



INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO

O PARADIGMA DAS COMPRAS  
PARA O AUMENTO DA COMPETITIVIDADE  
DAS PME PORTUGUESAS

Mestrando: Francisco José da Costa Gaspar

Dissertação apresentada no Instituto Superior de Gestão para obtenção  
do Grau de Mestre em Gestão

Orientador: Professor Doutor José Magalhães

LISBOA

Dezembro - 2012

## Resumo

No mundo actual, em que as barreiras da distância desapareceram e a economia se tornou global, as empresas têm que competir diariamente para serem mais eficazes e mais competitivas.

O presente estudo pretende contribuir para uma melhor compreensão da importância da função compras nas empresas e em particular nas PME portuguesas.

A competitividade das empresas depende em grande parte da organização de compras que cada empresa dispõe. Os departamentos de compras são hoje estratégicos para as empresas, pois possuem um grande potencial de redução de custos, os quais permitem ganhar clientes e quota de mercado e garantem a sobrevivência da empresa no futuro.

Para maior eficácia na obtenção de resultados, os departamentos de compras devem ser independentes dos restantes departamentos da empresa e estarem bem posicionados na hierarquia da empresa de modo a poderem desempenhar a sua função de forma autónoma.

A metodologia seguida no presente estudo foi de natureza qualitativa. O método utilizado foi o questionário (survey). Os questionários foram enviados às PME via e-mail e foram recebidos também via e-mail. Após a recepção dos questionários preenchidos, procedeu-se ao registo e à análise dos resultados.

Os resultados do estudo apontam uma importância crescente que as PME portuguesas atribuem à função compras, a qual consideram imprescindível para a competitividade da empresa.

Palavras-chave: PME, competitividade, compras, estratégia, procurement.

## **Abstract**

In today's world, where the barriers of distance have disappeared and become global economy, companies have to compete every day to be more effective and more competitive.

The present study aims to contribute to a better understanding of the importance of the procurement function within companies and in particular SMEs Portuguese.

Business competitiveness depends largely on the purchasing organization that each companies offers. The purchasing departments are now strategic for companies, as they have great potential for reducing costs, which allow customers and gain market share and ensure the company's survival in the future.

To be most effective in achieving results, purchasing departments should be independent from other department in the company and are well positioned in the hierarchy so that they can perform their function autonomously.

In this study the methodology used was qualitative. The method used was a questionnaire (survey). Questionnaires were sent to SMEs via email and were also received via e-mail. Upon receipt of the complete questionnaires, we proceeded to the recording and analysis of results.

The results of study indicate a growing importance that Portuguese SMEs attach to procurement function, which considers essential for the competitiveness of the company.

**Keywords:** SMEs, competitiveness, purchasing, strategy, procurement.

## **Agradecimentos**

A todos os que, de algum modo, contribuíram para a realização deste trabalho, os meus mais sinceros agradecimentos:

Ao professor Doutor José Magalhães pela ajuda, conselhos, orientação científica que prestou, assim como, pela disponibilidade que sempre manifestou.

À Dra. Leonor Fernandes pelo apoio prestado no tratamento dos dados.

À Lusosider – Aços Planos S.A por me ter proporcionado a oportunidade de alargar os meus conhecimentos.

Às empresas que amavelmente responderam ao questionário, pois sem a sua colaboração, nada teria sido possível.

À minha família, pelo apoio contínuo e suporte e pelos momentos que não lhes pude dedicar como mereciam.

## **Abreviaturas**

**CRM** – *Customer Relationship Management*

**ERP** – *Enterprise Resource Planning*

**IAPMEI** – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas Industriais

**INE** – Instituto Nacional de Estatística

**MRP** – *Materials Requirements Planning*

**MTBF** – *Méduim Time Between Failures*

**MTTR** – *Méduim Time To Repair*

**PME** – Pequenas e Médias Empresas

**RFI** – *Request For Information*

**RFP** – *Request For Proposal*

**RFQ** – *Request For Quotation*

**SCM** – *Supply Chain Management*

**SRM** – *Supplier Relationship Management*

**SWOT** – *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*

**VAB** – Valor Acrescentado Bruto

## ÍNDICE GERAL

Resumo .....	I
Abstract.....	II
Agradecimentos.....	III
Abreviaturas.....	IV
Índice Geral.....	V
Índice de Quadros.....	VII
Índice de Gráficos.....	VIII
1.Introdução.....	1
1.1 Considerações Gerais.....	1
1.2 Importância do Estudo .....	2
1.3 Finalidade, Questão e Objectivos da Investigação .....	3
1.4 Organização da Dissertação .....	3
2.Revisão da Literatura.....	4
2.1 Enquadramento Teórico.....	4
2.2 O Posicionamento das Compras na Hierarquia da Empresa.....	7
2.3 Conceito de PME .....	11
2.3.1 Principais Indicadores das PME.....	12
2.4 A Importância da Supply Chain Management para a Competitividade das PME.....	12
2.5 Estratégia de Compras e Compras Estratégicas.....	15
2.5.1 Estratégia de Compras.....	15
2.5.2 Compras Estratégicas .....	17
2.6 A Importância Estratégica da Gestão de Stocks .....	29
2.6.1 Os Modelos de Gestão de Stocks .....	29
2.6.2 A Análise ABC.....	31
2.6.3 Custos Associados à Gestão de Stocks .....	32
2.7 Selecção de Fornecedores e Gestão da Base de Dados de Fornecedores .....	33
2.8 As Compras como Factor Crítico de Sucesso para a Competitividade das PME.....	36
2.8.1 A Análise SWOT .....	38
2.8.1.1 A Análise Externa.....	38

