO <i>E-PROCUREMENT</i> .....	40
3.8. <i>PROCUREMENT SOCIAL</i> .....	41
3.9. CENTRALIZAÇÃO DA GESTÃO DE COMPRAS - UDIPSS .....	45
3.10. PROCESSO SELEÇÃO DE FORNECEDORES.....	46
3.11. MODELOS UTILIZADOS NA SELEÇÃO DE FORNECEDORES .....	50
<b>4. CASO DE ESTUDO</b> .....	<b>52</b>

4.1.	CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO.....	52
4.2.	ANÁLISE E TRATAMENTO DE DADOS .....	54
4.3.	MODELO <i>PROCUREMENT</i> E ABASTECIMENTO PROPOSTO .....	64
4.4.	IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO <i>PROCUREMENT</i> E ABASTECIMENTO.....	70
4.5.	<i>PROCUREMENT</i> SOCIAL NA UNIÃO DAS MUTUALIDADES PORTUGUESAS .....	72
<b>5.</b>	<b>CONCLUSÕES .....</b>	<b>74</b>
	<b>REFERÊNCIAS DOCUMENTAIS.....</b>	<b>76</b>
	<b>ANEXO A. TEMPLATE DO INQUÉRITO ENVIADO PARA AS ASSOCIAÇÕES MUTUALISTAS</b> <b>.....</b>	<b>79</b>
	<b>ANEXO B. ASSOCIAÇÕES MUTUALISTAS AGRUPADAS POR CATEGORIAS .....</b>	<b>80</b>
	<b>ANEXO C. TRATAMENTO DE DADOS DOS INQUÉRITOS ENVIADOS PARA AS</b> <b>ASSOCIAÇÕES MUTUALISTAS.....</b>	<b>81</b>

## Índice de Figuras

Figura 1	Percentagem do emprego total para as Instituições Sem Fins Lucrativos e outras indústrias, num estudo comparativo realizado em Portugal 2006, [adaptado [4]] .....	19
Figura 2	Percentagem do emprego total por países das Instituições sem fins lucrativos, num estudo comparativo realizado em Portugal entre 2002 – 2010 [adaptado [4]].....	19
Figura 3	Distribuição de emprego nas Instituições Sem Fins Lucrativos, num estudo comparativo realizado em Portugal entre 2006 [adaptado [4]] .....	20
Figura 4	Mapa de <i>stakeholders</i> [adaptado [5]] .....	21
Figura 5	Fluxograma para os diferentes tipos de <i>procurement</i> , [adaptado de [22]] .....	37
Figura 6	Processo tradicional de requisição de material, [adaptado de [23]] .....	39
Figura 7	Processo eletrónico de requisição de material, [adaptado de [23]] .....	39
Figura 8	Fases do processo <i>Procurement Social</i> , [adaptado de [25]].....	42
Figura 9	Metodologia proposta por Boer, 1998 para seleção de fornecedores, adaptado de [34] 47	
Figura 10	Quantidade de resmas de papel A4 consumido/ano .....	54
Figura 11	Custo (€) /ano (resmas de papel).....	55
Figura 12	Quantidade de tinteiros consumidos / ano.....	56
Figura 13	Custo / ano (tinteiros).....	56
Figura 14	Quantidade de toners consumidos / ano .....	57
Figura 15	Custo / ano (toners) .....	57
Figura 16	Quantidade de resmas de papel consumidas por ano, [complemento da SS e saúde]..	61
Figura 17	Preço de impressão por resma .....	63
Figura 18	Preço de impressão por folha .....	64
Figura 19	Etapas do ciclo de encomenda.....	66

## *Índice de Tabelas*

Tabela 1	Distribuição das Associações Mutualistas por distritos .....	28
Tabela 2	Características do <i>procurement</i> estruturado e não estruturado, [adaptado de [22]] .....	38
Tabela 3	Vantagens e desvantagens dos modelos de <i>e-procurement</i> .....	41
Tabela 4	Alguns indicadores utilizados para demonstrar o impacto social, [adaptado de [25]] ..	44
Tabela 5	Comparação dos critérios de seleção de fornecedores, [adaptado de [36]] .....	49
Tabela 6	AM que responderam ao inquérito .....	53
Tabela 7	Listagem de fornecedores obtidos através dos inquéritos .....	58
Tabela 8	AM agrupadas por categorias, com os dados obtidos nos inquéritos .....	60
Tabela 9	Quantidade de resmas de papel A4 consumidas por ano .....	62
Tabela 10	Dados recolhidos pelos inquéritos enviados às AM .....	62
Tabela 11	Critérios selecionados e o seu peso percentual .....	68
Tabela 12	Valores a atribuir a cada critério .....	68
Tabela 13	Classificação do fornecedor .....	68
Tabela 14	Proposta da matriz de avaliação de fornecedores .....	69
Tabela 15	Descrição da proposta para classificação e avaliação de fornecedores .....	70
Tabela 16	Custo/ano fornecedores locais vs Staples Corporate (office paper A4 80gr) .....	72

## *Acrónimos*

- UMP – União das Mutualidades Portuguesas
- CRP – Constituição da República Portuguesa
- AM – Associação Mutualista
- ASM – Associação Socorros Mútuos
- MSM – Mutualidade de Santa Maria
- IPSS – Instituições Particulares de Solidariedade Social
- ONGD – Organizações não governamentais para o desenvolvimento
- UDIPSS - União Distrital das Instituições Particulares de Solidariedade Social
- MRO – Manutenção, reparação e operação
- DEA – Data Envelopment Analysis
- CA – Cluster Analysis
- CBR – Case Based Reasoning

# 1. INTRODUÇÃO

Este documento pretende descrever o trabalho desenvolvido no âmbito da dissertação subordinada ao tema “*Desenvolvimento de um modelo de Procurement e Abastecimento para uma União de Mutualistas*”, no âmbito do Mestrado em Engenharia Mecânica - Gestão Industrial, do Instituto Superior de Engenharia do Porto.

## 1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO

O interesse por esta temática deve-se à minha colaboração na instituição “A Mutualidade de Santa Maria - Associação Mutualista” que está integrada na União das Mutualidades Portuguesas.

A União das Mutualidades Portuguesas é uma Associação Mutualista nacional, que congrega diversas Associações Mutualistas com o objetivo de as promover e representar junto das entidades públicas, privadas e sociais, definindo as orientações estratégicas e as linhas gerais de direção do Movimento Mutualista. A União das Mutualidades Portuguesas tem como objetivo promover a defesa, inovação, cultura e prática do Movimento Mutualista e assume uma postura ativa, democrática e credível na construção de uma sociedade solidária, incentivando o envolvimento dos cidadãos na sua proteção e promovendo uma maior qualidade de vida às famílias portuguesas, encontrando na

proteção da segurança social, saúde e apoio social, soluções adequadas às necessidades dos cidadãos.

Após uma pesquisa bibliográfica constatou-se que o *Procurement* e o Abastecimento de produtos na União das Mutualidades Portuguesas, nunca foi abordado para estudo. O presente trabalho tem como objetivo contribuir para equilibrar a difícil sustentabilidade do setor através da melhoria dos seus processos, nomeadamente, no processo de aquisição de materiais de consumo no universo da união.

Com base no inquérito desenvolvido e enviado às Associações Mutualistas filiadas na União das Mutualidades Portuguesas, foi feito o estudo do material de economato (resmas de papel, tinteiros e toners) consumido por ano, bem como os fornecedores do mesmo. Mediante as respostas obtidas constatou-se que o processo de compras apresenta oportunidades de melhoria que se podem concretizar numa redução de custos e ganhos de eficiência significativos. Na maior parte das Associações Mutualistas são reconhecidas dificuldades de modernização e desenvolvimento. No início do século XIX, a estrutura profissional das Mutualidades eram mínimas, sendo os serviços assegurados pelo trabalho voluntário de muitos associados. Nos dias de hoje, ainda se verifica este problema em algumas das Associações Mutualistas.

Desta forma pretende-se estudar um modelo para a União das Mutualidades Portuguesas gerir e controlar o processo de *procurement*, ou seja, estudar o processo de procura e negociação com os vários fornecedores de forma a proporcionar a melhor oferta de serviço e produtos e assim proporcionar o desenvolvimento e modernização do mesmo.

## **1.2. OBJETIVOS**

Com a presente dissertação pretende-se fazer o levantamento das diferentes modalidades das Associações Mutualistas e o seu número de associados, de forma a ser possível, caracterizar e analisar a organização das mesmas e, em particular o modo como é efetuada a gestão de compras do material economato.

Pretende-se estudar os melhores modelos de *procurement* e abastecimento a ser aplicado nas Associações Mutualistas. Durante o estudo serão utilizadas algumas ferramentas de logística e qualidade para analisar os problemas e promover a melhoria contínua.

### **1.3. CALENDARIZAÇÃO**

O estudo baseia-se no desenvolvimento de um modelo de *procurement* e abastecimento de produtos para a União das Mutualidades Portuguesas (UMP). As tarefas desenvolvidas na dissertação foram distribuídas pela seguinte ordem:

- Identificação e caracterização do maior número possível de Mutualidades da UMP;
- Pesquisa bibliográfica;
- Estudo dos modelos de *procurement* existentes, identificando as vantagens e desvantagens de cada um deles;
- Estudo dos modelos de abastecimento mais comuns para esta área de atividade, identificando as vantagens e desvantagens de cada um deles;
- Desenho do modelo de *procurement* e abastecimento de produtos para a UMP;
- Elaboração do relatório final.

### **1.4. ORGANIZAÇÃO DO RELATÓRIO**

Para além desta introdução, o estudo é composto por mais 4 partes. No capítulo II, intitulado “Contexto institucional”, faz-se uma breve introdução às organizações sem fins lucrativos, dando mais relevância às Mutualidades, com a referência do seu enquadramento histórico, das suas principais características, onde se inclui uma breve resenha da sua situação atual em Portugal.

No capítulo III, designado “Revisão da literatura”, apresenta-se um levantamento de estudos e outra documentação que suportam o tema da dissertação.

No capítulo IV, apresenta-se uma análise da gestão de compras do material económico do sector mutualista, junto duma amostra significativa de 13 mutualidades. Este capítulo inclui a metodologia empregue através da aplicação do modelo de *procurement* e abastecimento, bem como os resultados e a sua discussão.

Finalmente, no capítulo V, apresentam-se as conclusões do estudo e descrevem-se algumas oportunidades de melhoria que justificariam uma análise aprofundada num trabalho futuro.

## 2. CONTEXTO INSTITUCIONAL

O Mutualismo é uma das vertentes mais importantes da Economia Social e uma das menos estudadas no nosso tempo.

Para interpretar e dar um significado mais alargado às Associações Mutualistas, será feito um enquadramento histórico da Economia Social e das Organizações sem fins lucrativos, de forma a enquadrar e a compreender a finalidade das Associações Mutualistas.

### **2.1. HISTÓRIA DAS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS EM PORTUGAL**

O primeiro marco da história das Organizações Sem Fins Lucrativos em Portugal, segundo Raquel Franco [1], [2], nasceu no século XII com o Estado – Nação. O período entre o século XII até ao final do século XV foi preenchido com uma grande riqueza institucional que incluíam as:

- Confrarias (destinado a prestar caridade);
- Corporações de mestres (destinado a preservar os interesses e prestar assistência aos membros afetados por doenças profissionais);

- Mercearias (lugares onde as mulheres honradas, viúvas ou solteiras com mais de 50 anos, poderiam ficar até morrer, ou onde as pessoas doentes ou deficientes iriam encontrar apoio);
- Gafarias (destinado à assistência média dos leprosos, para diminuir o sofrimento dos pacientes);
- Hospitais de meninos (abrigo a órfãos e crianças abandonadas, ajudando-os a prepararem-se para a vida profissional);
- Colégios universitários (apenas aceitavam os estudantes pobres).

No século XV, com a era dos descobrimentos, ocorreram profundas mudanças económicas, tendo surgido novas Instituições:

- Compromissos marítimas
- Confrarias dos mareantes
- Misericórdias

Na segunda metade do século XVIII, as Santas Casas de Misericórdia foram impactados por mudanças de atitudes em relação à religião, entre a população, o que resultou em menores doações e dificuldades no financiamento. Esta situação deu ao Estado uma oportunidade para intervir nos assuntos das instituições locais. As Santas Casas da Misericórdia têm três características fundamentais que persistem ainda hoje: a inspiração cristã, a confraria na forma de associação e uma atividade multifacetada. Ao longo dos anos têm persistido duas opiniões opostas. Uma apoia a crença de que as Santas Casas de Misericórdia pertencem à Igreja e devem estar sob a tutela da Igreja, e a outra apoia a visão de que as Santas Casas da Misericórdia são organizações da sociedade civil que acima de tudo, devem a tutela da própria sociedade civil. As Santas Casas de Misericórdia ainda existem, muitas delas com séculos de história, e outras que ainda são criadas [1].

Surgiram outras formas de solidariedade como as Mutualidades e as Associações de Crédito Mútuo. Tinham o objetivo de fornecer meios para os necessitados através de contribuições recolhidas de todos os membros das associações. Os membros contribuía com bens e direitos para o fundo coletivo que poderiam fazer empréstimos com juros mais baixos para os membros em dificuldade [1].

A revolução industrial atrasou-se em Portugal pela instabilidade política, bem como a falta de recursos naturais, mão de obra qualificada e capital. No final do primeiro trimestre do século XIX desenvolveu-se um novo ambiente industrial e social após a introdução de um novo quadro legal industrial, surgindo novas classes sociais, novas formas de trabalho e novas formas institucionais [1].

A classe média mais baixa estava a perder o poder de compra, tornando-se cada vez mais marginalizados. Os camponeses e as comunidades de pescadores estavam preocupados com os riscos associados à sua atividade económica. As comunidades locais foram convidadas a resolver os problemas relacionados com a sobrevivência das viúvas e filhos daqueles que morreram. Foi neste contexto que surgiu o novo movimento de mutualismo [1].

A primeira Instituição gerada por este novo movimento, o Mutualismo, foi baseado na solidariedade do vizinho: Associações Socorros Mútuos. Estas Associações Mutualistas abrangidas por muitos riscos sociais desempenham um papel importante nas áreas da saúde, educação e cultura. Outras Instituições surgiram na prestação de ajuda mútua, entre elas, os sindicatos, as associações humanitárias, as associações empresariais, os círculos católicos operários [1].

A primeira República em Portugal que iniciou em 1910 e terminou em 1926, foi sucedida por uma era de autoritarismo que durou 48 anos, acompanhada da estagnação dos movimentos associativos. A revolução em 1974, trouxe o fim ao autoritarismo, e isto levou a uma explosão de movimentos associativos [1].

Com a introdução da Constituição da República, em 1976, o Estado centralizou o processo de regulação, impondo *standards* legais que favoreceu alguns setores da sociedade civil, sendo uma das beneficiadas as Instituições Particulares de Solidariedade Social [1].

## **2.2. ECONOMIA SOCIAL E ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS**

A Economia Social teve origem em França, no princípio dos anos 80 século XX, com a subida de François Mitterrand à Presidência da República. O novo poder político valorizou os movimentos sociais existentes, tais como, as cooperativas, as mutualidades e as associações, assumindo a designação de economia social. O despertar da Economia Social

em França, também se fez sentir na União Europeia, como Espanha, Bélgica, Itália, Alemanha e Reino Unido [3].

O termo Economia Social utilizado na União Europeia é também utilizado em Portugal, tendo sido alargado para “Economia Social e Solidária”.

A Economia Social refere-se a organizações que fornecem bens e serviços públicos, operando num serviço de espírito de solidariedade e partilha [2].

Em 1976, a Constituição da República Portuguesa consagrou um setor cooperativo ao lado de um setor privado e público. No âmbito da revisão constitucional de 1989, no setor cooperativo foi acoplado uma nova vertente social. O setor passou a ter uma vertente social e cooperativa. Na revisão constitucional de 1997 a esse setor foi acrescentado mais um subsetor, o solidário.

A cooperatividade e a solidariedade são os dois grandes vetores da identidade da economia social renovada. A cooperatividade implica autonomia, liberdade, democraticidade e intercooperação. A solidariedade, como lógica integradora dos objetivos da economia social, implica não lucratividade e interesse pela comunidade.

A economia social que corresponde ao setor cooperativo e social abrange todas as cooperativas, entidades compreendidas no setor comunitário, as misericórdias, as mutualidades, as fundações, as associações e outras entidades que tenham como objeto a solidariedade social. Fica fora da economia social tudo o que é público e tudo o que é privado lucrativo [3].

As Organizações sem fins lucrativos em Portugal assumem uma variedade de formas legais, que de acordo com o estudo realizado em 2005 por Raquel Franco, incluem [1]:

- Associações – Existe uma multiplicidade de Associações em Portugal, tais como: Associações de bombeiros voluntários, Associações de defesas de consumidores, Associações de estudantes, Associações de pais, Associações de atividades culturais, Associações de pessoas portadoras de deficiência, Associações Juvenis, entre outras. Nas Associações existem um conjunto de pessoas que se juntam para prosseguir um determinado fim. Cada uma destas Associações são constituídas e reguladas no âmbito do Direito Privado e de certas secções do Código Civil. Em alguns casos podem estar sob a alçada dos estatutos de Utilidade Pública [1].

- Associações Mutualistas – As Associações Mutualistas são um tipo particular de associação com um historial que remonta ao século XIX. No início eram conhecidas como Associações de Socorros Mútuos e ainda hoje verifica-se essa designação em algumas das organizações. São associações autorizadas por lei para fornecer melhores benefícios aos seus membros e familiares, sem distribuir lucros. São formadas sob o estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social e são financiadas através das quotas dos membros. Em Portugal, a Organização que representa o interesse destas Instituições é a União das Mutualidades Portuguesas [1].
- Cooperativas – As cooperativas são governadas pela lei das cooperativas. As cooperativas podem ser de vários tipos: consumo, comercialização, agrícola, crédito, habitação e construção, produção operária, artesanato, pesca, cultura, serviço, ensino e solidariedade social. Estas estão autorizadas a distribuir os seus lucros pelos seus membros, no entanto existem 2 cooperativas “Solidariedade Social” e “Habitação e Construção” que estão especificamente proibidas por lei a distribuir os seus lucros [1].
- Fundações - A fundação é um fenómeno relativamente recente em Portugal, como um tipo de organização sem fins lucrativos. O primeiro código civil para introduzir a referência à nova figura de “fundações” foi publicada em 1867, mas as duas fundações mais antigas em Portugal foram constituídas em 1908 – Fundação Comendador Joaquim de Sá Couto – e em 1909 – Fundação Francisco António Meireles. Nas fundações o elemento fundamental é o património afeto a um fim, e que deve ser suficiente para garantir a sua prossecução. Exemplo de duas fundações: a Fundação Calouste Gulbenkian e a Fundação Champalimaud [1].
- Instituições de desenvolvimento local – Surgiu como uma forma alternativa de desenvolvimento ou movimento político que capacita as pessoas sem direitos civis e territórios. A forma jurídica varia e inclui as entidades públicas, privadas empresariais e privadas sem fins lucrativos [1].
- Misericórdias – As Santas Casas da Misericórdia estão entre as mais antigas organizações sem fins lucrativos em Portugal. A primeira Misericórdia – Santa Casa da Misericórdia de Lisboa foi instituída em 1498 e ainda mantém as suas operações, embora como instituição pública. As suas atividades abordam a ação social e a prestação de serviços de saúde. Após a revolução de 1974 as Santas Casas da Misericórdia perderam a gestão dos seus hospitais para o Estado. Em 1981 foi aprovada uma lei que permitiu a devolução dos hospitais às Santas Casas da Misericórdia. A

União das Misericórdias é uma organização que tem como objetivo representar o interesse destas instituições [1].