2.8.1.2 A Análise Interna.....	39
2.8.1.3 Interpretação e Matriz SWOT .....	39
3. Metodologia da Investigação.....	41
3.1 Investigação Empírica.....	42
3.2 Métodos de Investigação .....	42
3.3 Amostra.....	43
3.3.1 Cálculo do Tamanho da Amostra.....	44
3.4 O Questionário .....	45
4. Apresentação e Análise de Resultados.....	46
5. Conclusões e Estudos e Investigações Futuras .....	64
5.1 Conclusões .....	64
5.2 Estudos e Investigações Futuras .....	66
6. Bibliografia.....	68
7. Anexos.....	72

## INDÍCE de QUADROS

Quadro I – Princípio de alavancagem nas compras para alcançar duplicação dos lucros.....	10
Quadro II - A cadeia de valores genérica – Porter.....	15
Quadro III - Matriz de Kraljic (1983) adaptado.....	25
Quadro IV: Matriz de portfólio de compras (Kraljic, 1983).....	27
Quadro V – Matriz SWOT.....	41
Quadro VI – Tabela de resultados do questionário.....	47



## INDÍCE de GRÁFICOS

Gráfico nº 1 – Volume de Negócios Anual.....	48
Gráfico nº 2 – Respostas por Tipo de Empresa (micro, pequena, média).....	49
Gráfico nº 3 – Percentagem de Compras Vs Volume de Negócios.....	50
Gráfico nº 4 – Compras da Empresa Centralizadas num Departamento.....	51
Gráfico nº 5 – Compras Centralizadas Dependentes da Administração da Empresa.....	52
Gráfico nº 6 – ERP para Compras e G. Stocks.....	53
Gráfico nº 7 – Onde São Efectuadas Maioritariamente as Compras da Empresa?.....	54
Gráfico nº 8 – Considera as Compras Determinantes para a Competitividade da Empresa?...55	
Gráfico nº 9 – Factor Preponderante das Compras para a Competitividade da Empresa – Preço56	
Gráfico nº 10 - Factor Preponderante das Compras para a Competitividade da Empresa – Prazo de Entrega.....	57
Gráfico nº 11 - Factor Preponderante das Compras para a Competitividade da Empresa – Prazo de Pagamento.....	58
Gráfico nº 12 - Factor Preponderante das Compras para a Competitividade da Empresa – Qualidade.....	59
Gráfico nº 13 - Factor Preponderante das Compras para a Competitividade da Empresa – Inovação.....	60
Gráfico nº 14 – Estratégia de Compras da Empresa.....	61
Gráfico nº 15 – Procura Constante de Novos Fornecedores e Mercados?.....	62
Gráfico nº 16 – Objectivo da Procura de Novos Fornecedores.....	63
Gráfico nº 17 – No Lançamento de Novos Produtos/Marcas/modelos o Departamento de Compras é Envolvido no Processo?.....	64

## **1. Introdução**

### **1.1 Considerações Gerais**

Num mundo cada vez mais competitivo economicamente, fruto do desenvolvimento das tecnologias de informação e da globalização, que contribuem para uma concorrência desenfreada, é cada vez mais necessário uma organização que permita a sustentabilidade das empresas.

As estratégias de compras adoptadas pelas empresas assumem cada vez mais um papel determinante para a competitividade das empresas. Estas estratégias não se traduzem simplesmente na redução de custos, mas devem considerar também factores que tornem possível a melhoria contínua, que tornem os sectores de compras mais competitivos, que conduzam ao aumento de produtividade, que permitam desenvolver políticas de qualidade que agreguem valor ao produto final e desenvolver parcerias e alianças estratégicas com fornecedores de modo a permitir às empresas serem competitivas na sua área de actividade e proporcionarem valor acrescentado aos seus clientes.

A função compras deixou de ser uma área operacional, assumindo actualmente uma importância estratégica para gerar vantagem competitiva.

Para que a função compras atinja um desempenho de excelência são adoptadas diferentes abordagens em função da importância do bem/produto a adquirir para a organização e da complexidade do mercado fornecedor. Objectivos básicos da função compras para atingir um desempenho de excelência: suporte às necessidades da operação, gestão do processo de compras, gestão da base de dados de fornecedores, *interface* com outros departamentos da empresa, contribuir para as metas e objectivos da organização e desenvolver estratégias integradas de compras que dêem suporte às estratégias da organização.

No caso das PME estas estratégias são tanto mais importantes, quando se sabe que tratando-se de empresas com menor disponibilidade financeira face às grandes empresas ou empresas

estrangeiras, necessitam de uma estratégia bem definida que lhes permita obter vantagens no processo de compra de modo a serem competitivas.

## **1.2 Importância do Estudo**

Pela importância que têm no tecido empresarial português, devido ao seu número, pessoas que empregam e volume de negócios gerado, as PME são o motor da economia nacional. No entanto, quando comparadas com as grandes empresas dispõem de muito menores recursos e organização, possuem fracos recursos financeiros, são geridas em grande parte por pessoas com diminutos conhecimentos de gestão, cujo foco principal é o preço de venda, considerando a área de compras como uma actividade incluída na rotina do trabalho administrativo ou de serviço público relacionada com os gastos (Lysons, 1993). As PME têm falta de massa crítica e desadequada formação profissional na área das compras.

As PME estão disseminadas por todo o território português, sendo dominantes em todas as regiões e são responsáveis por 72,5% dos empregos e 58% do volume de negócios. De entre as PME as microempresas e pequenas empresas representam 53% da população empregue e 36% do volume de negócios gerado.

Na grande maioria dos casos o custo da compra de bens e produtos industriais representa mais do que 50%. Qualquer acção levada a cabo pelas compras que permita reduzir custos em 5% será potencialmente mais rentável do que uma melhoria de produtividade no sector da produção (Gonçalves, 2010).

Assim, é crucial perceber como as PME estão organizadas em termos de compras e aprovisionamentos. Qual a estratégia de compras que as PME adoptam, independentemente do sector de actividade ou área de negócio, qual o tempo e importância das compras na organização.

A resposta a estas questões é vital para a sustentabilidade e competitividade das PME, para o seu posicionamento no mercado face à concorrência e como poderão melhorar a suas estratégias de compras.

Por outro lado, perceber até que ponto as conclusões poderão contribuir para uma alteração de paradigma que a função compras tem no seio das PME.

### **1.3 Finalidade, Questão e Objectivos da Investigação**

A finalidade deste estudo é contribuir para uma melhor compreensão da problemática das compras e suas consequências na actividade das PME.

Face a esta finalidade e ao que foi descrito anteriormente formulou-se a seguinte questão para investigação:

**Quais os factores críticos de sucesso da gestão de compras para a competitividade das PME portuguesas?**

Neste sentido, é fundamental que se identifiquem os factores críticos que possam contribuir para o desenvolvimento, competitividade e sustentabilidade das PME portuguesas.

### **1.4 Organização da Dissertação**

A dissertação está organizada em 5 capítulos principais.

No **Capítulo 1 – Introdução** faz-se a introdução do tema de estudo e a importância da investigação. São também apresentadas a finalidade, a questão - problema e os objectivos da investigação.

No **Capítulo 2 – Revisão da Literatura** é feito um percurso pelos temas e domínios fundamentais para a compreensão e desenvolvimento deste estudo, nomeadamente pelo “conceito de PME” e “estatísticas estruturais das empresas”, “a importância da gestão de compras para a competitividade das PME” e pelas “metodologias de strategic sourcing”, de modo a abranger o mais possível todas as áreas relacionadas com o tema.

O **capítulo 3 – Metodologia da Investigação** é dedicado à apresentação do tipo de metodologia utilizada, da amostra e das técnicas de recolha de dados.

No **capítulo 4 – Apresentação e Análise de Resultados** é feito o tratamento e apresentação dos dados recolhidos através do questionário.

O **capítulo 5 – Conclusões e Estudos e Investigações Futuras** é dedicado à apresentação das conclusões principais do trabalho, dificuldades encontradas e suas limitações e feitas algumas referências para investigações futuras.

## **2. Revisão da Literatura**

### **2.1 Enquadramento Teórico**

Comprar representa um estágio importante nas relações humanas civilizadas, pois começou pela substituição da conquista pelo comércio; pilhagem e confiscação por aquisição de um objecto desejado (Lysons,1990).

O termo compra pode ser definido como a aquisição de uma coisa ou um direito, pelo qual se paga determinado preço. As actividades relacionadas com compras envolvem uma série de factores como selecção de fornecedores, qualificação de serviços, determinação de prazos de vendas, previsão de preços, serviços e mudanças na demanda entre outros.

A gestão de compras é uma actividade fundamental para a boa gestão das empresas e que influencia directamente nos seus stocks e no relacionamento com os clientes, estando também relacionada com a competitividade e o sucesso da organização (Simões, 2004).

A actividade de compras, como actividade organizada, começou por ser uma actividade reactiva às solicitações dos diversos órgãos das empresas, meramente administrativa e repetitiva.

A actividade de compras evoluiu depois para um estágio em que começou a existir um foco na obtenção dos melhores preços de compra e, numa outra fase o conceito de compras passou a referir-se à aquisição de materiais num fluxo optimizado, onde não só o preço era importante, mas também outros aspectos como o volume de aquisição e os prazos de entrega. Nesta fase procurava-se a optimização do volume comprado de modo a garantir o abastecimento à empresa sem rupturas, mas sem subir os níveis de stock e o custo de manutenção dos mesmos.

Posteriormente o processo de compras, assim como o gerenciamento de suprimentos, ampliou a abrangência das suas actividades a partir da formação de uma estrutura de fornecimento, o que propiciou o desenvolvimento da capacidade dos fornecedores e, conseqüentemente contribuiu para a melhoria da rotina das actividades administrativas. A preocupação das empresas já não era mais focada apenas na redução de preços, mas também crescia a importância da redução do custo total que, por exemplo, envolve os custos relacionados à garantia de qualidade e à administração do processo. O termo aquisição se tornou limitado, uma vez que os produtos poderiam, além de comprados, serem também alugados, arrendados, emprestados ou trocados (Silva, 2007).

O aumento da especialização, com as empresas a concentrarem-se no seu *core business*, veio de algum modo aumentar também a especialização dos departamentos de compras, pois esta especialização levou a que em algumas áreas se passasse de *make* para *buy*. As empresas passaram a necessitar não só das tradicionais matérias-primas e materiais sobressalentes, mas também de materiais até então produzidos internamente para os quais não havia *expertise* por parte das empresas em comprar (utilizadores e departamentos de compras) estes novos produtos. Também o crescente recurso à contratação de serviços externos veio alargar a área de actuação dos departamentos de compras das empresas, sendo uma vez mais necessária a especialização dos departamentos de compras nesta nova área de actividade.