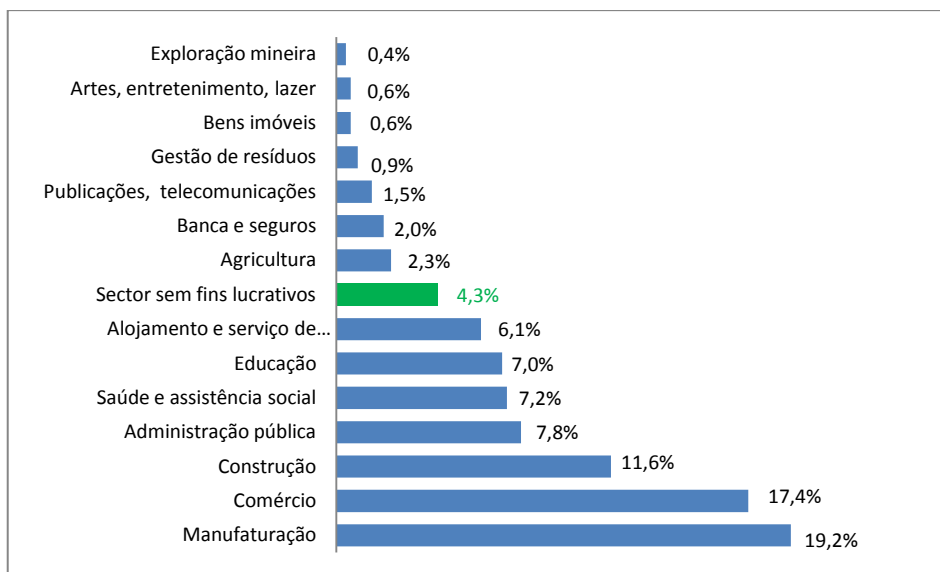
- Museus – A lei define museu como uma instituição sem fins lucrativos, de carácter permanente, legalmente registado ou não e com uma estrutura organizacional que permite a realização de um conjunto de propósitos, sendo uma organização pública ou privada [1].
- Organizações não governamentais para o desenvolvimento (ONGD) – São organizações não lucrativas, com o objetivo de criar e apoiar programas sociais, culturais, ambientais, civis ou económicos para beneficiar os países em desenvolvimento (por exemplo: a cooperação para o desenvolvimento, a assistência humanitária, a ajuda em situação de emergência, a proteção e a promoção dos direitos humanos) [1].
- Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) – São organizações sem fins lucrativos, por iniciativa de particulares, que prosseguem os seguintes objetivos: apoio infantil e juvenil, integração social e comunitária, proteção dos idosos e deficientes, promoção da saúde, educação e formação profissional. As IPSS podem ter as seguintes formas: Associações de solidariedade social, associações voluntárias de ação social, associações mutualistas, fundações de solidariedade social ou santas casas da misericórdia. As organizações podem adquirir o estatuto das IPSS, quando são constituídas, desde que cumpram os requisitos inscritos na lei [1].

### **2.3. O TAMANHO DAS INSTITUIÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS EM PORTUGAL**

Nos últimos anos as Instituições sem Fins Lucrativos tornaram-se um sector específico da economia social. As Instituições sem Fins Lucrativos são diferentes das empresas privadas, porque não distribuem qualquer lucro aos seus membros e estão institucionalmente separadas do governo.

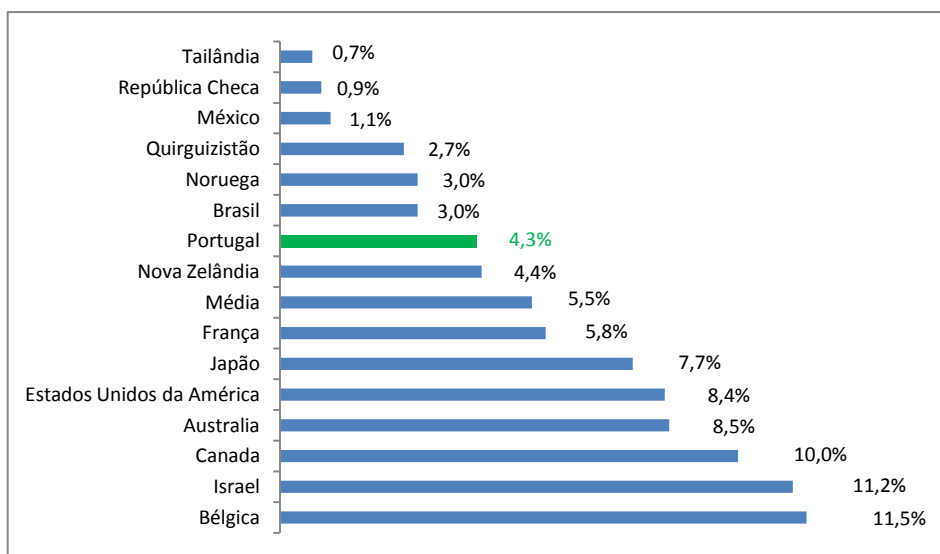
Até recentemente, os dados sobre as Instituições sem fins lucrativos eram escassos ou não existentes o que representava um obstáculo para avaliar o seu desempenho.

Salamon et al. (2012) [4] comparou a dimensão do sector não lucrativo em Portugal com outras indústrias, bem como, com outros países onde existiam dados comparáveis.



**Figura 1** Percentagem do emprego total para as Instituições Sem Fins Lucrativos e outras indústrias, num estudo comparativo realizado em Portugal 2006, [adaptado [4]]

Como se vê na Figura 1, verificamos que o sector das Instituições sem fins lucrativos representa 4,3% do emprego total em Portugal. Acaba por ser a oitava maior força de trabalho quando comparado com outros setores: agricultura 2,3%, banca e seguros 2%, publicações, telecomunicações 1,5%, artes, entretenimento, lazer 0,6% e exploração mineira 0,4%.

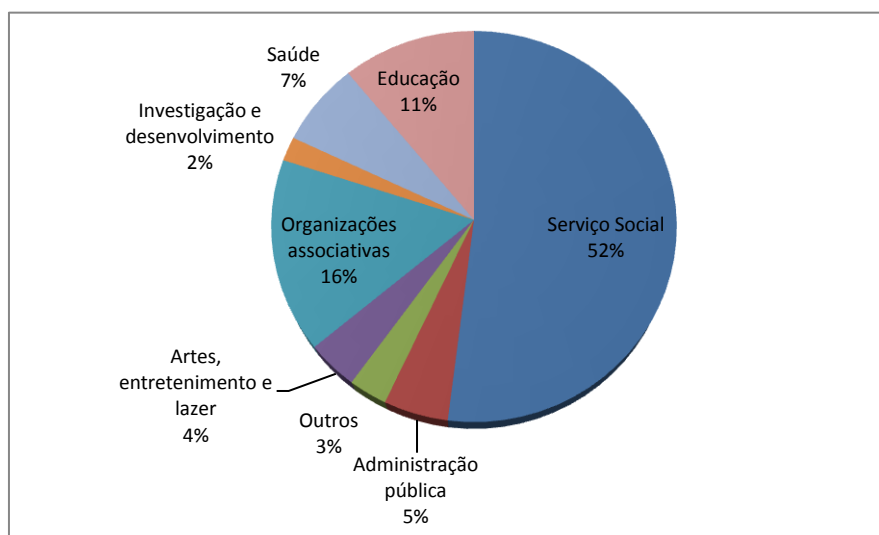


**Figura 2** Percentagem do emprego total por países das Instituições sem fins lucrativos, num estudo comparativo realizado em Portugal entre 2002 – 2010 [adaptado [4]]

Na Figura 2, verificamos que Portugal ocupa 4,3% do emprego total em Instituições sem fins lucrativos, acima do Brasil com 3,0%, Noruega com 3,0%, Quirguizistão 2,7%, México com 1,1%, República Checa com 0,9% e Tailândia com 0,7%.

O tamanho global do sector não lucrativo em Portugal é relativamente pequeno comparado com outras indústrias e com outros países desenvolvidos.

As Instituições sem fins lucrativos não são apenas locais de emprego. O que as torna significativas são as várias funções que desempenham. Segundo Salamon et al. (2012) [4], estas funções podem dividir-se em duas categorias: os serviços e os expressivos. As funções de serviços envolvem a realização de ações diretas, como por exemplo, a educação, a saúde, a habitação, a promoção e o desenvolvimento económico, entre outros. As funções expressivas envolvem as atividades que promovem a expressão cultural, espiritual, profissional ou valores políticos, interesses e crenças. Neste último grupo incluem-se as Instituições culturais, desportivas, associações profissionais, organizações comunitárias, organizações ambientais, grupos de direitos humanos, movimentos sociais, entre outros. A distinção entre as duas funções, nem sempre é perceptível pois muitas das vezes as Instituições sem fins lucrativos desenvolvem ambas as atividades.



**Figura 3 Distribuição de emprego nas Instituições Sem Fins Lucrativos, num estudo comparativo realizado em Portugal entre 2006 [adaptado [4]]**

Como se vê na figura 3, verificamos que a maioria das atividades das Instituições sem fins lucrativos em Portugal está concentrada na área do serviço, o que representa 72% de

emprego. Neste campo temos o serviço social que representa 52%, a educação 11%, os cuidados de saúde 7% e investigação e desenvolvimento 2%.

## 2.4. CAPACIDADE ORGANIZACIONAL DAS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

As Organizações sem fins lucrativos não têm como fim o lucro. Muitas destas Organizações dependem da boa vontade das pessoas e do apoio das entidades externas, para fortalecer este setor.

A capacidade organizacional será a capacidade da organização satisfazer ou influenciar os seus *stakeholders*, apresentado na figura 4. A capacidade organizacional depende dos recursos humanos, financeiros, materiais e das relações externas que abarca a comunidade, os parceiros, os organismos públicos, entre outros, com quem as organizações podem estabelecer parcerias, Andrade et al. (2007) [5].

Em relação aos recursos financeiros e materiais as Organizações do terceiro setor devem equacionar a sua posição nos financiadores externos.



Figura 4 Mapa de *stakeholders* [adaptado [5]]

## 2.5. PERSPETIVA HISTÓRICA DO MUTUALISMO

A origem do Mutualismo surgiu no sentimento de solidariedade, representado pela entreatjada que se desenvolveram nas diferentes civilizações e épocas. O estudo realizado por Vasco Rosendo ajuda a compreender alguns fenómenos que estiveram subjacentes [6].

A primeira civilização superior de que há memória situou-se algures no Próximo Oriente Antigo, mais precisamente na Mesopotâmia e numa região que hoje deve corresponder à metade baixa do Iraque.

Da extraordinária organização da sociedade Suméria, designadamente no domínio da economia, realçavam as profissões artesanais (artífices, artesão, agricultores) como as de cinzelador, joalheiro, lapidário, carpinteiro, ferreiro, curtidor, peixeiro, cesteiro, uma indústria têxtil baseada na tosquia e fiação de lã, na pesca, no transporte de mercadorias por terra e por mar.

Segundo os relatos da época e os seus códigos, os Sumérios foram um povo solidário, um povo trabalhador, um povo de poetas, músicos, escultores em que as chamadas profissões não artesanais também eram praticadas em alto grau: professores, médicos, veterinários, astrónomos ou astrólogos.

À civilização Suméria, que foi desde logo compreendida pelos povos vizinhos, associamos também o Egipto como uma sociedade bem estruturada politicamente e socialmente.

Os Egípcios estabeleceram as primeiras corporações de ofícios, contendo já em si o germen da ajuda mútua, para além do seu objeto puramente solidário.

As oficinas egípcias bem como o povo egípcio trabalhavam para a glória de rei Amon, e prosseguiam também formas de ajuda mútua para quanto nelas trabalhavam, alimentando, vestindo e calçando os mais carenciados.

O Egipto no entanto legou o primeiro exemplo de *greve* de que há memória. O espectro da fome, da sede, da falta de vestuário foi um sinal de revolta que assumiu o carácter de paralisação de trabalho.

Na Grécia também começaram a aplicar-se princípios tais como os da igualdade perante a lei, da liberdade individual, e da fraternidade.

A Grécia praticou em larga escala formas variadas de associativismo, e estabeleceu profundos laços de solidariedade, de que são exemplo as famosas ligas ou confederações de cidades, baseadas fundamentalmente em relações amistosas entre as populações respetivas conferindo-lhes, assim, uma inconfundível marca de confiança mútua.

Naquela fase não existia qualquer ligação política sólida à volta das confederações, mas mais tarde viriam a tomar um rumo diferente ao fazerem um grande esforço no sentido da institucionalização de uma solidariedade política, assumindo um carácter quase permanente.

No domínio da associação e da entreajuda, distingue-se a existência das primeiras instituições do tipo das corporações medievais, que reuniam indivíduos do mesmo estrato social ou profissional.

Em Roma a política era de toda a gente. A república sendo uma classe de privilegiados distinguia-se de uma massa cívica, que não incluía nem mulheres, nem estrangeiros e os escravos não eram considerados como seres humanos.

Os altos cargos na magistratura, no exército e na religião eram formados pelos mais ricos e os bem nascidos. Vivia-se numa sociedade em que muitas vezes reinava uma rivalidade desordenada entre indivíduos e grupos poderosos, que atuavam à margem do controlo do próprio Estado, com exércitos privativos constituídos por clientes e dependentes. Foi neste contexto que a palavra latina *sodales*, assumiu o seu verdadeiro significado: um grupo de companheiros unidos por um forte sentimento de solidariedade e de lealdade aos chefes, nem sempre com os melhores objetivos.

Tanto a nível institucional como representativo, os *collegia* romanos foram os precursores das corporações medievais e constituíram as primeiras associações profissionais devidamente estruturadas e organizadas, não podendo contudo ser-lhes concedido o estatuto de originalidade. No entanto, foram buscar as suas origens a associações semelhantes que existiram entre gregos e os egípcios e entre outros povos orientais.

Historicamente o Mutualismo, evoluiu em torno dos seguintes princípios [2]:

- Democracia – Um Homem, Um Voto;
- Liberdade – adesão ou demissão voluntária;
- Independência – de todo o poder e de toda a obediência;

- Solidariedade – entreajuda voluntária.

As organizações Mutualistas que emergiram da classe média foram bem sucedidas, nomeadamente pela iniciativa de funcionários do estado, profissionais liberais e comerciantes. As organizações procuravam proporcionar ajuda em caso de doença e crédito em caso de dificuldades financeiras [2].

As associações com um perfil de seguradoras foram designadas de Montepios, enquanto as Associações com um perfil de poupança e crédito foram designadas de Caixas Económicas [2].

## **2.6. O MUTUALISMO EM PORTUGAL**

O ciclo dos Montepios, que corresponde à implantação do mutualismo no nosso país, estendeu-se desde fins do século XVIII até ao fim da primeira metade do século XIX. Ainda não se falava de Associações de Socorros Mútuos e os Montepios dedicavam-se quase exclusivamente à concessão de benefícios de sobrevivência [6].

Em Portugal, o nascimento e desenvolvimento do mutualismo só foi possível depois do liberalismo ter evoluído em termos político-económicos [6].

Na primeira metade do século XIX apareceram as primeiras instituições de previdência livre, espontaneamente organizadas, com capital estabelecido, duração incerta e número indeterminado de sócios. Estas Associações de Socorros Mútuos destinavam-se a amenizar a miséria da classe média e dos setores mais pobres, que não usufruíam qualquer tipo de proteção social [6].

Segundo Costa Goodolphim, em 1838 surgiu a primeira associação mutualista, sociedade dos artistas Lisbonenses. Nesta altura surgiram alguns projetos para criação de associações mutualistas, mas foram condenadas pela difícil sobrevivência, porque faltou apoio legal e incentivo estatal. O associativismo mutualista no final do século XIX viveu um período de crescimento que se manteve até 1921. No entanto entrou em recessão e só as mais representativas conseguiram sobreviver [6].

Segundo foi afirmado por Vasco Rosendo [6] o processo de formação das associações mutualistas no nosso país passou por duas fases distintas:

A primeira fase desenvolveu-se num período que pode situar-se entre o final do século XVII e toda a primeira metade do século XIX, surgiram os Montepios. Eram associações principalmente dedicadas a garantir a subsistência dos herdeiros mais diretos dos seus associados, logo de tendência praticamente univalente, embora num ou noutro caso se surgissem já tentativas de alargar o seu esquema de socorros e outras modalidades.

A segunda fase, teve o seu início a partir da década de cinquenta, assistiu-se ao grande surto das Associações de Socorros Mútuos, que até ao final do século se traduziu no aparecimento de algumas centenas.

Embora assumindo-se já como Associações Mutualistas de âmbito polivalente, algumas continuaram a adotar a denominação de Montepio, Associação, Sociedade ou Caixa de Socorros. A designação de Associação de Socorros Mútuos passou a generalizar-se a quase todas elas a partir de 1870.

A União das Mutualidades Portuguesas [7] e [8], constituída por escritura pública de 20 de Outubro de 1984, é uma associação mutualista de âmbito nacional, que congrega as diversas associações mutualistas com o objetivo de promover o Movimento Mutualista entre as Associações e junto das entidades públicas, privadas e sociais, definindo as orientações estratégicas e as linhas gerais de direção deste movimento. A União das Mutualidades Portuguesas, participa em representações nacionais e internacionais e promove a organização, defesa, desenvolvimento, cultura, práticas da solidariedade mutualista e a difusão do mutualismo num contexto de economia social.

As Associações Mutualistas são instituições particulares de solidariedade social que se regem pelo Código das Associações Mutualistas, aprovado pelo Decreto-lei n.º 72/90 de 3 de Março [9], e supletivamente, pelo Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social, aprovado pelo Decreto-lei n.º 119/83, de 25 de Fevereiro [10]. O registo das Associações Mutualistas na Direção-geral de Solidariedade Social efetua-se nos termos da Portaria 135/2007, de 26 de Janeiro [11].

À luz do disposto no art.º 11º do Decreto-lei n.º 72/90, de 3 de Março, a União das Mutualidades Portuguesas, é uma Mutualidade de grau superior, que nos termos do art.º 3º dos seus Estatutos tem por finalidade essencial:

- a) Promover a defesa, desenvolvimento, cultura e práticas da solidariedade mutualista;
- b) Assegurar a organização e representação do Movimento Mutualista.

Com base no estudo realizado por Mário Branco [12], no início do século XX, existiam cerca de 800 Associações Mutualistas. Em 1931 baixou para 533 e até 1964 perderam 400, ficando com 133 Instituições. Em 1984 foi promovido um inquérito pela União das Mutualidades Portuguesas, tendo-se manifestando 120 Associações Mutualistas e 9 Caixas Económicas. Atualmente, o número de Associações Mutualistas filiadas na União das Mutualidades Portuguesas é de 75.

O movimento mutualista congrega em Portugal cerca de um milhão de associados [13], e cerca de 2,5 milhões de beneficiários, organizados num conjunto de associações de âmbito local e nacional, tendo um papel histórico fundamental na proteção social, nomeadamente nas áreas da segurança social e da saúde.

As Associações Mutualistas têm sabido complementar e colmatar as falhas e limitações dos sistemas públicos de proteção social e das respostas das entidades privadas com fins lucrativos, encontrando-se empenhadas no desenvolvimento de respostas e soluções adequadas às necessidades das pessoas, das famílias e do país.

O movimento mutualista assume-se hoje, por toda a Europa, como o novo caminho da proteção social para este milénio e é parceiro fundamental no processo de reforma dos sistemas de segurança social e de saúde. O movimento mutualista tem vindo a desenvolver e a complementar a sua atividade nas seguintes vertentes [7]:

#### Regimes Complementares de Segurança Social

- Subsídio de funeral;
- Subsídio de sobrevivência;
- Subsídio a prazo;
- Subsídio de velhice;
- Subsídio de dote;
- Pensões crescentes de reforma;
- Subsídio periódico com opções;
- Rendas vitalícias;
- Capitais de previdência;
- Capitais para estudo;
- Pensões de invalidez e reforma;

- Pensões de capitais de reforma;
- Pensões para pessoas portadoras de deficiência.

#### Saúde – Assistência Médica e Assistência Medicamentosa

- Centros clínicos com clínica geral, enfermagem e clínica de especialidades e meios auxiliares de diagnóstico;
- Assistência medicamentosa;
- Medicina de reabilitação e próteses;
- Hospitais com cirurgia e internamento;
- Farmácias sociais;
- Medicina no trabalho e de acidentes no trabalho.

#### Ação Social

- Infância – creches, creche familiar, jardim de infância, pré-escolar e atividades de tempos livres;
- Idosos – centros de dia, centros de convívio, lar de idosos, serviço de apoio domiciliário, residências de apoio para idosos;
- Família e Comunidade – refeitórios sociais, centro comunitário, casas de abrigo para crianças e mulheres em situação de risco;

Para além das atividades desenvolvidas no contexto de proteção social aos seus associados e familiares, as Mutualidades desenvolvem atividades complementares cujos resultados revertem a favor dos seus beneficiários, tais como:

- Caixa económica;
- Turismo e lazer;
- Habitação social;
- Residências para estudantes;
- Lares e centros de dia;
- Empresas de inserção;
- Formação profissional certificada.

Falar de Mutualismo é falar de um universo de atividades. Com base no estudo disponibilizado pelo Instituto Nacional de Estatística [8], em 2010, as Mutualidades foram

financeiramente excedentárias, em cerca de 54,1 milhões de euros. Os seus recursos estimaram-se em 864,4 milhões de euros e as suas despesas totalizaram em 810,3 milhões de euros.

As Associações Mutualistas empregam cerca de 4600 trabalhadores, que assim contribuem diariamente para um Portugal mais solidário e coeso.

No panorama nacional, atualmente as Associações Mutualistas encontram-se distribuídas pelos seguintes distritos: Aveiro, Beja, Braga, Bragança, Castelo Branco, Coimbra, Évora, Faro, Guarda, Leiria, Lisboa, Portalegre, Porto, Santarém, Setúbal, Viana do Castelo, Vila Real, Viseu arquipélago da Madeira e Açores. A maioria das mutualidades encontram-se concentradas nos distritos do Porto e Lisboa, como se pode verificar na tabela 1, mas o distrito do Porto destaca-se em termos de adesão mutualista.

**Tabela 1 Distribuição das Associações Mutualistas por distritos**

<b>Distritos</b>	<b>AM filiadas na UMP</b>
Aveiro	3
Braga	3
Bragança	2
Castelo Branco	1
Coimbra	2
Évora	2
Faro	5
Leiria	1
Lisboa	12
Porto	29
Santarém	3
Setúbal	8
Viseu	2
Açores	1
Madeira	1

Fonte: União das Mutualidades Portuguesas

# 3. REVISÃO DA LITERATURA

Devido à natureza do tema em estudo, é importante compreender o conceito de *Procurement*, as suas principais atividades e as suas principais vantagens e desvantagens.

No entanto, a seleção de fornecedores assume um papel extremamente importante no processo de *procurement*, sendo desta forma, importante compreender o seu processo de seleção.

## 3.1. *PROCUREMENT*

A função *procurement* tem a capacidade de influenciar favoravelmente os lucros das organizações e por conseguinte o desenvolvimento funcional.

De acordo com Versendaal et al (2005), a função *procurement* passou de uma visão passiva dos anos 70 para uma visão ativa e estratégica capaz de contribuir para a criação de vantagens competitivas sustentáveis. Muitos autores defendem que tal vantagem pode ser alcançada, (Adamson, 1980, Porter, 1985; Cavinato, 1991; Herberling, 1993) [14].

O *Procurement* pode ser descrito como uma atividade de uma organização que abrange o processo de aquisição de bens ou serviços necessários para realizar o processo produtivo e de gestão, que por sua vez levarão à criação de valor acrescentado nos produtos e serviços que são colocados no mercado. As atividades chave do *procurement* incluem a

identificação e caracterização das necessidades, a seleção de fornecedores, a seleção de produtos, a negociação, a requisição, a aprovação, a encomenda, a receção, a fatura e o pagamento [15].

De acordo com alguns autores, nomeadamente, Hough and Ashley (1992) e Zenz and Thompson (1994), o *Procurement* deve ser analisado caso a caso. O *Procurement* pode fornecer diversos produtos e serviços, que podem ir desde o produto utilizado para uma linha de produção a um banco. [16].

No *procurement*, é comum distinguir o *Procurement* direto do indireto. No *procurement* direto a aquisição dos produtos são incorporados diretamente nos produtos ou serviços finais da empresa. Neste caso, é importante estabelecer uma relação próxima com os fornecedores destes produtos e assegurar pessoal qualificado para gerir e garantir a qualidade do processo de aquisição e do produto adquirido. No *procurement* indireto, o produto é utilizado nas atividades de suporte da empresa, como por exemplo o material de escritório. Não existe uma relação duradoira com o fornecedor, e o produto é adquirido no mercado com base no preço de venda [15].

Nas organizações, o *Procurement* depende de vários fatores, tais como: as características do mercado no qual a organização se abastece, o tipo de produto, a dependência da organização e o volume de informação. Cada mercado apresenta a sua relação de poder entre fornecedor e cliente.

### **3.2. PROCESSO DE *PROCUREMENT***

O processo de *procurement* é visto como um dos principais motores da cadeia de fornecimento e existem muitas razões para a sua popularidade, tais como: a tendência da globalização, ênfase nos tempos de mercado, a concorrência à base da qualidade do produto, a incerteza do cliente e a necessidade de reduzir os custos de base.

O primeiro passo do processo de *procurement* foi indicado por (NECCC, 2002), o qual consistiu em [17]:

- Procurar produtos e serviços necessários à organização;
- Trabalhar com imensos pormenores relacionados com a requisição;
- Procurar a aprovação;
- Efetuar o pagamento;

- Assumir a responsabilidade pela entrega dos vários artigos.

Desta forma, verifica-se que o processo de *procurement* é trabalhoso, burocrático, muitas vezes centralizado e sujeito a inúmeros gastos devido a alteração dos preços, série de produtos e pessoal. De acordo com Dobler e Burt (1996) [17], a função de compras consiste essencialmente nas atividades associadas com a aquisição de materiais, serviços e equipamentos usados na operação de uma organização. O processo de *procurement* inclui uma maior gama de atividades de fornecimento, daquelas que inclui a função de compras. Além disso, normalmente, inclui uma visão alargada do papel tradicional de compra, com uma maior participação do comprador relacionado com a atividade de materiais. As atividades que normalmente inclui no processo são:

- Participação no desenvolvimento dos requisitos do material, serviços e suas especificações;
- Realização de estudos de materiais e gestão das atividades de análise de valor;
- Realização de estudos de mercado do extensivo material;
- Realização de todas as atividades da função das compras;
- Gestão da qualidade dos fornecedores;
- Aquisição de transporte de entrada e gestão de recuperação do investimento das atividades.

Como refere Van Weele (1994), o processo de compra caracteriza-se pelo conjunto de seis etapas [27]: Especificar o que se deve comprar; selecionar um ou mais fornecedores; estabelecer um contrato depois de negociadas as condições de compra; enviar pedidos ao fornecedor, ou fornecedores; monitorizar as entregas; avaliar fornecedores.

Diversos autores realçam diferentes fases no processo de compra: Sink e Langley (1997) e Menon et al. (1998), enfatizam as primeiras fases no processo de compra, Bagchi e Virum (1998) concentra-se na avaliação, medição e melhoria contínua, Skjott-Larsen acrescenta a fase do contrato, implementação e melhoria contínua [28]. Com base nas etapas definidas no processo de compra, na experiência prática e na compra tradicional, processam uma estrutura focalizando os primeiros passos até à contratação do processo de compra [28]:

1. Especificar o que deve comprar: Os serviços são desenvolvidos localmente com o tempo em vez de serem construídos ou definidos, tornando-os como padrões e contendo requisitos que limitam as soluções eficientes. De acordo com Gibson et al

(1993); Lambert & Stock (1993) e Coyle et al., (1992) os requisitos devem ser especificados pela instituição que compra.

2. Compreender o volume comprado: Como os serviços são intangíveis, muitas das vezes não existe conhecimento do que realmente foi comprado, quer em termos de tipo de serviço (especificação) quer em termos de volume. No entanto esta informação é importante internamente para avaliar as propostas, mas também para dar aos fornecedores uma oportunidade justa para as desenvolver.
3. Simplificar e padronizar: Em muitos casos, ainda há espaço para a padronização interna e simplificação, o que é especialmente importante para estratégias de compras, tais como: potenciação da dimensão, redução de fornecedores base ou compra de serviços padronizados.
4. Pesquisa de mercado: Melhorar a base de dados de fornecedores, para assegurar o melhor preço. Para isso, é necessário fazer uma pesquisa de mercado para verificar se existe algum potencial fornecedor e respetiva área que mais tarde poderá ser desenvolvida no serviço de fornecedores solicitados.
5. Pedido de informação: Filtrar os potenciais fornecedores e enviar o pedido de informação para obter as informações necessárias.
6. Pedido de proposta: A partir do processo de seleção é enviado o pedido de proposta para os fornecedores qualificados. O pedido de proposta deve especificar os serviços e a previsão dos volumes. O formato das respostas deve ser projetado para os fornecedores numa forma padronizada para facilitar a análise e comparar as propostas e desta forma ser possível criar uma plataforma sólida para as negociações.
7. Negociações: Para a negociação são chamados os fornecedores de serviço sujeitos a avaliação. De acordo com McGinnis (em Menon et al., 1998) a escolha da seleção por vezes estão sujeitos a alguns constrangimentos. Quando existe terceiros, os serviços de negociação tornam-se complexos e podem demorar mais tempo, devido ao novo tipo de serviço adquirido e aos problemas de compreensão com cálculo dos preços.
8. Contratações: O contrato deve ser desenvolvido após o processo de negociação.

Contudo, o contexto da compra recebe muita atenção, o que resulta no desenvolvimento de modelos acerca do processo de compra. A primeira fase desenvolvida em cada um destes modelos, será a procura de informação. Esta fase será a fase decisiva que conduz a uma compra. A internet veio facilitar e estruturar a procura de informação, permitindo recolher informação acerca dos produtos e compará-los com os diferentes fornecedores. De acordo

com Rowley (2000), a internet veio baixar o custo de procura de produtos numa atmosfera de negociação e comodidade e aumentar a competição dos preços para produtos genéricos. No entanto, nem toda a informação que inclui na decisão de compra provém de uma fonte eletrónica. A mesma pode ser obtida pela própria experiência, recomendações, especificações, entre outras. Alguns estudos realizados por Jacoby, Speller e Berning (1974) bem como por Keller e Staelin, (1987) mostraram que os consumidores necessitam apenas da informação suficiente para tomar uma decisão. O excesso de informação pode provocar uma sobrecarga [29].

O processo de *procurement*, em análise, pode assumir diferentes formas. Utilizando as características tipo, uso e valor do bem adquirido, definido por (Hough & Ashley, 1992; Zenz & Thompson, 1994), o *Procurement* pode ser distinguido em três categorias [16]:

- *Procurement* de bens de matéria prima e produção, caracterizado por quantidades elevadas, frequência elevada e especificações únicas. O tempo de entrega é fundamental.
- *Procurement* de manutenção, reparação e operação (MRO) do fornecimento, caracterizado por baixo custo unitário, elevada variedade e frequência relativamente elevada, (exemplo material de escritório).
- *Procurement* de bens de investimento, caracterizado com bens de alto valor e baixa frequência e/ou procura de artigos fora do processo de compras por causa da conveniência ou a rapidez dos requisitos.

Estas três categorias de *procurement* podem estar relacionadas com três categorias de custos (Gebauer & Zagler, 2000) [18].

Na primeira categoria, *Procurement* de bens de matéria prima e produção, o custo refere-se ao produto e qualidade. Para garantir uma qualidade consistente, é imperativo a existência duma pré-seleção dos fornecedores em cada ciclo de procura. Nestas situações o envolvimento dos fornecedores pode demonstrar-se útil, contribuindo para a limitação do custo total dum projeto.

Na segunda categoria, o custo *procurement* de manutenção, reparação e operação (MRO) encontra-se no custo do seu processo. Nesta categoria o custo do processo pode igualar ou mesmo exceder o custo do produto.

A terceira categoria, tem como principal custo os associados às tecnologias. Normalmente, estas apresentam características de elevada complexidade, inovação e relevância estratégica. Por isso, a gama de fornecedores disponíveis é tipicamente limitado.

Com base na descrição do processo de *procurement* de manutenção, reparação e operação (MRO) descrito por Bruins (2000) [19], verifica-se que o mesmo demora muito tempo e está sujeito a erros. O aparecimento da internet permitiu movimentar o processo de compras para o meio virtual, através do *e-Procurement*.

### **3.3. E-PROCUREMENT**

Nos pontos a seguir, procura-se caracterizar o *e-Procurement* enquanto forma eletrónica do *procurement*, bem como os seus benefícios e riscos associados.

O *Procurement* envolve uma série de meios de comunicação (telefone, fax, correio, email, entre outros) como forma de facilitar o processo entre as várias partes. Neste caso, o *e-Procurement* procura dar suporte ao processo de *procurement* [17].

O *e-Procurement* é uma aplicação de compras baseada na Internet/Intranet que centra as compras dos parceiros de comércio, aumenta a eficiência de comércio ao longo da cadeia de fornecimentos e fornece capacidades estratégicas de e-commerce na Internet (Info-Tech Research Group, doravante ITRG, 2002). Brunnelli (1999) refere a utilidade da internet quando utilizada para ajudar na aquisição dos bens pelas organizações comerciais ou governamentais. Presutti (2002) define a Internet como uma solução tecnológica para facilitar as compras cooperativas. Segundo Neef (2001), o *e-Procurement* poderá melhorar a forma como as empresas fazem negócio. No International Organization of Supreme Audit Institutions (2005) o *e-Procurement* é o termo utilizado para descrever as etapas do processo de compras desde a identificação dos pedidos, acordos, pagamentos e gestão dos contratos, através do uso eletrónico. ITRG (2002) e Knudsen (2002), asseguram que o *e-Procurement* inclui aspetos da funcionalidade do *procurement* sustentado por várias formas de comunicação eletrónica. Pode-se concluir que o *e-Procurement* resulta de um suporte eletrónico entre o comprador e o fornecedor com recurso a tecnologias de informação e comunicação. No entanto a tecnologia da internet pode reduzir os tempos e os custos e aumentar o fluxo de informação [20].

### 3.4. BENEFÍCIOS *E-PROCUREMENT*

De acordo com ITRG, (2002) [17], o *e-Procurement* facilita o acesso rápido à compra, a catálogos de diferentes fornecedores, à eliminação de documentação em papel, à automatização do processo de aprovação e à aplicação de políticas de compras que se aplicam aos compradores. A poupança de custos é o principal motivador para as organizações implementarem o *e-Procurement*. Contudo, existem benefícios alcançados através dos projetos do *e-Procurement*, tais como:

- Capacidade de ligação aos sistemas existentes;
- Redução do tempo do ciclo;
- Auto faturação por parte dos clientes;
- Reconciliação no fim do mês pode acabar com o problema de encomendar itens errados ou ofertas erradas de preços uma vez que o processo de negócio e todo o trabalho provêm do mesmo catálogo;
- Comprador está envolvido numa gestão mais estratégica de produtos, conduzindo-o a uma melhor negociação de contratos;
- Redução dos níveis de stock que conduzem a enormes poupanças.

De acordo com Davila et al. (2003) e Presutti (2002) [17], os benefícios do *e-procurement* são:

- Redução de custos;
- Eficiência do processo;
- Melhor fluxo de informação entre comprador e fornecedor;
- Processo simplificado e melhores níveis de inventário.

Em certos mercados, de acordo com Lee (1998), é possível que não existam reduções de custos no *procurement* quando aplicado no comércio eletrónico. Contudo, segundo De Boer et al. (2002), existem algumas reduções de custos e benefícios que podem ser identificadas. Estes incluem algumas implicações no *e-procurement* [21]:

- O custo da despesa em bens/serviços relacionado diretamente com a entrega do produto/serviço;
- O custo de bens/serviços que não entram na produção;
- O custo das atividades de compras operacionais - exemplo: requisição, encomenda, expedição e suporte administrativo;

- O custo das atividades táticas de *procurement* - exemplo: formulação das especificações, seleção de fornecedores, negociação com fornecedores e contratação;
- O custo das atividades estratégicas de *procurement* - exemplo: análise de custos, análise de transação, análise de mercado, planeamento, desenvolvimento de políticas de compra.

Segundo Tonkin (2003), existem poucos estudos que avaliam sistematicamente os atuais custos e benefícios associados ao movimento das várias formas de *e-procurement*.

### **3.5. RISCOS ASSOCIADOS AO E-PROCUREMENT**

Devido ao risco associado ao *e-procurement*, segundo Davila et al. (2002) as empresas têm evitado a sua implementação. Com o estudo realizado em 2001 pela Conference Board verifica-se que a implementação tem sido mais difícil, mais cara e mais demorada, do que o previsto inicialmente. De acordo com Davila et al. (2002) [21], os riscos podem incluir:

- Riscos internos ao negócio: as empresas não têm a certeza se têm os recursos adaptados à implementação de uma solução *e-procurement*, ou seja, é importante que se integre nas infraestruturas de informação existentes, e não apenas no seu próprio sistema.
- Riscos externos ao negócio: as soluções *e-procurement* também precisam de cooperar com constituintes externos (consumidores e fornecedores). Para facilitar a comunicação com os constituintes externos é preciso desenvolver os meios eletrónicos, sendo necessário alguns incentivos para o investimento tecnológico. Os fornecedores têm que estar acessíveis via internet e fornecer escolhas de catálogo para que as tecnologias do *e-procurement* tenham sucesso. Neste caso os fornecedores com baixa margem de lucro podem apresentar dificuldades ou impossibilidade de cumprir com estes requisitos, não tendo garantias de obter futuras receitas.
- Riscos tecnológicos: as empresas temem a falta de um modelo aceite e de um conhecimento claro sobre qual das tecnologias *e-procurement* se enquadra melhor nas necessidades de cada empresa. A adoção da tecnologia *e-procurement* poderá ser lenta e com alguns erros no fornecimento dos benefícios se não forem definidos os modelos aceites.
- Riscos no processo de *e-procurement*: conjunto de riscos relacionados com as questões de segurança e controlo do processo *e-procurement*. Por exemplo, as organizações devem garantir que as ações não autorizadas não param as atividades da cadeia de fornecimento quando sujeitas às tecnologias *e-procurement*.