Segundo Carvalho (2010), para o acréscimo do papel de compras nas organizações contribuem entre outros, os seguintes factores: o desenvolvimento e a complexidade tecnológica que levam as empresas a especializarem-se cada vez mais em algumas actividades, comprando uma proporção cada vez maior das suas necessidades às empresas que possuem tecnologia, propriedade intelectual ou outros direitos relacionados; a Globalização

do comércio, consequência da desregulação/privatização de alguns sectores de actividade (energia e telecomunicações), eliminação de barreiras alfandegárias (consequência da criação do Espaço Económico Europeu ou dos acordos da Organização Mundial do Comércio), melhorias nas condições de transporte e da significativa evolução das tecnologias de comunicação e informação; a escassez de alguns recursos naturais, cada vez mais escassos, o que tem conduzido a um acréscimo significativo dos preços de algumas matérias-primas (petróleo, aço e cobre por exemplo), obrigando assim a um planeamento mais atento; os processos de concentração em alguns sectores de actividade, o que conduz a que existam cada vez menos e maiores fornecedores com maior poder negocial.

A evolução tecnológica ocorrida nos últimos anos, veio permitir o acesso à informação e à partilha da mesma de modo quase instantâneo, se por um lado esta evolução é uma vantagem para os sectores de compras, por outro lado obriga a uma maior rapidez na tomada de decisão devido à volatilidade dos mercados de forma a obter vantagens para a empresa, pois todas as actividades devem ser executadas de forma a que o valor gerado pela organização seja maior que a soma de todos os custos (carvalho, 2010).

O papel dos departamentos de compras evoluiu assim de uma função meramente administrativa para se tornar, nos dias de hoje, numa actividade vital para as empresas.

Ao longo do tempo, a função compras passou a ser imprescindível para a administração de recursos materiais de uma empresa. Hoje, saber comprar de forma a beneficiar a organização é determinante não somente para a competitividade, como para a própria sobrevivência da empresa no mercado (Simões, 2004).

A função compras será tanto mais importante para a organização quanto maior for a pró actividade, quanto mais detectar e antecipar a necessidade de aquisição de produtos e serviços e quanto melhor conseguir fazer a ponte entre os clientes internos e os fornecedores.

As actividades relacionadas com compras envolvem uma série de factores como a selecção e qualificação de fornecedores, a avaliação do desempenho dos fornecedores, negociação de contratos, comparação de preços, qualidade e serviço, procura de bens e serviços, determinação do tempo de compra, termos de compra e datas de entrega (Ballou, 1992).

Numa definição clássica, comprar significa a aquisição de bens e serviços na quantidade ótima, no tempo certo, na qualidade desejada, pelo melhor preço de modo a obter a melhor relação qualidade – preço e a otimizar stocks sem descuidar a segurança do aprovisionamento.

A otimização de todos os componentes da compra pode ser, e é frequentemente, de difícil obtenção, devendo por isso ser assumida a decisão que em cada momento for mais conveniente para a empresa num constante diálogo com os diferentes departamentos da empresa, sendo este uma das mais valias do departamento de compras.

Nos tempos actuais, os departamentos de compras não podem mais ter uma atitude passiva e esperar as solicitações dos diversos departamentos da empresa, nem ser um sector fechado e que não comunica com os restantes órgãos da empresa, pelo contrário, tem que antecipar necessidades, detectar e eliminar problemas futuros, manter constante diálogo com os clientes internos e ser parte activa na construção de especificações de produtos, contribuindo com o seu conhecimento dos mercados fornecedores, eliminando assim à partida algumas dificuldades de fornecimento de determinados componentes ou sugerindo outros de menor custo, trazendo assim valor acrescentado para a organização.

## **2.2 O Posicionamento das Compras na Hierarquia da Empresa**

O posicionamento das compras no organigrama da empresa é determinante para que esta área seja um sector estratégico que contribua para a competitividade da empresa.

Nas empresas industriais em que o sector compras não é autónomo e depende da área de produção, as compras limitam-se a um trabalho administrativo de requisição de materiais e serviços em que o *procurement* é diminuto e incipiente e limita-se a suprir a falta de planeamento das áreas de produção e manutenção.

As áreas de produção e manutenção têm como enfoque principal a produção e a operacionalidade das instalações produtivas respectivamente. No caso da produção a taxa de utilização das instalações, a taxa de rendimento e o rendimento de escolha. No caso do



departamento de manutenção, o enfoque principal é o MTTR (médium time to repair) e o MTBF (médium time between failures).

Ora, para estes sectores o importante é ter, a cada momento, os materiais e sobressalentes necessários à produção ou à manutenção, sem terem em consideração os custos de compras spot e os custos de transporte e outros associados a compras não programadas.

A área de compras necessita de ser autónoma para poder realizar um procurement constante que permita obter em cada momento os materiais, produtos e serviços adequados, no prazo pretendido, na qualidade definida pelos utilizadores nas melhores condições de mercado, mantendo os stocks nos níveis mais baixo possíveis.

Actualmente a competitividade das empresas começa nas compras e termina nas vendas, por isso nos últimos anos as compras passaram do nível inferior do organigrama da empresa para o nível superior.