### 3.6. PROCESSOS E-PROCUREMENT

De acordo com (Sham & Subramaniam, 2001) [22], foram identificados dois tipos do processo de *procurement*: estruturado e não estruturado.

- *Procurement* estruturado: Existem processos de *procurement* que são altamente automatizados, em termos de levantamento de necessidades, classificação e satisfação. As necessidades personalizadas, elevado volume de procura e as potenciais incertezas associadas ao fornecimento podem levar a altos custos de transação para a organização adquirente, se cada transação tem que se submeter à procura de fornecedores, aprovação, processamento e ordenação. Se a procura é regular e as especificações do produto não mudam com o tempo, as organizações podem reduzir os custos de transação através da negociação de contratos a longo prazo com um fornecedor e da conceção de um processo de *procurement* automatizado para reordenação dos itens.
- *Procurement* não estruturado: Existem alguns produtos que não são adequados para qualquer nível de procedimentos automatizados. Muitas vezes, as organizações permitem que os utilizadores finais tirem partido das melhores ofertas disponíveis no mercado no momento da encomenda. Este tipo de *procurement* costuma ter regras muito amplas dando muita liberdade aos utilizadores para escolherem os fornecedores. O *Procurement* não estruturado, inclui, por exemplo, o material de escritório.

No *procurement* estruturado e não estruturado, cada um tem a sua forma de pesquisa, processamento, coordenação e controlo, conforme se verifica na figura 5.

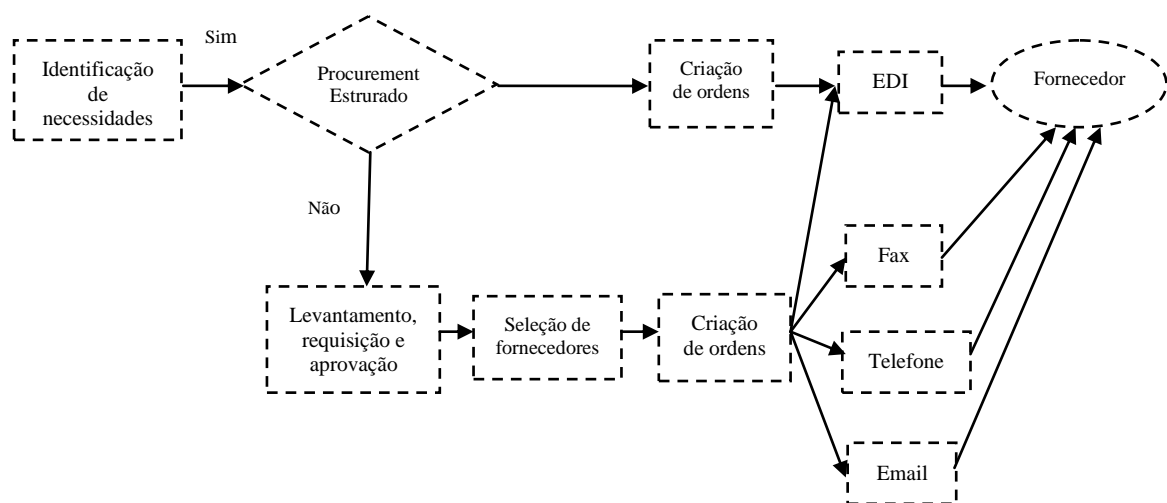


Figura 5 Fluxograma para os diferentes tipos de *procurement*, [adaptado de [22]]

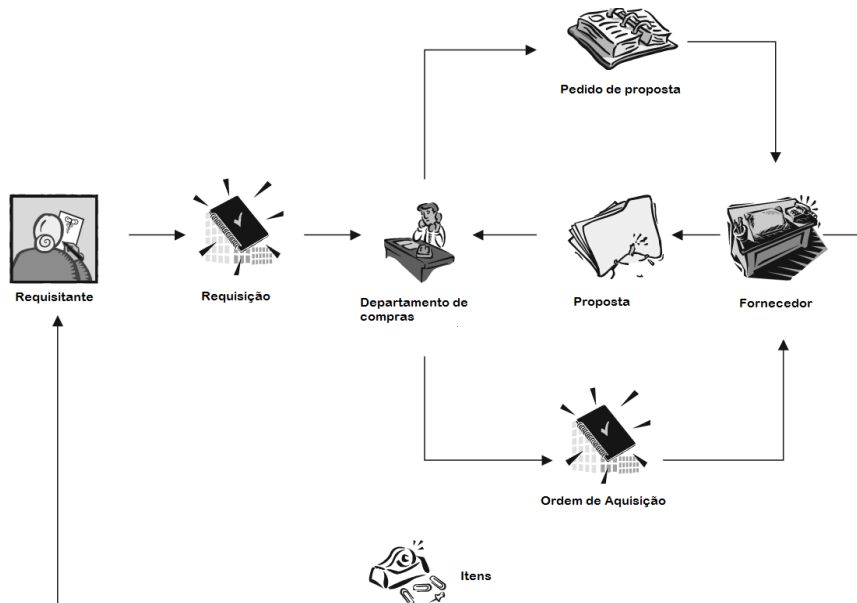
Na tabela 2, é possível verificar as principais características do *procurement* estruturado e não estruturado.

**Tabela 2** Características do *procurement* estruturado e não estruturado, [adaptado de [22]]

	<i>Procurement</i> estruturado	<i>Procurement</i> não estruturado
<b>Caraterísticas do produto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procura regular com baixa incerteza na procura</li> <li>• Elevado volume de procura</li> <li>• As especificações não mudam a cada encomenda</li> <li>• Alto risco no negócio pela incerteza do fornecimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procura esporádica com alta incerteza na procura</li> <li>• Baixo volume na procura</li> <li>• Envolve maior variedade de produtos</li> <li>• Baixo risco na incerteza do fornecimento</li> </ul>
<b>Caraterísticas do processo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto nível de automatização</li> <li>• Consiste na repetição de encomendas</li> <li>• A seleção dos produtos, a seleção dos fornecedores e os detalhes da encomenda são definidos no início e codificadas no procedimento</li> <li>• Não são necessárias aprovações para as transações individuais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encomendas iniciadas manualmente pelo utilizador final</li> <li>• Ordens únicas</li> <li>• Seleção de produtos, seleção de fornecedores e detalhes da encomenda são decididos em cada transação</li> <li>• As aprovações são necessárias em cada transação</li> </ul>
<b>Exemplos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ferramentas</li> <li>• Peças de substituição</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Material de escritório</li> </ul>

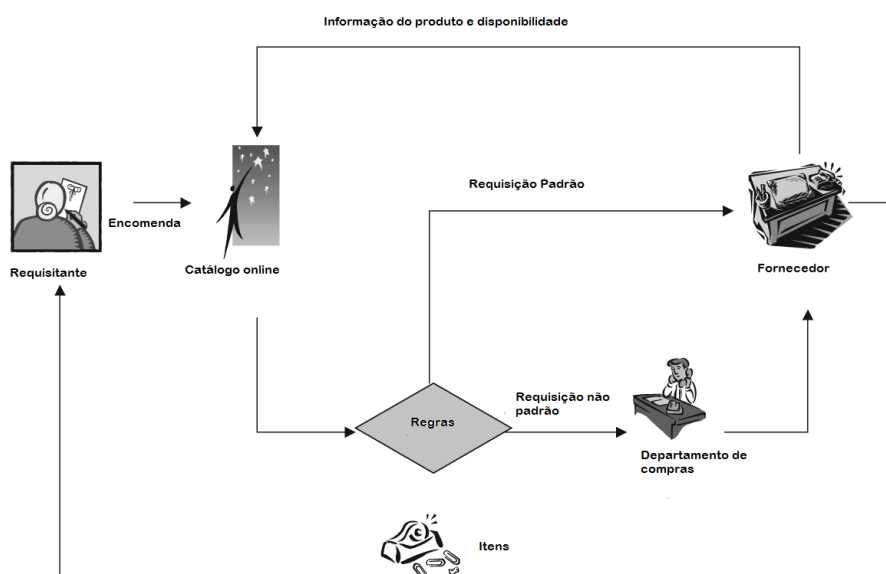
Kim & Ramkaran [23], apresentaram o processo de *procurement* de bens indiretos em duas perspetivas de modelos do processo de gestão tradicional.

No processo tradicional de requisição de material definido por Keen & Mcdonald (2000) [23], descrito na figura 6, verifica-se que o requisitante envia a requisição de fornecimento ao departamento de compras, e este envia um pedido de proposta para encontrar um fornecedor. Desta forma, vários fornecedores apresentam a sua proposta e a mesma será avaliada pelo departamento de compras, que irá selecionar o fornecedor adequado. A seguir, o departamento de compras emite a ordem de compra ao fornecedor selecionado. Por último, o fornecedor procede à expedição dos bens para o departamento de compras ou para o requisitante.



**Figura 6** Processo tradicional de requisição de material, [adaptado de [23]]

Na figura 7, verifica-se a requisição de material pelo processo eletrónico. Neste processo as solicitações padrão, as propostas e as ordens de compra não são processadas manualmente, mas sim, por meio de regras de negócio. Os catálogos *online* fornecem a interface para interagir com o iniciador do processo. Estas tarefas podem ser simplificadas numa única tarefa realizada pelas partes interessadas, utilizando uma adequada interface da internet [23].



**Figura 7** Processo eletrónico de requisição de material, [adaptado de [23]]

### 3.7. MODELOS DO E-PROCUREMENT

No *e-procurement* existe diferentes modelos que podem ser distinguidos em:

- Modelo de *e-procurement* centrado no comprador: A entidade compradora reúne num sistema sob o seu controlo, e num único catálogo, a informação de diferentes fornecedores, a partir da qual realiza as suas atividades de *e-procurement* [19]. É um modelo que dá ao comprador um elevado controlo sobre o sistema, mas que necessita de uma ligação estreita aos fornecedores, uma vez que estes são a origem da informação descritiva de produtos e das condições de venda, informação essa utilizada nas decisões de compra. É uma solução que pode ser integrada, com maior ou menor custo. Para os fornecedores, o custo de participação neste ambiente é muito reduzido. No entanto, esta solução pode não ser a mais adequada, pois se uma empresa tiver que se relacionar com vários clientes através dos seus portais, serão vários os sistemas com que terá que lidar e isso não ajudará a ter uma prática consistente [15].
- Modelo de *e-procurement* centrado no fornecedor: Os seus clientes [19] podem consultar e pesquisar o catálogo de produtos disponibilizado num portal, encomendar e aceder à sua conta corrente, entre outras, (Bruins, 2000). A gestão do conteúdo do catálogo e o desenvolvimento e manutenção do portal é da responsabilidade da empresa fornecedora. Este modelo é uma oportunidade eficaz para as pequenas e médias empresas comprarem *online*. Este modelo tem a vantagem do comprador ter acesso fácil ao catálogo dos fornecedores sem grande investimento (Kim e Shunk, 2004). O comprador consulta e encomenda nas diferentes lojas *online* que cada fornecedor constrói [Bruins 2000].
- *E-Marketplace*: Consistem em plataformas tecnológicas com base na internet, onde os compradores e fornecedores se encontram e transacionam bens e serviços em tempo real [24]. Este modelo sofre uma divisão entre e-marketplaces verticais e horizontais. O e-marketplace vertical, centra-se num determinado sector de atividade, disponibilizando produtos e serviços de vários vendedores. No marketplace horizontal os produtos ou serviços podem ser utilizados por todas as empresas independentemente do sector da atividade.

Na tabela 3, é possível verificar as vantagens e desvantagens do modelo de *e-procurement*.

**Tabela 3 Vantagens e desvantagens dos modelos de e-procurement**

<b>Modelo e-procurement</b>	<b>Vantagens para o comprador</b>	<b>Desvantagens para o comprador</b>
<b>Modelo centrado no comprador</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Simplicidade – Interface única</li> <li>• Bom controlo das compras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Custos de licenciamento de software</li> <li>• Requalificação de pessoal</li> <li>• Controlo de dados feito pelo comprador</li> </ul>
<b>Modelo centrado no fornecedor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesquisa</li> <li>• Controlo de dados feita pelo fornecedor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escolha restrita</li> <li>• Controlo de compras limitado</li> <li>• Interface diferente para cada site</li> </ul>
<b>E-Marketplace</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Simplicidade</li> <li>• Escolha mais ampla de fornecedores, produtos e preços</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difícil saber que e-marketplace escolher (horizontal e vertical)</li> <li>• Pouco controle de compras</li> <li>• Incerteza sobre os níveis de serviços de fornecedores desconhecidos</li> </ul>

### **3.8. PROCUREMENT SOCIAL**

Com base num estudo realizado na Austrália [25] e [26], podemos verificar a forma como as organizações sem fins lucrativos, públicas ou privadas podem usar o poder de compra e o processo de *procurement* para gerar um impacto social positivo e adquirir bens e serviços.

As organizações sem fins lucrativos têm-se apresentado como sendo defensoras do *procurement* social. Na maioria das vezes os fornecedores não apresentam benefícios sociais ou políticos que aumentem o *link* entre o poder de compra e os objetivos sociais. No sector das organizações sem fins lucrativos é possível demonstrar que os benefícios sociais dos fornecedores podem criar impacto social através do processo de aquisição dos bens e serviços.

Neste caso o *Procurement* pode ser respeitante à aquisição de pequenos artigos, como o caso do material de escritório, bem como à obtenção de serviços altamente estratégicos e caros, como a contratação de serviços externos.

O *Procurement* não se refere apenas ao processo de compra e de contratação, mas também:

- À forma como se decide quais os bens/serviços necessários;
- À forma como os bens/serviços são adquiridos, incluindo uma apreciação de todas as opções existentes;
- À forma como os bens/serviços são tratados ao longo do seu “período de vida”, através da monitorização e avaliação do seu valor e eficácia, assim como da sua eliminação.

O interesse na forma como o *Procurement* se relaciona com o impacto social está a aumentar. Este interesse é demonstrado por várias organizações em especial na forma como a aquisição de bens e serviços pode criar “valor acrescentado” e gerar impactos sociais positivos, em especial no emprego, formação local e na inclusão social.

Normalmente, as organizações utilizam a expressão *procurement* social de três formas distintas:

- Para indicar que criou a sua cadeia de abastecimento e assim assegurar a existência de ética e responsabilidade social dos trabalhadores, ou seja, que cumprem as condições de trabalho e os seus direitos;
- Para indicar que o impacto social gerado resulta da aquisição de bens e serviços, e deste modo conceder um valor acrescentado às compras realizadas;
- Para se referir ao *procurement* de serviços sociais – a contratação de serviços relacionados com o cuidado social, o serviço social e o bem-estar social.

Segundo McCrudden (2004), o *Procurement* social não é um termo relativamente novo. Alguns países já utilizam o *Procurement* para conseguir criar impacto social e promover igualdade. O atual interesse no *procurement* social é na realidade apenas o reflexo das ligações mais antigas estabelecidas entre a caridade e as respostas do mercado, que se praticaram para gerar e promover os objetivos da política social.

Para perceber o *Procurement* social, antes de tudo, temos de compreender as fases que o envolvem.



**Figura 8** Fases do processo *Procurement* Social, [adaptado de [25]]

Em primeiro lugar existe a preparação para o *Procurement* social, que passa pelo levantamento e alinhamento das necessidades e das ofertas tendo em conta os benefícios sociais. Por outras palavras, o comprador tem de conhecer as políticas, os processos e a cultura a introduzir para iniciar o *Procurement* social e deve saber se os fornecedores estão preparados para dar resposta com o impacto social pretendido.

A prontidão e o compromisso do comprador são essenciais para o sucesso a longo prazo do *procurement* social, devendo-se assegurar dois aspetos:

1. Inclusão do processo de *procurement* social na política de *procurement* e nos procedimentos da organização. É importante que as políticas de *procurement* das organizações reflitam os seus valores e objetivos sociais. No caso das instituições sem fins lucrativos, apesar de se verificar que a atividade destas se centra, na sua generalidade, no impacto social, de facto as suas políticas de *procurement* não refletem estes valores e estão orientados para a área comercial.
2. Conhecimento do *procurement* social, capacidade de identificar oportunidades para adotar tais práticas e capacidade de tornar estas oportunidades públicas de forma oportuna, para que os fornecedores dos benefícios sociais possam preparar e responder atempadamente.

É importante que os fornecedores conheçam os requisitos pretendidos, em termos de benefícios sociais. Para tal pode haver necessidade de se criar e desenvolver documentos informativos, para dar conhecimento das políticas de *procurement* sociais praticadas, em que deve constar:

1. Exposição de forma clara, compreensível, tangível e mensurável das obrigações quanto ao impacto social;
2. Consideração e exposição de custos adicionais existentes para as duas partes;
3. Exposição das capacidades, especificações, qualificações, infraestruturas ou experiências exigidas.

A segunda fase é o ciclo de *procurement*, onde são tomadas as decisões sobre a forma como os bens e serviços são adquiridos, o que deve ser incluído no caderno de encargos e no contrato e a forma como o processo deve ser gerido ao longo da vida útil do contrato. A

incorporação do *procurement* social no ciclo de *procurement* envolve a referência ao impacto social que se pretende alcançar em cada uma das partes do ciclo de: planeamento, implementação e avaliação.

Nesta fase é essencial esclarecer e justificar a razão do *procurement* social e a forma como vai ser implementado, reportado, monitorizado e medido. Por outras palavras, é importante que se determine em que fase do processo de *procurement* devem ser incluídos os objetivos sociais, sendo a opção mais comum, incluir os objetivos do impacto social nas especificações, através de uma cláusula social.

A implementação implica pôr os planos em ação. Nesta fase será desenvolvido o caderno de encargos, a avaliação das respostas e a adjudicação do contrato.

Durante a fase de implementação do processo de *procurement* é importante estabelecer indicadores para medir e demonstrar o valor do impacto social.

Na tabela 4, encontram-se alguns indicadores utilizados para o demonstrar.

**Tabela 4** Alguns indicadores utilizados para demonstrar o impacto social, [adaptado de [25]]

<b>Impacto</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Emprego e formação</b>	Número de vagas / Oportunidades de emprego criados
	Taxa de retenção de emprego ao longo do tempo
	Tipo de emprego / Oportunidade de emprego criado
	% de pessoas que se deslocam regularmente para o emprego
	% de pessoas empregadas que são desempregadas de longa duração
<b>Inclusão social</b>	% de gastos com instituições sem fins lucrativos, empresas sociais ou outras empresas que têm objetivos sociais
<b>Diversidade e igualdade</b>	% e número de contratos realizados por diversos fornecedores – por exemplo: empresas sociais
	Natureza dos contratos realizados por diversos fornecedores.
<b>Local de sustentabilidade</b>	Número ou % de contratos adjudicados nas empresas locais
	Custo gasto na economia local
	Número de postos de trabalho locais ou oportunidades de formação gerados

A fase final deste processo envolve a divulgação das iniciativas do *procurement* social nas organizações. Poucas empresas partilharam a sua experiência de *procurement* social ou dão

importância à aprendizagem resultante dos modelos criados e dos erros ou falhas resultantes e como tal não contribuem para a aprendizagem e fomento das iniciativas do *procurement* social.

O desenvolvimento do *procurement* social, como todos os processos de inovação, requer experiência, criatividade, risco e aprendizagem. Para muitas organizações e pessoas, isto não é um comportamento fácil e implica coragem, determinação, perseverança para enfrentar bloqueios e desafios. No entanto, é um pequeno passo para quebrar algumas das barreiras entre as respostas económicas e sociais e o caminho para criar mais oportunidades para promover a inclusão social.

### **3.9. CENTRALIZAÇÃO DA GESTÃO DE COMPRAS - UDIPSS**

Uma análise aprofundada do desempenho de uma central de compras não se pode limitar apenas pela literatura académica. Para tal é necessária uma ferramenta mais qualitativa, o *benchmarking*, como método de comparação.

A central de compras permite servir várias instituições. Através da sua criação, o pedido de bens e serviços é feito para volumes mais elevados, resultando na obtenção de melhores preços para as instituições. A redução de custos e o aumento da eficiência dos recursos existentes contribui a subsistência económica e financeira das Instituições. Para isso é necessário estabelecer ou reformular os métodos de gestão e equacionar os meios existentes para permitir a sua adequada utilização [30] e [31].

Existem exemplos em Portugal de Instituições que introduziram esta metodologia, como se pode comprovar pela notícia de 2 Março de 2012 do primeiro jornal da SIC [32]. De acordo com esta, um conjunto de 450 Instituições de Solidariedade Social de Lisboa adotaram um sistema de compras conjunto, conseguindo desta forma a negociação de preços mais baixos.

No início, cada Instituição tinha os seus fornecedores locais, junto dos quais se realizaram análises periódicas para verificação da adequabilidade dos preços. O sistema foi implementado e inicialmente revelou-se de difícil concretização. Contudo surgiram diferentes vantagens, neste caso, na capacidade de compensar os cortes da Segurança Social, de combater as contas cada vez mais elevadas e de ajudar os utentes cada vez mais empobrecidos. No conjunto as Instituições ganharam uma capacidade negocial que

isoladas não possuíam. Tal é verificável na seguinte afirmação: “*As Instituições Particulares de Solidariedade Social, são um cliente de peso, são centenas, servem milhares e gastam milhões. Juntas têm uma força negocial que só a crise veio revelar*”.

O processo de centralização das compras é um mecanismo que permite [24]:

- Melhorar as condições de compra, agrupando-as de todas as unidades, e assim, aumentar o seu volume e obter melhores condições financeiras e comerciais;
- A especialização do comprador, que com o melhor conhecimento dos produtos que adquire pode seleccionar os seus fornecedores e definir as suas próprias normas de qualidade, tomando desta forma decisões mais acertadas;
- A redução do stock médio, uma vez que com as mesmas referências consegue compensar os stocks dos diversos pontos de venda aprovisionando-os de forma mais racional;
- A racionalização da compra, pois com a adaptação dos procedimentos às necessidades das Instituições consegue-se a redução dos custos, através da diminuição do número de encomendas, de entregas e de faturas, tornando o controlo administrativo mais fácil.

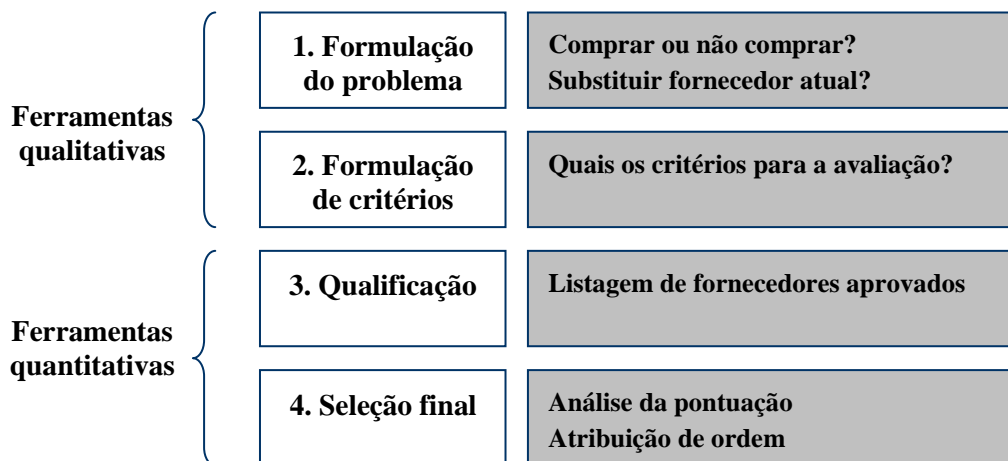
Uma das vantagens da centralização tem a ver com o facto de se poderem tomar decisões mais acertadas, uma vez que a estrutura central dispõe de competências especializadas, capazes de conduzir eficazmente o negócio. No entanto, a grande desvantagem é a distância que separa todas estas decisões dos problemas locais, muitas vezes com especificidades inerentes à natureza do próprio mercado.

### **3.10. PROCESSO SELEÇÃO DE FORNECEDORES**

A evolução do mercado consubstanciou-se numa responsabilidade acrescida no papel dos fornecedores. Vários fatores contribuíram para que o processo de seleção de fornecedores se tornasse cada vez mais importante e complexo.

Um dos princípios da gestão da qualidade consiste no estabelecimento de relações mutuamente benéficas com os fornecedores, tendo em consideração que a organização e os seus fornecedores são interdependentes e que uma relação mutuamente benéfica reforça a capacidade de ambos para criar valor [33].

Boer (1998) [34], num artigo de revisão sobre o método de suporte à seleção de fornecedores, descreve uma metodologia, apresentada na figura 9, a ser seguida no processo de seleção de fornecedores.



**Figura 9** Metodologia proposta por Boer, 1998 para seleção de fornecedores, adaptado de [34]

### 1. Formulação do problema

Com base no estudo realizado por Boer (1998) [34], a primeira fase do processo de seleção de fornecedores será definir o problema. A formulação do problema, consiste na decisão de iniciar o processo de seleção com um novo fornecedor ou de consultar fornecedores existentes.

Nos dias de hoje, é extremamente importante conhecer os fornecedores existentes e descobrir novos fornecedores. Podem existir novos fornecedores que tenham mais e melhores vantagens comparativamente com os fornecedores existentes. Por vezes, o comprador precisa de novos fornecedores para estimular a concorrência, reduzir o risco de rutura do fornecimento ou cumprir com os objetivos do negócio. No entanto, a formulação do problema é saber até que ponto é preferível aumentar ou restringir o leque de fornecedores habituais.

De forma a evitar os terríveis resultados do não cumprimento do fornecedor, os compradores tomam as medidas proactivas para verificar a qualificação do fornecedor antes de lhe atribuir um contrato. O objetivo de selecionar os fornecedores qualificados consiste em reduzir a probabilidade do não cumprimento dos fornecedores, tais como: atraso na entrega, entrega de produtos não conformes, entre outros, e garantir que o fornecedor seja um parceiro responsável com o negócio e o cliente [35].

As organizações, juntamente com os fornecedores, devem identificar as oportunidades para que ocorra uma melhoria e um aperfeiçoamento do desempenho de forma contínua.

## **2. Formulação de critério**

No início de 1960, vários autores realizaram pesquisas sobre a identificação e análise dos critérios de seleção de fornecedores.

Num estudo realizado por Dickson (1966) [36], foram identificados 23 critérios para a seleção de fornecedores, os quais se encontram apresentados na tabela 5. Neste estudo, realizou-se um inquérito e enviou-se para cerca de 300 Organizações. Pediu-se aos entrevistados para avaliar a importância de cada critério, numa escala de 5 pontos. O resultado dessa análise mostrou que a qualidade e o tempo de entrega continuam a ter uma elevada importância nos critérios de avaliação de fornecedores.

Contudo, os critérios têm evoluído ao longo dos anos, como resultado do mercado competitivo e do aumento do número de fornecedores. Por este motivo, outros estudos realizaram-se nas décadas seguintes, entre eles o de Weber et al. (1991), que deu continuidade ao trabalho de Dickson e validou os seus resultados, nos artigos publicados entre 1966 e 1990, mas que não trouxe dados inovadores sobre os critérios a avaliar. Foi Cheraghi et al. (2004), quem alargou os resultados deste trabalho inicial, resultando na perspetiva atual da seleção. A tabela 5, apresenta o número de artigos considerados entre dois estudos independentes, em que foi abordado cada um dos critérios e a frequência com que estes foram ponderados [36]. Dos critérios a enumerar, muitos são utilizados na avaliação e seleção de fornecedores. No entanto, cada organização deve especificar os critérios que melhor se adequa ao seu produto, atividade e serviço que desempenham.

## **3. Classificação dos critérios**

Esta fase inicia-se com a atribuição de pesos aos diferentes critérios selecionados, para posteriormente se efetuar a comparação das diversas propostas dos fornecedores.

Weber et al. (1991) apresentou um estudo de revisão de seleção de fornecedores e critérios de seleção. Os autores concluem que o preço foi o critério que registou uma maior subida, passando a ser considerado o critério número um, seguido dos critérios qualidade e tempo de entrega. Esta alteração justifica-se com o aumento da globalização dos mercados, com o aumento da concorrência e do esmagamento dos preços. Os restantes critérios são tidos como menos importantes e não tão explorados na literatura, por serem fortemente dependentes do tipo de compra. Como tal, não existe um sistema universal para análise do

fornecedor. Cada organização deve escolher os critérios e respectivos indicadores que melhor se enquadra na sua política de gestão.

**Tabela 5 Comparação dos critérios de seleção de fornecedores, [adaptado de [36]]**

<b>Critérios</b>	<b>Frequência 1966 - 2001</b>	<b>Frequência 2001 - 2010</b>
1 Qualidade (capacidade do fornecedor exceder as especificações do cliente)	71	37
2 Entrega (cumprimento do prazo, condições de entrega)	75	36
3 Histórico do desempenho	11	10
4 Tratamento de reclamações e garantias	1	5
5 Recursos e capacidades de produção	35	20
6 Preço	81	37
7 Capacidade técnica	30	24
8 Posição financeira (retorno do investimento)	15	17
9 Cumprimento de processos	4	0
10 Sistema de comunicação	7	7
11 Reputação e posição no mercado	10	8
12 Interesse no negócio	2	2
13 Gestão e organização	17	22
14 Controlo operacional	5	0
15 Assistência pós venda	18	11
16 Atitude perante a empresa	14	6
17 Impressão que causa na empresa	6	4
18 Qualidade da embalagem	5	4
19 Historial do negócio	4	6
20 Localização geográfica	17	12
21 Histórico do volume de negócio	1	2
22 Formação	3	0
23 Acordos recíprocos	5	0
24 Confiança	-	11
25 Flexibilidade	-	19
26 Melhoria do processo	-	12
27 Desenvolvimento do produto	-	19
28 Responsabilidade ambiental e social	-	9
29 Segurança e saúde ocupacional	-	4
30 Integridade	-	5
31 Profissionalismo	-	4
32 JIT	-	5
33 Compromisso	-	9
34 Situação económica	-	1
35 Relacionamento longo prazo	-	4
36 Situação Política	-	2

#### **4. Seleção final**

A última fase do processo de seleção de fornecedores consiste na escolha do melhor fornecedor, que melhor se adequa aos critérios estabelecidos e que apresenta a melhor classificação.

### **3.11. MODELOS UTILIZADOS NA SELEÇÃO DE FORNECEDORES**

Para auxiliar o processo de seleção de fornecedores, existe uma variedade de modelos que têm vindo a ser desenvolvidos. Boer et al. (2001), [34], apresenta uma revisão de métodos de decisão reportados na literatura para apoio a um programa de seleção de fornecedores. Existem dois momentos de avaliação dos fornecedores: um momento que é utilizado na pré-qualificação dos fornecedores e o outro momento que é utilizado na seleção final destes.

A pré-qualificação é definida pelo processo de redução do total de fornecedores num conjunto de fornecedores aceitáveis. Os métodos citados por Boer et al. (2001) são [34]:

- **Método categórico:** O método categórico baseia-se num modelo qualitativo, simples e informal. O comprador qualifica o desempenho dos fornecedores segundo um conjunto de critérios, que se refletem em três categorias: positiva, negativa e neutra. Após esta qualificação, é lhes atribuída uma avaliação final, baseada em dados históricos do fornecedor e da experiência do comprador.
- **Data Envelopment Analysis (DEA):** O método DEA, permite classificar os fornecedores em eficiente ou não eficiente. A eficiência de uma alternativa é definida como o rácio da soma dos pesos dos benefícios com a soma dos pesos dos custos. Por exemplo, para se determinar a eficiência de um fornecedor pode-se utilizar o rácio do desempenho do fornecedor pelo custo de utilizar esse fornecedor.
- **Cluster analysis (CA):** O método CA, permite ser aplicado a um grupo de fornecedores desde que sejam descritos por pontuações em alguns critérios. O resultado é a classificação dos fornecedores em grupos de fornecedores comparáveis.
- **Case based reasoning (CBR) systems:** O sistema CBR pode ser considerado como uma categoria de inteligência artificial. Basicamente, é um software que fornece uma decisão baseada em informação e experiências similares, de situações de decisões anteriores.

Os métodos citados por Boer et al. (2001) para a seleção final são [34]:

- **Modelo de ponderação linear:** O modelo de ponderação linear aplica-se na última fase do processo de seleção de fornecedores. Neste modelo, o peso atribuído a cada critério

indica a importância do mesmo. A classificação de cada fornecedor é obtida multiplicando a pontuação atribuída a cada critério pelo seu próprio peso, devendo ser selecionado o fornecedor que apresentar maior pontuação final. Boer et al. (1998) sugere a possibilidade de estabelecer mínimos exigíveis para cada critério. Esta abordagem permite o comprador definir limites que impeçam uma má classificação num determinado critério a ser compensado com uma boa classificação noutra critério. Nydick e Hill (1992), Barbarosoglu e Yazgac (1997), Narasimhan (1983), Masella e Rangone (2000) propõem o uso do processo de análise hierárquico para lidar com a ambiguidade da escolha de fornecedores.

- Modelo do custo total de posse: O modelo do custo total de posse baseia-se de um modo genérico numa análise de custos. Este modelo inclui todos os custos quantificáveis relacionados com um determinado fornecedor que esteve envolvido durante todo o ciclo de vida do produto comprado. Segundo Ellram (1994), os custos podem ser subdivididos em custos antes da compra, custos com a compra e custos depois da compra.
- Modelos matemáticos: O modelo de programação matemática, possibilita a decisão através da formulação de um problema em forma de uma função matemática que pode ser maximizada ou minimizada por variação dos valores das variáveis na função matemática.

Apesar dos diversos critérios e métodos apresentados na literatura para programas de avaliação e seleção de fornecedores, cada organização tende a escolher os seus critérios e os métodos que melhor se enquadrem nas suas estratégias de gestão.

## 4. CASO DE ESTUDO

Este capítulo pretende propor o melhor modelo de *procurement* e abastecimento do material economato consumido pelas Associações Mutualistas filiadas na União das Mutualidades Portuguesas. A autora não tem conhecimento da abordagem do tema em estudo nas Mutualidades a nível Nacional e Internacional.

### 4.1. CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

O presente estudo irá fundamentar as suas conclusões essencialmente na análise da informação disponibilizada. Os dados foram obtidos através do inquérito que se encontra no anexo A. Este inquérito teve como objetivo o levantamento do consumo anual de resmas de papel A4, toners e tinteiros em cada uma das Associações Mutualistas e os seus respetivos fornecedores. O inquérito, foi enviado para as 74 Associações Mutualistas integradas na União das Mutualidades Portuguesas, via correio eletrónico, preenchido através do simples formulário em Microsoft Office Excel e devolvido novamente pela via eletrónica. Na tabela 6, são indicadas as Associações que participaram nos inquéritos devolvidos. No total das 74 Associações Mutualistas, apenas 13 responderam ao inquérito. As Associações Mutualistas que participaram nos inquéritos representam cerca de 18% das Associações filiadas na União das Mutualidades Portuguesas.

Neste estudo, apesar de ter sido contactada, não foi considerada a maior Associação Mutualista, o Montepio Geral, com mais de 500.000 associados. O Montepio Geral é considerado um caso particular, devido ao seu número de associados e à sua atividade, que abrange não só os seus associados mas também os seus clientes. O mesmo possui o processo de compras devidamente organizado e centralizado. No entanto, este estudo foi realizado para as restantes Associações Mutualistas filiadas na União das Mutualidades Portuguesas.

**Tabela 6 AM que responderam ao inquérito**

Concelho	Denominação	Nº Associados	Modalidades															
			Subsídio de funeral	Caixa económica	Subsídio a prazo	Subsídio Sobrevivência	Assistência média (clínica)	Cuidados continuados	Cirurgia	Internamento	Farmácia	Formação	Centro convívio para idosos	Centro de Dia	Creche	Fundo Solidariade	Lar de idosos	Apoio domiciliário
<b>Complementos da SS + Saúde + Ação Social</b>																		
Espinho	ASM de S. Francisco de Assis de Anta	13860	•				•						•		•			•
Évora	Legado do Caixeiro Alentejano	3025	•			•							•		•		•	•
Ovar	Mutualidade de Santa Maria	20000	•		•	•	•				•	•			•	•		
<b>Complementos da SS</b>																		
Braga	ASM Fúnebre Familiar Bracarense	2031	•															
Sesimbra	ASM Marítima e Terrestre de Sesimbra	97	•												•			
Póvoa do Varzim	A Familiar ASM	200	•															
<b>Complemento da SS + Saúde (Internamento)</b>																		
Caldas da Rainha	Montepio Rainha D. Leonor	7658	•				•	•	•	•								
Lisboa	Casa da Imprensa	1872	•				•		•	•					•			
<b>Complemento da SS + Saúde</b>																		
Matosinhos	ASM de S. Mamede de Infesta	16068	•				•											
Gaia	A Familiar de Grijó	4665	•				•											
Gaia	ASM de Vilanovense	40440	•				•											
Alcácer do Sal	ASM Alcacereense	1566	•				•											
Grândola	ASM Montepio Grandolense	344					•											

Com base na informação disponível em 2009 pelo Dr. José Pitacas, a União das Mutualidades Portuguesas totaliza no global um universo de 1.056.266 de associados. A amostra das Associações Mutualistas que constam na tabela 6, representam cerca de 20% das Mutualidades em termos de associados.

Este estudo procura organizar e centralizar um processo de compras descentralizado, praticado por cada uma das Associações Mutualistas. O processo deve ser estruturado, de forma que permita uma visão global, melhorando a estratégia da função de compras, permitindo ganhos negociais, libertação de recursos humanos e materiais, otimização e uniformização de materiais e procedimentos e um melhor controlo de custos. Neste momento, verifica-se um processo demasiado burocrático, com falta de informatização, o que implica uma gestão baseada em papel, baixo nível de comunicação, ruturas frequentes e ineficiência.

#### 4.2. ANÁLISE E TRATAMENTO DE DADOS

Os dados obtidos nos inquéritos foram trabalhados numa folha de cálculo, de forma a facilitar o seu processamento. Foi definido um período temporal de um ano, para analisar a quantidade de material de escritório (resmas de papel A4, toners e tinteiros) consumido e os seus respetivos fornecedores.

Da análise dos dados obtidos, foi possível obter a quantidade de resmas de papel A4 consumido por ano (figura 10) e o seu custo de aquisição (figura 11).