Em muitas pequenas e médias empresas a função aprovisionamento é desempenhada pelo patrão e pelos contramestres e encarregados. No entanto, como há uma parte burocrática a cumprir, algum ou alguns funcionários administrativos são encarregues destas tarefas, integrados eventualmente num sector, denominado secção de compras. Não é difícil provar que este procedimento não é o que mais interessa à empresa (Braga, 1991).

Quando se estrutura um sector de fabrico, entrega-se a sua responsabilidade a especialistas. Ora, também a função aprovisionamento, nas suas funções de compra e gestão de stocks/armazéns deverá ser desempenhada por especialistas e não pelo patrão ou pelos utilizadores, que serão especialistas nas suas actividades, mas só muito excepcionalmente o serão no aprovisionamento. Daí que, paralelamente à centralização dos seus sectores de fabrico, seja feita uma centralização do aprovisionamento, e que este seja entregue a pessoa ou pessoas que sejam especialistas na sua função. E esta não é propriamente a de se limitar a assegurar uma tarefa administrativa, mais ou menos burocrática, mas sim a de efectivar uma actividade nobre, cheia de dificuldades, que é a de pôr à disposição da empresa tudo aquilo que necessita para poder laborar, nas quantidades e qualidades necessárias, no momento preciso e ao menor custo possível, ou seja desempenhar a função aprovisionamento (Braga, 1991).

A área de compras não pode, para realizar a sua função, estar dependente de outros sectores da empresa ou de pessoal não especializado na função.

Mesmo sendo realizado por profissionais e tendo autonomia, a área de aprovisionamento pode ter um estatuto baixo ou elevado dentro da empresa.

Quando o estatuto do aprovisionamento é elevado, o apoio da administração é grande nos seus esforços para negociar com eficiência e economia. As compras ver-se-ão em pé de igualdade com os outros departamentos, as compras são tidas em conta e consultadas nos estádios críticos do desenvolvimento de determinado produto (Lysosns, n.d)

Dentro da sua missão de abastecer a empresa, de tudo o que necessita para laborar, nas quantidades, qualidades e momentos necessários, o aprovisionamento tem um objectivo determinante: o de o realizar com o mínimo de encargos para a empresa. Este objectivo concretiza-se através de duas actuações fundamentais, comprar ao menor custo possível e ajustar constantemente os níveis de stock ao necessário e suficiente (Braga, 1991).

Para além da sua missão mais tradicional, a área de compras está também na origem de inovações técnicas, pois o conhecimento dos mercados fornecedores permite-lhe detectar o aparecimento de novas matérias-primas ou componentes e de novos processos de fabrico (Gonçalves, 2010).

Em particular, nos mercados com rápida evolução tecnológica, o responsável pelas compras deve manter em permanência um conhecimento sobre os “standards” futuros de tal forma que a empresa beneficie no futuro de custos baixos e de segurança nos aprovisionamentos (Gonçalves, 2010).

Só com um departamento de compras forte e que centralize todas as compras da empresa e ponha em prática uma estratégia de compras para a empresa, é possível obter ganhos por redução de custos de quantidade. Com efeito, se as compras estiverem fragmentadas pelos vários departamentos, ou em pessoal não especializado, o factor quantidade não é tido em conta e as vantagens ficam do lado do fornecedor. Uma dispersão em excesso das compras não aproveita a posição de negociação estrutural (Porter, 1986).

Por outro lado, quando as compras estão dispersas pelos diferentes departamentos da empresa, estes não fazem procurement, limitam-se a comprar aos mesmos fornecedores.

Os departamentos de compras empenham-se na procura dos melhores fornecedores, em vez de escolherem de entre os que se dirigem ao departamento (Kotler, 1999).

As empresas têm muitas vantagens em ter um departamento de compras centralizado e que todas as compras da empresa sejam efectuadas por este departamento.

De acordo com Ballou (1992), as compras detêm uma importante posição na maioria das empresas, dado que a compra de peças, componentes e fornecimentos representam tipicamente 40 a 60 por cento do valor das vendas de produtos finais. Isto significa que pequenas reduções de custo obtidas na aquisição de materiais, podem ter um maior impacto nos resultados das empresas do que iguais incrementos na área de vendas ou reduções de custos noutras áreas da organização. Esta situação é conhecida como o princípio de alavancagem dos lucros.

		VENDAS +25%	PREÇO +5%	SALÁRIO S -25%		COMPRA S +8 1/2 %
VENDAS	\$10,000,000	\$12,500,000	\$10,500,000	\$10,000,000	\$10,000,000	\$10,000,000
COMPRA DE BENS E SERVIÇOS	6,000,000	7,500,000	6,000,000	6,000,000	6,000,000	5,500,000
SALÁRIOS	2,000,000	2,500,000	2,000,000	1,500,000	2,000,000	2,000,000
	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,000,000	1,500,000
LUCRO	\$500,000	\$1,000,000	\$1,000,000	\$1,000,000	\$1,000,000	\$1,000,000

Fonte: Wilbur B. England and Michiel R. Leenders, Purchasing and Materials Management, 6<sup>th</sup> ed. (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1975) - Adaptado

#### Quadro I – Princípio de alavancagem nas compras para alcançar duplicação dos lucros

No entanto, apesar de se considerar que existem muitas vantagens na centralização de compras e na autonomia do departamento de compras, este não deve estar isolado e desligado dos objectivos e das reais necessidades da empresa. O departamento de compras deve manter um diálogo constante com os outros departamentos da empresa, no sentido de obter

antecipadamente conhecimento das novas necessidades e dos novos projectos e participar activamente na elaboração dos cadernos de encargos e no levantamento de necessidades. Deverá também contribuir para evitar aquisições desnecessárias e conseqüente aumento de stocks, os quais se poderão tornar monos a curto ou médio prazo e em conjunto com os outros departamentos da empresa procurar melhorar a qualidade dos materiais e serviços comprados.

Uma das funções de um departamento de compras autónomo e com um posicionamento elevado na estrutura da empresa, é o Marketing interno. O departamento de compras deve actuar de forma a demonstrar às outras áreas da empresa as vantagens em as compras serem efectuadas de forma centralizada pelo departamento de compras, demonstrando como podem os diferentes departamentos conseguir mais equipamentos com menor custo, cumprindo assim o orçamento. Estas vantagens só são possíveis de obter mediante o efeito volume e negociação, o que só pode ser conseguido quando executado por profissionais treinados na área de compras.

Temos assim, que a área de compras e aprovisionamento será tanto mais determinante para a estratégia de redução de custos e competitividade da empresa, quanto mais elevado for o seu posicionamento na estrutura da empresa e maior for a sua autonomia. O seu contributo para atingir os objectivos da empresa é mais facilmente compreendido pela alta administração da empresa, sendo ao mesmo tempo a sua eficiência e eficácia auditada em permanência pela administração da empresa.

### **2.3 Conceito de PME**

De acordo com a recomendação da Comissão Europeia nº 2003/361/CE relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas de 6 de Maio de 2003, a categoria das médias empresas é constituída por empresas que empregam menos de 250 pessoas e cujo volume de

negócios anual não excede 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não excede 43 milhões de euros. As pequenas empresas têm menos de 50 trabalhadores e um volume de negócios anual que não excede os 10 milhões de euros. As micro empresas têm menos de 10 trabalhadores e um volume de negócios anual que não excede os 2 milhões de euros.

Segundo dados do Instituto Nacional de Estatística (INE) existiam em 2009, em Portugal, 348.552 PME que empregavam 2.092.271 pessoas e realizaram negócios no valor de 187,5 mil milhões de euros, representando 99,7% das sociedades do sector não financeiro e cerca de 59% do volume de negócios e do VAB. As microempresas predominavam, constituindo cerca de 85% das PME.

### **2.3.1 Principais Indicadores das PME**

Por sector de actividade económica, o comércio concentrava o maior número de PME em 2009, representando 28,1% do total das PME não financeiras em Portugal, este sector foi também responsável pelo maior contributo para o volume de negócios gerado pelas PME com 41,6% do total.

As indústrias transformadoras foram as principais responsáveis pelo emprego com 25,2%, ficando em segundo lugar no *ranking* do VAB realizado pelas PME com cerca de 23%.

Em 2009 as PME exportadoras de bens representavam cerca de 10% do total das PME, que no entanto contribuíram com cerca de 30% do volume de negócios do total das PME.

Os principais destinos dos bens exportados pelas PME em 2009 foram os países da EU com 76,1%. O principal destino das exportações para a EU das PME em 2009 foi a Espanha com 30,6% do total das exportações das PME, seguida da França com 14,8%.

Fora da EU o principal destino das exportações das PME foi Angola com 7,1%.

Os principais produtos exportados foram as máquinas e aparelhos, o vestuário, os metais comuns, os produtos agrícolas e o calçado.

Quanto à distribuição geográfica, em 2009 as PME concentravam-se sobretudo nas regiões de Lisboa e do Norte. Nestas duas regiões concentravam-se cerca de 66% do total das PME.

## **2.4 A Importância da Supply Chain Management para a Competitividade das PME**

Nesta era de competição global desenfreada, com o incremento do outsourcing e a contínua desintegração da tradicional empresa vertical, fazer ou comprar é uma decisão crucial que determina o nível das relações exteriores necessárias à empresa.

Podemos considerar dois processos de Supply Chain Management, os estratégicos e os operacionais, ambos os tipos recorrem a processos que interconectam as organizações numa rede.

A Supply Chain Management pode e tem como fim aumentar a produtividade e a eficiência das empresas, o que se traduz na redução de custos e no aumento da rentabilidade das empresas. Deste modo pode considerar-se a Supply Chain Management como uma estratégia organizacional que tem como objectivo a obtenção de vantagem competitiva para as empresas.

Sendo as PME empresas que, de uma maneira geral, não dispõem de muitos recursos, a Supply Chain Management é de vital importância para a estratégia de negócio.

Segundo Carvalho (2010), a importância crescente da Gestão da Cadeia de Abastecimento na estratégia de negócio, na captação e retenção de clientes e mercados, na eficiência da gestão de operações e na rentabilidade das empresas resulta, em grande parte da conjugação de alguns factores que têm vindo a tornar o ambiente competitivo das empresas muito mais competitivo e complexo.

A crescente globalização da economia, que se traduz num aumento de circulação de mercadorias (exportações e importações), aumenta a competitividade e a pressão sobre as empresas e a pressão sobre os custos. As tendências de deslocalização de empresas e as exigências cada vez maiores dos clientes, fazem aumentar a importância da Supply Chain Management, pois as empresas têm necessidade de alargar o raio de acção da sua política de compras à escala global para assim responderem às exigências da economia global e, neste contexto a Supply Chain Management é determinante, pois o factor tempo de chegada das mercadorias é determinante para a competitividade das empresas. Quem melhor dominar a Supply Chain Management mais vantagens tem sobre os competidores num determinado mercado.