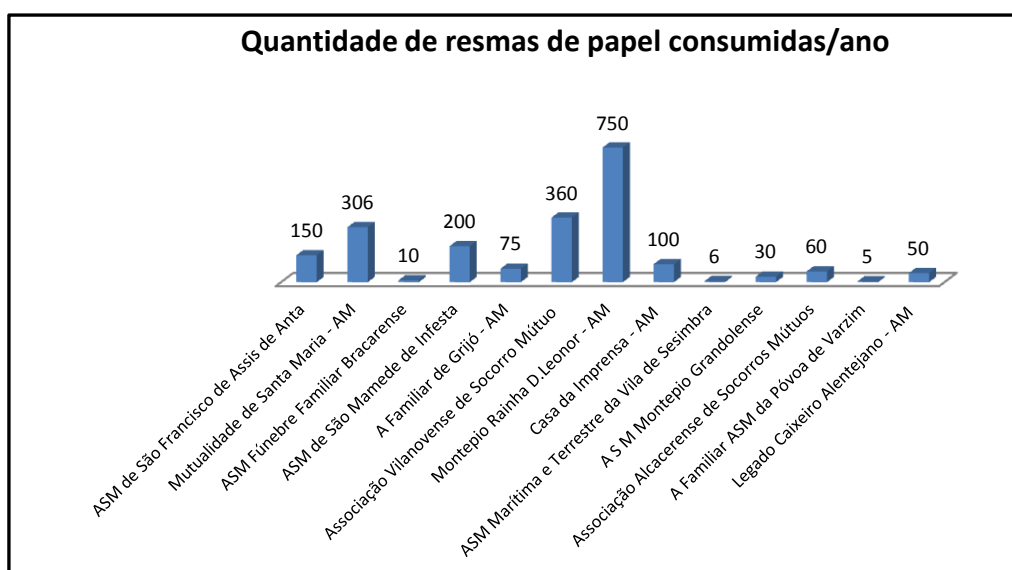
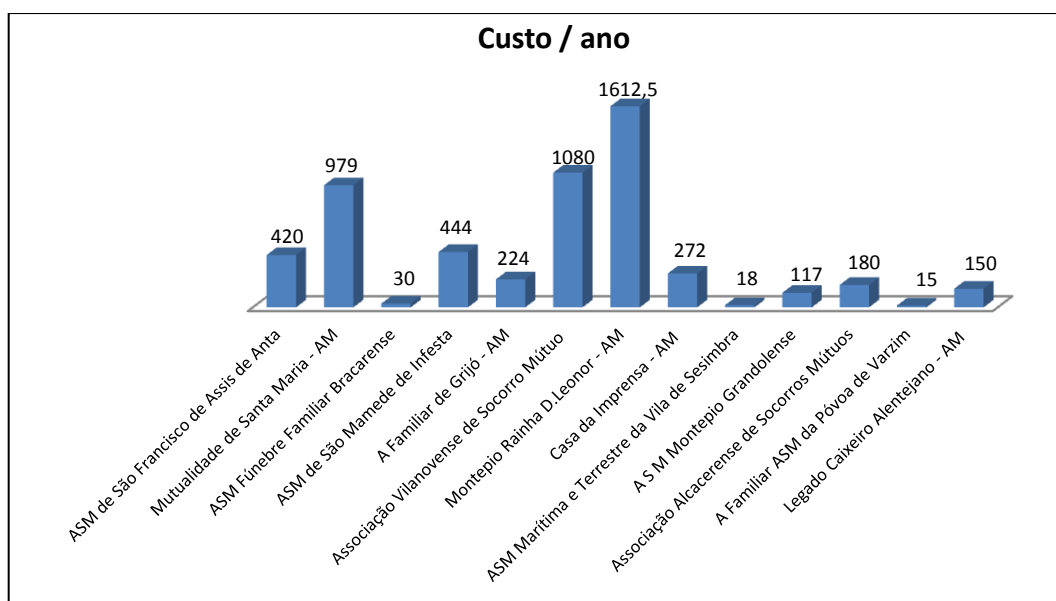


Figura 10 Quantidade de resmas de papel A4 consumido/ano

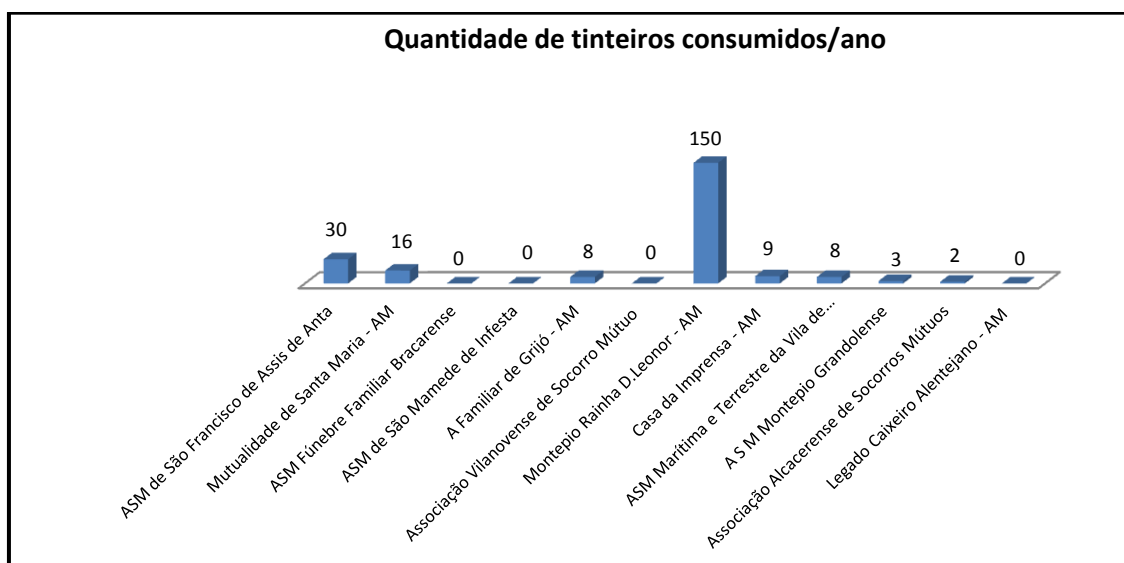
Após análise da tabela 6 e do gráfico da figura 10, verifica-se que as Associações Mutualistas que consomem mais resmas de papel são as que têm um maior número de Associados, ou seja, a Associação Vilanovense de Socorro Mútuo, a Mutualidade de Santa Maria, a Associação Socorros Mútuos de São Mamede Infesta e a Associação de São Francisco de Assis de Anta. Da análise aos dados dos inquéritos é possível retirar que para além da relação número de associados/número de resmas de papel consumidas, a modalidade de serviços prestado pelas Associações condicionada, igualmente, o consumo de resmas de papel.



**Figura 11 Custo (€) /ano (resmas de papel)**

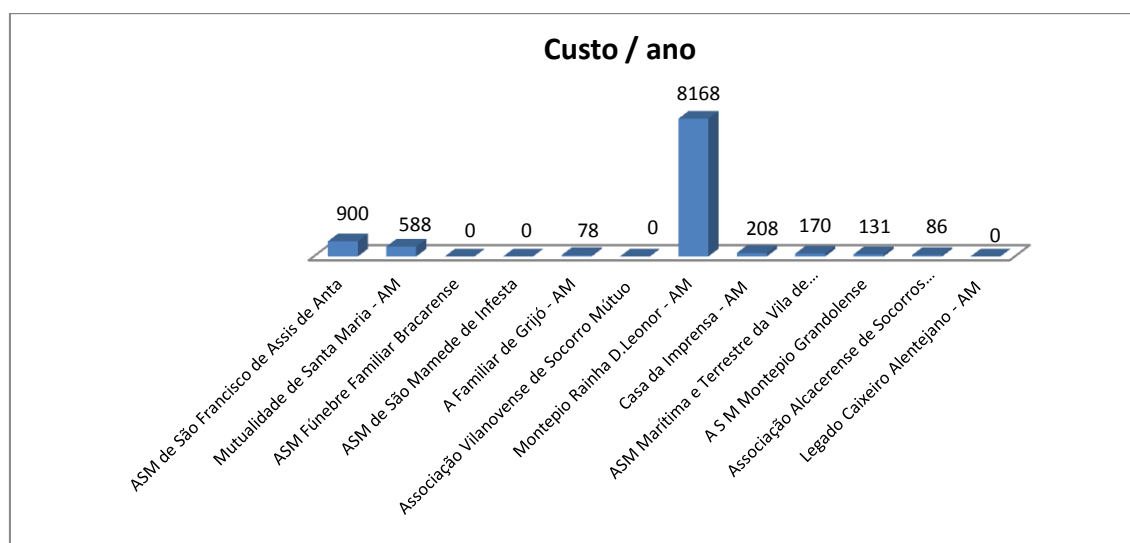
Ao analisar o custo das resmas de papel A4 consumidas pelas Associações Mutualistas, representado no gráfico da figura 11, verifica-se um gasto total de 5.541€. Da análise aos dados dos inquéritos é possível retirar que estes valores foram obtidos das Associações Mutualistas que consumiam mais resmas de papel por ano. A aquisição do material é feita conforme a necessidade das Associações Mutualistas. Não está definido uma periodicidade nem qualquer tipo de contrato com os fornecedores locais.

A partir da análise dos dados obtidos diretamente dos inquéritos, na figura 12 e na figura 13, foi possível obter a quantidade de tinteiros consumidos por ano pelas Associações Mutualistas e o seu custo de aquisição.



**Figura 12 Quantidade de tinteiros consumidos / ano**

As Associações Mutualistas com maior consumo de tinteiros por ano são o Montepio Rainha D. Leonor, a Mutualidade de Santa Maria e a Associação de São Francisco de Assis de Anta.



**Figura 13 Custo / ano (tinteiros)**

Ao analisar os valores de aquisição dos tinteiros das Associações Mutualistas representados no gráfico da figura 13, verifica-se um gasto total de 10.329€. Da análise aos dados dos inquéritos é possível retirar que estes valores foram obtidos das Associações

Mutualistas que consumiam mais tinteiros por ano. A aquisição dos tinteiros é feita conforme as necessidades das Associações.

A partir da análise dos dados obtidos diretamente dos inquéritos, na figura 14 e na figura 15, foi possível obter a quantidade de toners consumidos por ano pelas Associações Mutualistas e o seu custo de aquisição.

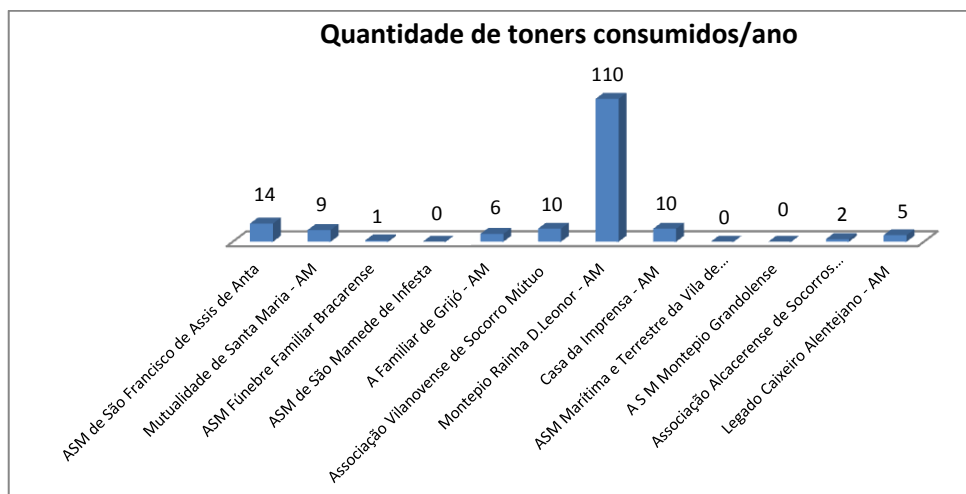


Figura 14 Quantidade de toners consumidos / ano

As Associações Mutualistas com maior consumo de toners por ano são o Montepio Rainha D. Leonor, Associação Vilanovense de Socorro Mútuo, Associação de São Francisco de Assis de Anta e a Casa da Imprensa.

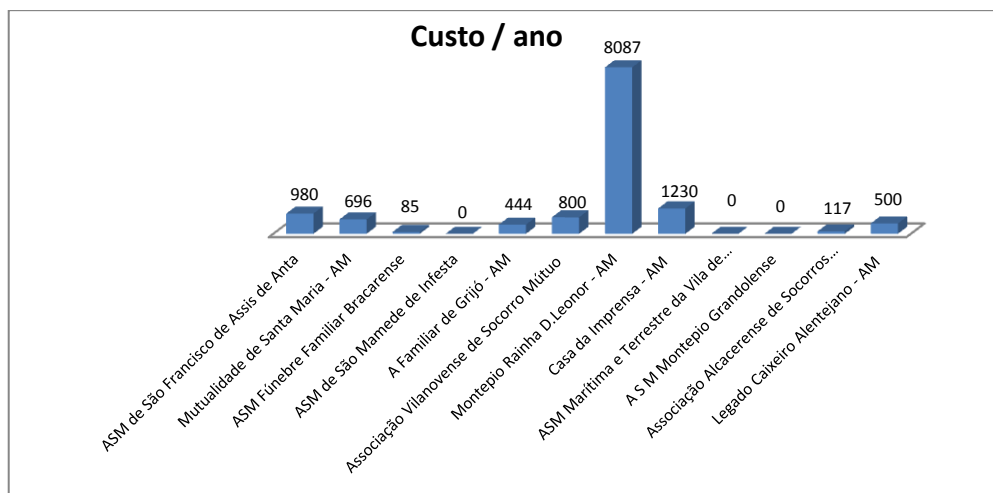


Figura 15 Custo / ano (toners)

Ao analisar os valores de aquisição dos toners das Associações Mutualistas, representados no gráfico da figura 15, verifica-se um gasto total de 12.939€. Da análise aos dados dos inquéritos é possível retirar que estes valores foram obtidos das Associações Mutualistas que consumiam mais toners por ano. A aquisição dos toners é feita conforme as necessidades das Associações.

Dos valores obtidos através dos inquéritos enviados para as Associações Mutualistas, verifica-se que o maior consumo de toners e tinteiros encontram-se nas Associações Mutualistas que consomem maior quantidade de resmas de papel, ou seja, a Associação Mutualista Montepio Rainha D<sup>o</sup> Leonor, Casa da Imprensa, Associação Vilanovense de Socorro Mútuo, A Mutualidade de Santa Maria e a Associação Socorros Mútuos de São Francisco de Assis de Anta.

Os fornecedores têm um lugar de destaque em toda a cadeia de abastecimento. Este estudo, permitiu fazer uma análise dos fornecedores com os quais as Associações Mutualistas têm estabelecido relações comerciais, ver tabela 7. Através de dados extraídos dos inquéritos, obteve-se um total de 14 fornecedores.

**Tabela 7 Listagem de fornecedores obtidos através dos inquéritos**

<b>Símbolo</b>	<b>Nome</b>	<b>Localizações disponíveis</b>	<b>N.º de Associações que frequentam</b>
	Staples	35 lojas pelo país	7
	Atlântico Norte	Espinho	1
	Continente	Mais de uma centena de lojas em todo o país	1
	Papel & Companhia	Esmoriz	1
	Olmar	S. João da Madeira	1
	Seabra Tavares	Vila Nova de Gaia	1
	Rebelo Santos	Caldas da Rainha	1

Símbolo	Nome	Localizações disponíveis	N.º de Associações que frequentam
	Tabacaria Martins	Montijo	1
	Contiforme	Lisboa	1
	Ler & Saber	Grândola	1
	Recins	Estarreja; Viseu; Porto; Ponta Delgada.	1
	Smart Cartridge	S. Mamede de Infesta; Cacém; Santarém; Mem Martins; Sintra; Alfragide; Portalegre; Évora; Oeiras; Lisboa; Funchal	1
	Bioprimática	Lisboa	1
	Comercialtec	Espinho	1

Este levantamento permitiu concluir que a Staples é o mesmo fornecedor de material de escritório para a maioria destas Associações Mutualistas que responderam ao inquérito.

Os dados recolhidos através dos inquéritos enviados para as Associações Mutualistas, permitem fazer uma previsão do consumo de resmas de papel A4 consumido por ano e desta forma prever o gasto que está associado. Procedendo a uma extrapolação destes valores, é possível estimar a quantidade de resmas de papel A4 consumidos durante um ano e o seu custo associado para as 73 Associações Mutualistas filiadas na União das Mutualidades Portuguesas com cerca de 500.000 associados. No entanto, verifica-se que o consumo de resmas de papel A4 varia com o número de modalidades e o número de associados de cada Associação Mutualista.

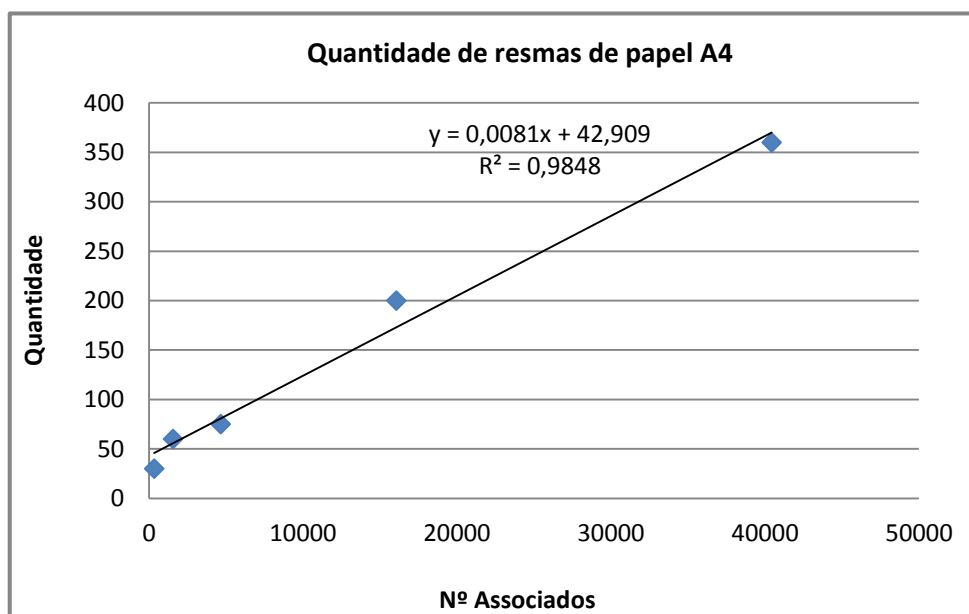
Para estimar a quantidade de resmas de papel consumidas por ano, foi utilizado o seguinte procedimento:

1. Agrupar as Associações Mutualistas que responderam ao inquérito por categorias:
  - Regime complementar da segurança social (SS) (ex.: subsídios, capitais, pensões);
  - Regime complementar e saúde (ex.: subsídios, capitais, pensões, farmácias, clínicas);
  - Regime complementar, saúde e ação social (ex.: subsídios, capitais, pensões, farmácias, clínicas, centros de dia, lar de idosos, apoio ao domicílio, cantinas sociais);
  - Regime complementar, saúde com internamento e ação social.
2. Determinar a equação da reta e o coeficiente de correlação para cada uma das categorias;
3. Agrupar por categorias as restantes Associações Mutualistas que não responderam ao inquérito, com o respetivo número de associados;
4. Estimar a quantidade de resmas de papel consumidas por ano para cada uma das categorias.