Desde meados dos anos 90, tem-se tornado evidente, para aquelas empresas já com graus de maturidade elevados em logística, que para continuarem a obter ganhos em termos de

qualidade, tempo, custo e utilização de activos, é necessário olhar para a cadeia de Abastecimento como um todo, ao invés de se manter uma visão focalizada internamente. Assim, passa a ser necessária uma concertação com os parceiros de negócio envolvidos na cadeia de abastecimento (clientes, fornecedores, prestadores de serviços logísticos, entre outros) e uma maior capacidade de integração da informação e planeamento (Carvalho,2010).

A cadeia de fornecimento consiste numa rede de entidades (fornecedores, fabricantes e distribuidores) interligadas através do fluxo de materiais, informação e financeiro (Pinto,2010).

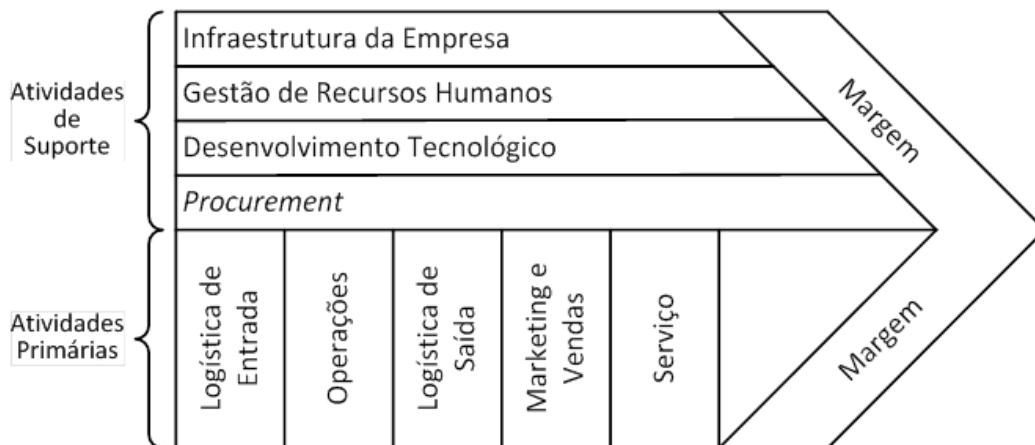
A generalidade das definições da Supply Chain Management englobam as actividades de fornecimento e procurement, planeamento, processamento de encomendas, gestão de stocks, transporte, armazenamento e serviço ao cliente, bem como os sistemas de informação para apoio a estas actividades.

A Supply Chain Management pode ser entendida como um conjunto de actividades ou operações com inputs e outputs para alcançar um objectivo comum (Pinto, 2010).

De acordo com Porter (1985), a cadeia de valor identifica as ligações e interdependências entre os fornecedores, compradores, intermediários e consumidores finais. Essa avaliação permite identificar o valor criado para o cliente, gerando uma vantagem competitiva para a organização. Assim, a cadeia de valor é uma maneira sistemática de examinar as actividades e como elas criam vantagem competitiva.

Ainda de acordo com Porter (1985), a cadeia de valores de uma empresa e o modo como ela executa actividades individuais são um reflexo da sua história, da sua estratégia, do seu método de implementação da sua estratégia e da economia básica das próprias actividades.

As actividades de valor dividem-se em actividades primárias e actividades de apoio (Porter, 1985). Como actividades primárias podemos considerar: Logística interna; Operações; Logística externa; Marketing e vendas e Serviço. Nas actividades de apoio incluem-se: Aquisição; Desenvolvimento de tecnologia; Gerência de recursos humanos e a infra-estrutura da empresa.



Quadro II - A cadeia de valores genérica - Porter

A Supply Chain Management é uma parte da cadeia de valor, pois esta é mais abrangente e inclui não só os aspectos externos como os aspectos internos da empresa. Enquanto todos numa organização trabalham na cadeia de valor nem todos trabalham na cadeia de fornecimento (Pinto,2010).

Uma Supply Chain management bem definida está orientada para o cliente e visa a redução de custos em toda a cadeia que se reflecte no produto final, trazendo vantagem competitiva para as empresas.

## 2.5 Estratégia de Compras e Compras Estratégicas

### 2.5.1 Estratégia de Compras

Embora existam princípios gerais, a implementação de uma estratégia de compras não pode ser feita de igual modo para todas as empresas, pois cada empresa e cada sector têm as suas especificidades, sendo por isso importante que cada empresa adopte a estratégia mais adequada ao seu sector de actividade.

A estratégia procura dar resposta à missão de uma organização, contribuindo de forma decisiva para a sua sobrevivência e afirmação no mercado a longo prazo.



A estratégia de compras deve estar ligada à estratégia global da empresa para que possa produzir resultados que contribuam para a estratégia global da empresa, devendo por isso ser definida pela gestão de topo.

De modo a garantirem a sua sobrevivência as empresas devem diferenciar-se da concorrência, alcançar os seus objectivos de crescimento, gerir os seus custos e alcançar a satisfação dos seus clientes (Carvalho, 2010).

Actualmente, fruto da globalização e da elevada concorrência, a gestão de custos pode ser conseguida por três vias: Aumento de preços dos produtos/serviços vendidos ou aumento dos volumes vendidos aumentando assim a receita; Optimização interna, reduzindo tarefas repetitivas e eliminando as desnecessárias; Reduzindo custos de aquisição de bens e serviços.