**Tabela 8 AM agrupadas por categorias, com os dados obtidos nos inquéritos**

Associação Mutualista	Associados	Resmas de papel A4	
		Qtd./ano	Custo/ano
<b>Complementos da SS + Saúde + Ação Social</b>			
Associação de Socorros Mútuos de S. Francisco de Assis de Anta	13860	150	420
Legado do Caixeiro Alentejano Associação Mutualista	3025	50	150
A Mutualidade de Santa Maria Associação Mutualista	20000	306	979,2
<b>Complementos da SS</b>			
Associação de Socorros Mútuos Fúnebre Familiar Bracarense	2031	10	30
Associação de Socorros Mútuos Marítima e Terrestre da Vila de Sesimbra	97	6	17,94
A Familiar Associação de Socorros Mútuos da Póvoa de Varzim	200	5	15
<b>Complemento da SS + Saúde com internamento</b>			
Montepio Rainha D. Leonor – Associação Mutualista	7658	750	1612,5
Casa da Imprensa Associação Mutualista	1872	100	272
<b>Complemento da SS + Saúde</b>			
Associação de Socorros Mútuos de S. Mamede de Infesta	16068	200	444
A Familiar de Grijó - AM	4665	75	224
Associação Vilanovense de Socorro Mútuo	40440	360	1080
Associação Alcacerense de Socorros Mútuos	1566	60	180
Associação de Socorros Mútuos Montepio Grandolense	344	30	117

Com os dados obtidos nos inquéritos, disponibilizados na tabela 8, é possível extrapolar os valores para cada uma das categorias obtendo-se expressões com uma correlação aceitável ( $R^2 \approx 1$ ), muito próximo dos 100%. No gráfico da figura 16, encontra-se um exemplo, do método que foi utilizado para estimar a quantidade de resmas de papel consumidas por ano.



**Figura 16** Quantidade de resmas de papel consumidas por ano, [complemento da SS e saúde]

As restantes Associações Mutualistas que não responderam ao inquérito foram agrupadas nas respetivas categorias. Com esta análise foi possível determinar o número de associados por categoria, conforme se verifica na tabela do Anexo B:

- Complemento segurança social e saúde com cerca de 238.349 associados;
- Complemento da segurança social e saúde com internamento com cerca 32.044 associados;
- Complemento segurança social com cerca de 85.892 associados;
- Complemento segurança social, saúde e ação social com cerca de 183.203 associados.

Através da equação da reta obtida no gráfico da figura 16, é possível estimar a quantidade de resmas de papel A4 para a categoria, complemento da segurança social e saúde. Considerando o número de associados de 238.349 (incognita x), é possível estimar cerca de 1.974 resmas de papel A4 consumidas por ano.

Na tabela 9, encontra-se representado a quantidade de resmas de papel A4 consumido por ano e o seu custo estimado para as várias categorias.

**Tabela 9 Quantidade de resmas de papel A4 consumidas por ano**

<b>Categorias</b>	<b>Nº Associados</b>	<b>Qtd. resmas de papel consumidas por ano</b>	<b>Custo por ano (€)</b>
Complementos da SS + Saúde + Ação Social	183.203	2.630	8.395
Complementos da SS	85.892	211	625
Complemento da SS + Saúde com internamento	32.044	8.127	8.327
Complemento da SS + Saúde	238.349	1.974	5.714
<b>Total</b>	<b>539.488</b>	<b>12.942</b>	<b>23.062</b>

No que se refere, ao consumo de resmas de papel A4 pode-se estimar que cerca de 12.942 resmas são consumidas por ano, apresentando um custo de aproximadamente 23.062€. Para este tipo de Associações, sem fins lucrativos, que sobrevivem das quotas dos seus associados e de alguns apoios, verifica-se que o custo é elevado.

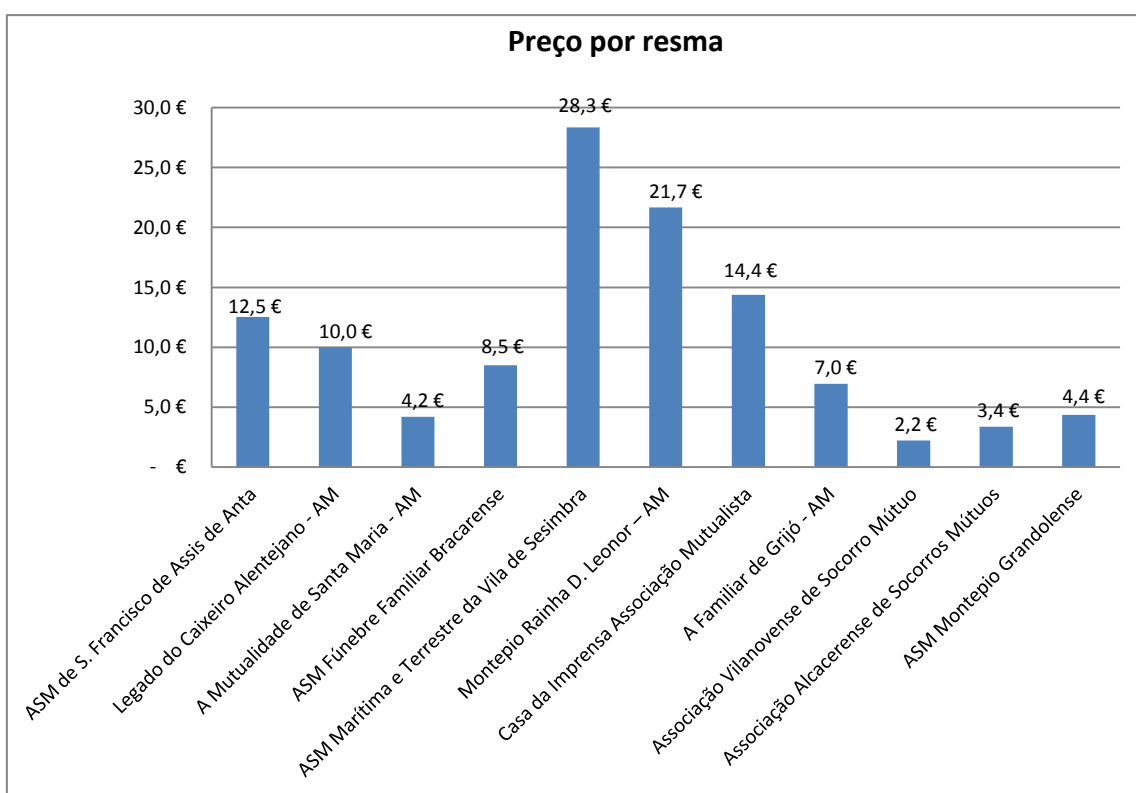
No caso dos tinteiros e toners, estes estão relacionados com o seu próprio rendimento e a marca da impressora. No entanto, com a informação adquirida nos inquéritos é possível obter o custo associado à aquisição dos tinteiros e toners, ver tabela 10. Com os valores obtidos da quantidade de resmas de papel A4 consumido por ano, é possível estimar o custo anual dos tinteiros e toners.

**Tabela 10 Dados recolhidos pelos inquéritos enviados às AM**

<b>Associação Mutualista</b>	<b>Qtd de resmas de papel/ano</b>	<b>Custo/ano (€) Tinteiros</b>	<b>Custo/ano (€) Toners</b>	<b>Custo/ano (€) Total</b>
ASM de S. Francisco de Assis de Anta	150	900	980	1.880
Legado do Caixeiro Alentejano - AM	50	-	500	500
A Mutualidade de Santa Maria - AM	306	588	696	1.284
ASM Fúnebre Familiar Bracarense	10	-	85	85
ASM Marítima e Terrestre da Vila de Sesimbra	6	170	-	170
Montepio Rainha D. Leonor – AM	750	8168	8087	16.255
Casa da Imprensa Associação Mutualista	100	208	1230	1438
A Familiar de Grijó - AM	75	78	444	522
Associação Vilanovense de Socorro Mútuo	360	-	800	800
Associação Alcacerense de Socorros Mútuos	60	86	117	203
ASM Montepio Grandolense	30	131	-	131
<b>Total</b>	<b>1897</b>	<b>10.329</b>	<b>12.939</b>	<b>23.268</b>

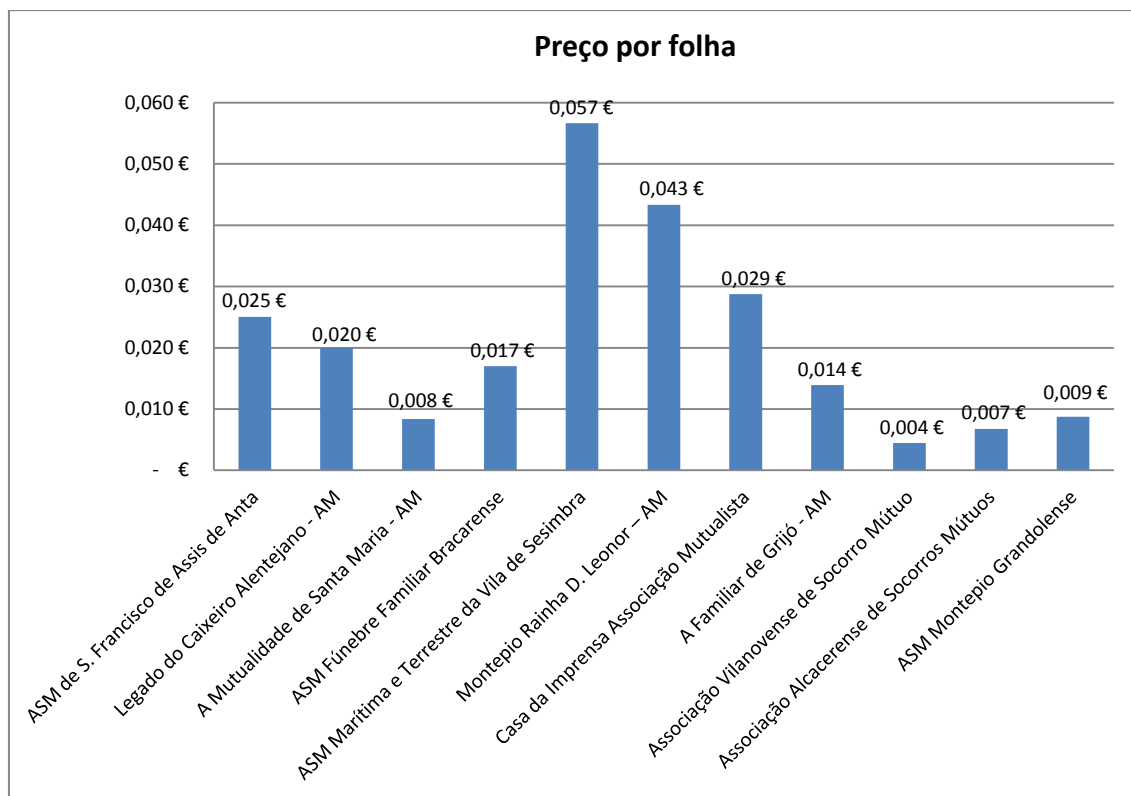
Após o tratamento e análise dos dados da tabela 10, verifica-se um gasto total de 23.268€ de tinteiros e toners consumidos por ano pelas Associações Mutualistas. Com o valor obtido, foi estimado o custo de tinteiros e toners consumidos por cada resma de papel A4, ou seja, se por ano temos um gasto de tinteiros e toners de 23.268€ e um consumo de 1.897 resmas de papel, no total verifica-se que cada resma de papel gasta cerca de 12€ em tinteiros e toners. Logo para as 12.942 resmas de papel estima-se um gasto de cerca de 155.304€ por ano.

Com os dados da tabela 10 é possível calcular o valor médio de impressão por resmas de papel, gráfico da figura 17, e por folha de papel, gráfico da figura 18.



**Figura 17 Preço de impressão por resma**

Na tabela de preços disponibilizada pela Staples, foi feita uma pesquisa da impressão em papel 80gr e verifica-se que a mesma fica por 0,089€. Os valores obtidos no gráfico da figura 18, estão dentro dos valores esperados abaixo de 0,089€. Assim justifica-se a impressão de folhas dentro das Associações.



**Figura 18 Preço de impressão por folha**

Após esta análise, verifica-se que é importante organizar e centralizar o processo de *procurement* das Associações Mutualistas, de forma a ser possível reduzir os custos associados a todo o processo, organizar a informação inexistente e melhorar o controlo dos produtos consumidos pelas várias Associações Mutualistas.

#### **4.3. MODELO *PROCUREMENT* E ABASTECIMENTO PROPOSTO**

O *Procurement* é um dos principais motores da cadeia de fornecimento que permite a redução de custos na aquisição do produto. Para isso, as atividades que abrangem o processo devem ser bem definidas e desenvolvidas de forma a criar valor acrescentado.

Atualmente, cada uma das Associações Mutualistas adquire os seus produtos de forma individual, nos seus fornecedores locais. No entanto, este estudo, tem como objetivo estudar o melhor modelo de *procurement* e de abastecimento a ser implementado nas 73 Associações Mutualistas filiadas na União das Mutualidades Portuguesas, e desta forma unirem as Associações num processo de compra único. Assim, as Associações irão ter outra capacidade negocial que a própria Associação sozinha não teria, pois abrangerá um

maior volume o que facilitará a obtenção de melhores preços. A centralização da negociação vai permitir agilizar o processo das compras e a própria logística associada. A redução de custos poderá vir assim, a ajudar na subsistência económica e financeira das Associações.

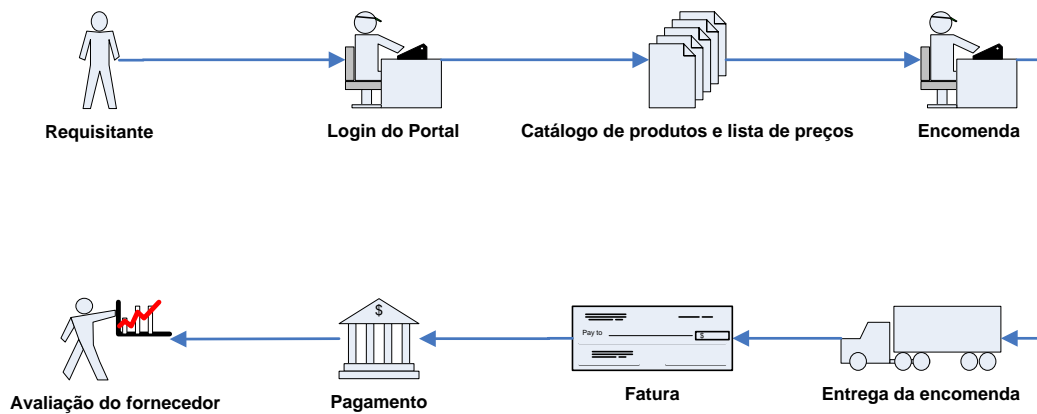
O modelo proposto tem como objetivo centralizar a negociação numa entidade, a União das Mutualidades Portuguesas. Com este modelo vai ser possível uniformizar o processo de compras e as condições comerciais e disponibilizar ferramentas que permita à gestão de topo o controlo efetivo dos consumos. A negociação é uma das fases mais importantes do processo de *procurement*. Nesta fase é importante acumular toda a informação dos produtos consumidos nas várias Associações Mutualistas e os seus consumos, de forma a saber o impacto que cada produto tem na negociação. Após a fase de negociação, a gestão de topo da União das Mutualidades Portuguesas deve analisar e validar as condições propostas pelos fornecedores.

No entanto, durante a fase de negociação são chamados apenas os fornecedores que foram selecionados previamente. Para isso, implica um estudo de mercado prévio. Durante esta fase, é importante obter o maior número possível de informação dos fornecedores para posteriormente ser selecionado. Para selecionar os fornecedores a organização deve especificar os critérios que melhor se enquadra à sua realidade e ao produto a adquirir. Neste caso em estudo, foram definidos os seguintes critérios:

- Preço do produto;
- Localização e distribuição geográfica do fornecedor;
- Condições de entrega do produto.

O ciclo de encomenda descrito na figura 19, habitualmente é repetitivo e acontece após um outro ciclo menos repetitivo mas não menos importante, o ciclo de *procurement*.

O ciclo de encomenda inicia-se com a necessidade de adquirir bens para garantir o funcionamento da organização. O ciclo será desenvolvido com os fornecedores selecionados no processo de *procurement*. Este modelo criado tem como objetivo reduzir os tempos e aumentar o fluxo de informação, minimizar os custos administrativos, normalizar e comprar os bens ao nível do custo total mais baixo possível.



**Figura 19** Etapas do ciclo de encomenda

No modelo proposto, o requisitante das Associações Mutualistas deve aceder a um portal de compras dos fornecedores e deve autenticar-se com os dados de acesso que lhe forem previamente fornecidos por *email*. Para isso, as Associações Mutualistas devem comunicar a lista de pessoas que estão autorizadas a efetuar as compras com o fornecedor. A navegação no portal de compras deverá ser bastante simples e intuitivo com as funções disponíveis para o utilizador. O utilizador autorizado deve consultar e verificar se os dados da Associação Mutualista estão corretos. Caso não esteja, deve comunicar ao fornecedor para alterar e desta forma evitar complicações futuras na entrega dos produtos.

A lista de produtos e de preços deve estar disponível no catálogo para consulta. Os preços são específicos para os produtos do fornecedor que a União das Mutualidades Portuguesas aprovou. No entanto a listagem de produtos e preços pode ser atualizada conforme as necessidades das Associações Mutualistas. Para isso, a União das Mutualidades Portuguesas solicita ao fornecedor um pedido de cotação do novo produto. No portal de compras, deve ser possível visualizar o histórico de todos os pedidos de cotações registados. Após a cotação ser submetida ao fornecedor, o mesmo deve entrar em contacto com a União das Mutualidades Portuguesas para fornecer a melhor proposta. Se a proposta for aprovada pela gestão de topo o produto é adicionado na lista de preços.

As Associações Mutualistas para emitirem uma encomenda, devem selecionar na listagem de produtos o artigo que pretende e posteriormente devem mencionar a quantidade do produto a encomendar. A encomenda deve ser gravada e submetida ao fornecedor, para ser efetuada a entrega do material no local de consumo. Este método permite às Associações Mutualistas uniformizar o processo de aquisição, reduzir o tempo, reduzir os custos e

controlar as compras. Com este método a União das Mutualidades Portuguesas irá ter acesso ao material consumido por cada uma das Associações Mutualistas.

A entrega da encomenda deve ser feita pela transportadora do fornecedor nos locais de consumo indicados pelo utilizador do portal durante o processo da encomenda, num prazo de 24 a 48 horas, com um mínimo de encomenda de 25€. Os preços acordados devem incluir o fornecimento para qualquer entrega no território nacional continental. Este modelo, não se aplica à Madeira e Açores.

As faturas emitidas devem ser assinadas por um dos elementos que constam na lista de pessoas autorizadas pela Associação Mutualista. O pagamento da fatura deve ser feito por transferência bancária ou através de cheque. Este deve ser realizado num prazo de 30 dias. No pagamento efetuado deve ser enviado ao fornecedor toda a informação relevante, discriminando a fatura, para efeitos de regularização da mesma.

Por último, a partir do momento em que a Associação Mutualista adere ao portal de compras do fornecedor e tem continuidade na aquisição de encomendas, a Associação Mutualista deve analisar o comportamento do fornecedor relativamente ao serviço prestado e o produto fornecido, no que diz respeito à quantidade e ao prazo de entrega.

O responsável pelo processo de *procurement* da União das Mutualidades Portuguesas deve recolher junto das Associações Mutualistas, toda a informação necessária para avaliar o desempenho dos seus fornecedores de material de escritório. A avaliação dos fornecedores é um processo contínuo e deve ser feito semestralmente. O método proposto para avaliar o desempenho dos fornecedores baseia-se no método de ponderação linear citado por Boer et al (2001). O primeiro passo é selecionar os critérios e atribuir um peso a cada critério definido, pelo que a soma dos pesos de cada critério totalize os 100%. O critério com maior peso indica o critério com mais importância. Seguidamente, é atribuído os valores de desempenho a cada critério. Por último os pesos serão utilizados como multiplicadores para obter a classificação de cada fornecedor. Da análise efetuada, seleciona-se os critérios que se aplicam na avaliação do fornecedor e o seu peso percentual, ver tabela 11.

**Tabela 11 Critérios seleccionados e o seu peso percentual**

<b>Critérios seleccionados</b>	<b>Percentagem atribuída aos critérios</b>
Preço (A)	80%
Cumprimento do prazo (B)	
Qualidade do produto (C)	20%
Profissionalismo dos técnicos (D)	

A seguir são descritos os valores a ser atribuídos a cada critério, para obter a pontuação final do fornecedor, ver tabela 12.

**Tabela 12 Valores a atribuir a cada critério**

<b>Valores</b>	<b>Descrição</b>
<b>0</b>	Não satisfaz
<b>1</b>	Satisfaz muito pouco
<b>2</b>	Satisfaz pouco
<b>3</b>	Satisfaz
<b>4</b>	Satisfaz bem
<b>5</b>	Satisfaz plenamente

O fornecedor será classificado, conforme a pontuação obtida, da tabela 13. A classificação do fornecedor é determinada pela seguinte equação:

$$\text{Classificação do fornecedor} = \sum(\bar{x}_{AB} * 0,8 + \bar{x}_{CD} * 0,2) * 100/5$$

No final da avaliação, será tomada uma decisão, mediante a pontuação atribuída.

**Tabela 13 Classificação do fornecedor**

<b>Classificação</b>	<b>Pontuação</b>	<b>Tipo de fornecedor</b>	<b>Descrição</b>
<b>A</b>	86-100	Aprovado	Cumprir com todos os requisitos
<b>B</b>	71-85	Satisfatório	Cumprir com os requisitos mas sujeito a sugestões
<b>C</b>	51-70	Necessidade de melhorias	Necessita de desenvolver melhorias
<b>D</b>	0-50	Deficiência significativa	Sem interesse

Na tabela 14, encontra-se um exemplo da matriz a utilizar para avaliar e classificar os fornecedores.

**Tabela 14 Proposta da matriz de avaliação de fornecedores**

CARACTERÍSTICAS A AVALIAR	FORNECEDORES			
	Nome do Fornecedor			
<b>Área</b>	Material de escritório			
Preço	4			
Cumprimento do Prazo	5			
<b>Sub-Total (80%)</b>	4,50			
Qualidade do produto	5			
Profissionalismo dos técnicos	5			
<b>Sub-Total (20%)</b>	5,00			
<b>Total (100%)</b>	92,0			
<b>Classificação do Fornecedor</b>	A			

Os resultados da classificação devem ser comunicados aos fornecedores, como forma de garantir a qualidade do serviço prestado e no caso de ser necessário tomarem as ações de melhoria, como forma de aperfeiçoarem a prestação dos seus serviços.

Na tabela 15, é possível verificar a descrição da proposta para a classificação de fornecedores, a ser implementado na União das Mutualidades Portuguesas.

**Tabela 15 Descrição da proposta para classificação e avaliação de fornecedores**

<b>Atividades</b>	<b>Descrição</b>	<b>Documentação</b>
<b>Identificação dos fornecedores a avaliar</b>	Os fornecedores a avaliar são definidos de acordo com o fornecimento do produto.	Listagem de fornecedores
<b>Periodicidade / metodologia de avaliação</b>	A avaliação de fornecedores é semestral e reporta-se ao comportamento do fornecedor relativamente ao serviço prestado e o produto fornecido.	Listagem de fornecedores
<b>Definir os critérios de avaliação</b>	Os critérios de avaliação variam consoante o tipo de fornecedor do produto. Cada critério é avaliado com base numa escala.	Matriz de avaliação de fornecedores
<b>Avaliação e classificação de fornecedores</b>	A avaliação final de cada fornecedor é calculada pela média ponderada dos diferentes critérios e obtém-se pela multiplicação do peso de cada critério pela avaliação atribuída a cada um. Após o resultado obtido na avaliação, o fornecedor será classificado, de acordo com os seguintes parâmetros: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fornecedor aprovado;</li> <li>• Fornecedor satisfatório;</li> <li>• Fornecedor necessidades de melhoria;</li> <li>• Fornecedor deficiência significativa.</li> </ul>	Matriz de avaliação de fornecedores
<b>Comunicação dos resultados ao fornecedor e definição de ações</b>	Os resultados da avaliação são comunicados aos respetivos fornecedores, no sentido de tomarem ações de melhoria decorrentes da sua avaliação.	Listagem de fornecedores

#### **4.4. IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO *PROCUREMENT* E ABASTECIMENTO**

No sentido de implementar o modelo proposto, recorreu-se, como apoio, à listagem de fornecedores de material economato disponibilizada na tabela 7. Com base nos critérios de seleção de fornecedores definidos anteriormente, na secção 4.3, optou-se pela seleção da Staples Corporate pois assegura os critérios definidos, ou seja, encontra-se bem localizada e distribuído por todo o país, apresenta preços mais baixos em material de economato e

assegura boas condições de entrega do produto. Desta forma, a Staples Corporate, foi o fornecedor selecionado previamente para a fase de negociação.

Mediante a informação disponibilizada pelo agente da Staples Corporate, durante a fase de negociação, a Staples Corporate assegura o bom funcionamento do ciclo de encomenda proposto. A Staples Corporate tem um portal de compras eletrónico totalmente parametrizável, que permite efetuar compras, acompanhar o estado da mesma e a respetiva faturação. O mesmo funciona em tempo real e garante a integração imediata das encomendas, a disponibilização do seu estado, o envio de notificações, o processamento e a entrega, disponibilizando toda a informação das encomendas. A entrega do produto será feita pela transportadora da Staples Corporate no local de consumo indicado pelas Associações num prazo de 24 a 48h após o pedido da encomenda. Para finalizar a negociação com a Staples Corporate, a gestão de topo da União das Mutualidade Portuguesas deve aprovar as condições propostas pelo fornecedor.

Após aprovação, a União das Mutualidades Portuguesas deve enviar uma listagem com as Associações Mutualista que vão aderir a esta proposta, com a seguinte informação: a designação da Associação Mutualista, o número de contribuinte e a morada. Esta informação é necessária para abrir a ficha de cliente.

Após abertura da ficha de cliente será atribuído o “Login” a cada uma das Associações Mutualistas, para acederem ao portal de compras da Staples Corporate e dessa forma poderem realizar as suas encomendas. As Associações terão igualmente acesso a todo o histórico das encomendas realizadas. O histórico das encomendas permite controlar o consumo de material de escritório consumido pela Associações.

A União das Mutualidades Portuguesas terá acesso ao histórico das encomendas de todas as Associações Mutualista, e assim será possível controlar o consumo de material de cada uma das Associações.

No entanto, durante a fase de negociação, os valores obtidos da quantidade de resmas de papel A4 consumidas por ano pelas diversas Associações Mutualistas foram disponibilizados à Staples Corporate com o objetivo de solicitar cotações para o produto em estudo. A União das Mutualidades Portuguesas ao aderir a esta proposta da Staples Corporate, pode beneficiar dos seguintes preços, ver a tabela 16:

- Resma de papel office paper A4 80gr – 1,96€;

- Resma de papel simply A4 75gr – 1,90€.

**Tabela 16 Custo/ano fornecedores locais vs Staples Corporate (office paper A4 80gr)**

Concelho	Denominação	Nº Associados	Fornecedores locais	Fornecedor Staples Corporate
			Custo /ano (€)	Custo /ano (€)
<b>Complementos da SS + Saúde + Ação Social</b>				
Espinho	ASM de S. Francisco de Assis de Anta	<b>13860</b>	420	294
Évora	Legado do Caixeiro Alentejano - AM	<b>3025</b>	150	98
Ovar	A Mutualidade de Santa Maria - AM	<b>20000</b>	979	600
<b>Complementos da SS</b>				
Braga	ASM Fúnebre Familiar Bracarense	<b>2031</b>	30	20
Sesimbra	ASM Marítima e Terrestre da Vila de Sesimbra	<b>97</b>	18	12
Póvoa do Varzim	A Familiar Associação de Socorros Mútuos da Póvoa de Varzim	<b>200</b>	15	10
<b>Complemento da SS + Saúde (Internamento)</b>				
Caldas da Rainha	Montepio Rainha D. Leonor – AM	<b>7658</b>	1613	1470
Lisboa	Casa da Imprensa - AM	<b>1872</b>	272	196
<b>Complemento da SS + Saúde</b>				
Matosinhos	ASM de S. Mamede de Infesta	<b>16068</b>	444	392
Gaia	A Familiar de Grijó - AM	<b>4665</b>	224	147
Gaia	Associação Vilanovense de Socorro Mútuo	<b>40440</b>	1080	706
Alcácer do Sal	Associação Alcacerense de Socorros Mútuos	<b>1566</b>	180	118
Grândola	ASM Montepio Grandolense	<b>344</b>	117	59

Utilizando o método referido anteriormente para estimar o custo por ano das resmas de papel gastas pelos fornecedores locais, em que foi apresentado um custo de aproximadamente 23.062€, determinou-se que com a Staples Corporate obter-se-ia um custo de aproximadamente 17.904€. Desta forma, se a União das Mutualidades Portuguesas tivesse aderido a esta proposta da Staples Corporate, no final do ano estima-se que se poderia ter obtido uma redução de custo em resmas de papel A4, em cerca de 5000€.

#### **4.5. PROCUREMENT SOCIAL NA UNIÃO DAS MUTUALIDADES PORTUGUESAS**

Nos dias de hoje, vivemos numa sociedade decorrente de situações de desamparo, envelhecida, pobreza, solidão, incerteza, insegurança e intranquilidade que acabam por

contribuir numa situação de rotura social. Esta situação manifesta uma grande preocupação para todos nós.

As Associações Mutualistas procuram colmatar algumas destas preocupações, através das respostas sociais disponíveis e desta forma ajudarem os mais necessitados na inserção social. No entanto, as Associações Mutualistas, são Instituições sem fins lucrativos que têm vindo a manifestar algumas dificuldades a nível de respostas económicas e sociais, sendo difícil dar respostas a tantos pedidos.

Neste caso, o *Procurement* social, poderá ser um passo para quebrar alguma destas barreiras sentidas nestas Instituições. A forma como a aquisição do produto é gerada pode conceder “valor acrescentado” a estas Instituições e desta forma, gerar mais impactos sociais positivos. Ou seja, com o “valor acrescentado” concedido, as Instituições podem criar mais respostas sociais e desta forma disponibilizarem mais respostas às situações mais graves de pobreza e exclusão social identificadas na sua área de intervenção. Ao criar mais respostas sociais implica um aumento na taxa de emprego no sector social e da formação aos seus colaboradores.

O *Procurement* pode aumentar a eficiência e a eficácia na aquisição dos produtos sem prejudicar os seus intervenientes (colaboradores e fornecedores), conseguindo garantir que todas as partes envolvidas saiam a ganhar. Implica um processo menos burocrático, mais rápido e com menos recursos humanos e materiais necessários, logo cria mais oportunidades para os colaboradores se envolverem noutros projetos para promover a inclusão social e até criar novas oportunidades de emprego. O aumento do poder de compra e os princípios associados o *Procurement* social, encoraja os fornecedores a assegurar práticas no âmbito da responsabilidade social e assegurar que cumprem com as condições de trabalho e os direitos dos seus trabalhadores. Ao mesmo tempo a própria Instituição também ganha com o *Procurement* social, através da redução de custos, da automatização do processo, da redução de tempos, da criação de oportunidades de emprego e da promoção da inclusão social.

## 5. CONCLUSÕES

As Associações Mutualistas são instituições sem fins lucrativos que sobrevivem das quotas dos seus associados e de apoios financeiros. Apesar dos poucos recursos financeiros e tecnológicos disponíveis, estas Associações têm um papel muito importante, no âmbito das respostas sociais. Assumem um papel ativo na sociedade para as pessoas mais desfavorecidas, promovendo a qualidade de vida dos cidadãos, através do apoio social, da proteção da segurança social e da saúde e das soluções adequadas às necessidades dos cidadãos.

Atualmente, o processo de compras nestas Instituições são praticados por cada uma das Associações Mutualistas, verificando-se um processo demasiado burocrático, com falta de controlo, falta de informação, e muito pouco eficiente.

Com este estudo foi proposto um modelo de *procurement* e abastecimento a ser implementado na União das Mutualidades Portuguesas. Com este modelo criado será possível centralizar o processo de compras, permitindo melhores ganhos negociais, um melhor controlo do produto consumido, a redução dos custos, a redução de recursos humanos e materiais e a redução do tempo.

No sentido de implementar o modelo proposto, foram identificados alguns dos fornecedores existentes no mercado em material de economato. Com base nos critérios

definidos para a seleção de fornecedores, foi selecionado a Staples Corporate. A Staples Corporate é um fornecedor que se encontra distribuído por todo o país, apresenta bons preços e assegura o bom funcionamento do ciclo de encomenda proposto.

No final do estudo, foi proposto um método para avaliar o desempenho dos fornecedores.

No decorrer do projeto surgiram algumas dificuldades que se prendem sobretudo:

- Na falta de respostas aos inquéritos enviados para as Associações Mutualistas;
- Na falta de literatura disponível, sobre o processo de *procurement* nas Associações Mutualistas e nas Instituições sem fins lucrativos.

Para avaliar e validar o modelo proposto, a proposta da Staples Corporate deve ser primeiro validada pela gestão de topo da União das Mutualidades Portuguesas. A partir do momento, que as Associações Mutualistas adiram ao portal de compras, os valores do consumo de material serão mais fidedignos num próximo estudo.

Como sugestão para trabalhos futuros, fica a possibilidade de selecionar novos fornecedores de material de economato e alargar este estudo para outras gamas de produtos.

## Referências Documentais

- [1] R. Franco, “Defining the nonprofit sector: Portugal,” no. 43. USA, 2005.
- [2] R. C. Franco, S. W. Sokolowski, E. M.H.Hairel, and L. M. Salamon, *The portuguese nonprofit sector in comparative perspective*. .
- [3] R. Namorado, “A economia social — Uma constelação de esperanças 1.” Coimbra, pp. 1–14.
- [4] L. M. Salamon, S. W. Sokolowski, M. Haddock, and H. S. Tice, *Portugal’s nonprofit sector in comparative context*. Johns Hopkins Center for Civil Society Studies, 2012.
- [5] A. Andrade and R. Franco, *Economia do conhecimento e organizações sem fins lucrativos*. Princípia Editora, 2007.
- [6] V. Rosendo, *O Mutualismo em Portugal: Dois Séculos de História e suas origens*. Montepio Geral, 1996, pp. 42–88, 266–295.
- [7] “União das Mutualidades Portuguesas,” [www.mutualismo.com](http://www.mutualismo.com), 2012. .
- [8] A. de C. Carvalho and E. Graça, “Conta satélite da economia social 2010,” Lisboa, 2013.
- [9] *Decreto Lei nº 72-90 - Código das Associações Mutualistas*. Diário da República, 1º série, Nº 52, 1990.
- [10] *Decreto Lei nº 119-83 - Aprova o estatuto das IPSS*. I série - Nº46, 1983.
- [11] *Portaria n.º 135/2007 - Define as regras a que deve obedecer o registo das associações mutualistas*. Diário da República, 1ª série - Nº 19, 2007.
- [12] M. Branco, *Mutualismo com jornalistas dentro*. União das Mutualidades Portuguesas, 2010, pp. 53–57.
- [13] J. Pitacas, “Utilidade social e eficiência no mutualismo,” Instituto Superior de Economia e Gestão, 2009.
- [14] J. Versendaal, R. Batenburg, and M. Beukers, “Business Alignment in the Procurement Domain.” Lunteren, 2005.
- [15] L. A. Amaral, C. Teixeira, and J. N. Oliveira, “E-Procurement: Uma reflexão sobre a situação atual em Portugal,” *Associação para a promoção e desenvolvimento da sociedade da informação*, pp. 1–44, Dec-2003.

- [16] J. Gebauer, C. Beam, and A. Segev, “Impact of the internet on procurement.” Berkeley, pp. 1–14, 1998.
- [17] S. L. Gupta, B. K. Jha, and H. Gupta, “The Influence of the Internet in the B2B marketplace for IT organizations in India,” *Sri Lankan J. Manag.*, vol. 14, pp. 1–30.
- [18] M. L. Sheng, “The Impact of Internet-Based Technologies on the Procurement Strategy.” Taiwan, 2002.
- [19] E. Rosa and L. Duarte, “Modelo de e-Procurement centrado no fornecedor para a Administração Pública.” Aveiro, pp. 203–212, 2007.
- [20] E. R. C. R. Lo. Lopes and L. D. Santos, “Estratégias de e-procurement na Administração Pública : Uma revisão de literatura,” vol. I. pp. 439–454, 2006.
- [21] U. Parida and V. Parida, “E-Procurement an Indian and Swedish perspective,” Lulea University of Technology, 2005.
- [22] M. J. Shaw and C. Subramaniam, “The effects of process characteristics on the value of B2B E-Procurement.” pp. 1–18.
- [23] H. M. Kim and R. Ramkaran, “Best practices in e-business process management,” *Bus. Process Manag. J.*, vol. 10, no. 1, pp. 27–43, 2004.
- [24] J. ROUSSEAU, *Manual de distribuição*, 2ª edição ed. Principia, 2008, pp. 314–325.
- [25] I. Burkett, “Social Procurement in Australia,” Australia, 2010.
- [26] J. Barraket and J. Weissman, “Social Procurement and its Implications for Social Enterprise : A literature review.” Queensland University of Technology, Australia, 2009.
- [27] J. CARVALHO, *Logística*, 2º edição. Sílabo, 1999, pp. 171–194.
- [28] D. Andersson and A. Norrman, “Procurement of logistics services,” *Eur. J. Purch. Supply Manag.*, vol. 8, pp. 3–14, 2002.
- [29] F. C. Ferreira, “O processo de decisão de compra : o comportamento na procura de informação,” 1999.
- [30] A. D. Poeta, F. Nogueira, and J. M. Andrade, “Entre a inovação e o planeamento. Novos modelos de gestão das compras hospitalares,” vol. 9. pp. 173–194, 2000.
- [31] S. Sousa, *As instituições particulares de solidariedade social num contexto de crise económica*. IPI Consulting Network Portugal.
- [32] “União das IPSS,” SIC - Primeiro Jornal, Portugal, 2012.
- [33] *NP EN ISO 9001:2008 - Sistemas de gestão da qualidade*. Instituto Português da Qualidade, 2008.

- [34] L. de Boer, E. Labro, and P. Morlacchi, "A review of methods supporting supplier selection," *Eur. J. Purch. Supply Manag.*, vol. 7, no. 2, pp. 75–89, Jun. 2001.
- [35] D. Beil and S. M. Ross, "Supplier Selection." pp. 1–21, 2009.
- [36] S. Thiruchelvam and J. . Tookey, "Evolving trends of supplier selection criteria and methods," *Int. J. Automot. Mech. Eng.*, vol. 4, no. December, pp. 437–454, 2011.

## **Anexo A. Template do inquérito enviado para as Associações Mutualistas**

## **Anexo B. Associações Mutualistas agrupadas por categorias**

**Anexo C. Tratamento de dados dos inquéritos  
enviados para as Associações Mutualistas**