A primeira opção é cada vez mais difícil de concretizar devido à elevada concorrência, a segunda opção tem um impacto que poderá não ser suficiente para os objectivos da empresa. Temos assim que, a redução de custos adquire uma importância cada vez maior, o que leva a gestão de topo das empresas a dedicar-lhe uma atenção privilegiada.

No entanto uma estratégia de compras significa mais que reduzir custos ou ganho de eficiência (Carvalho, 2010). Para que a estratégia de compras obtenha sucesso, é necessário que as metas estejam claramente definidas e quantificadas, não devendo ficar por metas generalistas não quantificáveis.

Na escolha da estratégia de compras, as empresas podem optar por diferentes estratégias, considerando as categorias que compõem o seu portfólio. A utilização das diferentes estratégias terão tanto mais sucesso quanto maior for a maturidade da estratégia de compras da empresa.

As estratégias mais comuns são: Redefinição da base de fornecedores: nesta estratégia deve ser definido quais os fornecedores que a empresa quer manter ou se pretende manter os actuais. Esta selecção deve ter em conta a capacidade do fornecedor de atingir níveis de desempenho que satisfaçam as necessidades da empresa. Esta decisão pode traduzir-se em redução de custos de aquisição, melhoria do desempenho dos produtos comprados e redução

do risco de fornecimento; procura global (Global sourcing), a procura deve deixar de ser local para passar a ser global. Com esta estratégia a empresa tem acesso a novas fontes de fornecimento e deixa de estar dependente dos fornecedores locais. Para além disso tem acesso a novas tecnologias e pode diversificar as suas fontes de fornecimento; Desenvolvimento de parcerias – com esta estratégia procura-se o comprometimento de um número reduzido de fornecedores em novos projectos e desenvolvimento de novos produtos. Os fornecedores seleccionados devem possuir know how e um desempenho excepcional. O desenvolvimento de parcerias pressupõe a obtenção de ganhos mútuos e relacionamento de longo prazo.

Este tipo de estratégia de compras nem sempre é fácil de implementar pela dificuldade em encontrar fornecedores que estejam disponíveis e queiram participar activamente em parcerias, pois este tipo de relacionamento entre empresas acarreta custos que as empresas nem sempre estão disponíveis para suportar.

### **2.5.2 Compras Estratégicas**

Para o Gartner Group (2001), o modelo de Compra Estratégico, ou Strategic Sourcing, requer uma abordagem voltada para o ciclo de vida dos produtos, um entendimento completo e acurado sobre as necessidades da organização, e também sobre a natureza do relacionamento entre empresa fornecedora e compradora. O ciclo de compras inclui a definição da estratégia de compras, na qual serão baseados os objectivos e a tomada de decisão da aquisição; a avaliação e seleção dos itens a serem adquiridos, ou seja, os produtos ou serviços; o desenvolvimento dos contratos baseados nos processos e nas negociações entre as partes e, por fim, o gerenciamento do fornecimento. Com isso objetiva-se abraçar as mudanças organizacionais, através da colaboração criativa e estratégica, a fim de criar valor de negócios. No futuro, as empresas líderes de mercado serão aquelas que conseguirem combinar e souberem gerenciar as atividades de compras com foco estratégico.

Compras Estratégicas, é um processo que envolve a identificação sistemática das potenciais fontes de fornecimento de itens necessários ao funcionamento das empresas (produtos ou serviços), da avaliação, negociação e contratação de fornecedores com um contínuo gerenciamento dessa relação, sempre com o objetivo de aumentar a competitividade das empresas.

A definição consensual para Compras Estratégicas (Strategic Sourcing) é um processo que consiste na busca constante de oportunidades para enriquecimento de valor na cadeia de fornecimento, através da identificação do nível de relevância dos itens adquiridos pela organização, do gerenciamento do seu relacionamento com as empresas fornecedoras, da avaliação e aplicação de planos e atividades estratégicas, com o objetivo de conseguir vantagem competitiva.

Para otimizar o processo de compra, os departamentos de compras devem hierarquizar por grau de importância para a organização os materiais e serviços a adquirir e a partir daí organizar o seu modelo de compras estratégicas.

Existem várias definições de modelos de compra Estratégicos, o modelo de Ogden (2003), o modelo de Clegg e Montgomery (2005) e o modelo de Kraljic (2003).

O modelo de Ogden (2003) descreve um processo de compra estratégico composto de sete passos, cujo objetivo final é a redução do quadro de fornecedores, assim como o estabelecimento de contratos de fornecimento que ajudam a otimizar o fluxo de contratação.

Ogden (2003) explica detalhadamente cada fase deste processo de contratação, conforme a seguir se detalha:

Em primeiro lugar deve ser criada uma equipa multifuncional constituído por um representante de cada área requisitante envolvida no processo, incluindo desde o profissional responsável pela área que solicita o produto ou serviço até ao profissional de Compras.

A seguir formulam-se as metas e objetivos para realização do projeto de Compra Estratégica (Strategic Sourcing), assim como as estratégias para seleção dos fornecedores dentro da categoria de produtos em que cada um actua.

No terceiro passo há um estudo e recolha de informações sobre os actuais fornecedores, cujos produtos ou serviços serão adquiridos e/ou contratados; levantando o seu histórico de consumo e volume financeiro aplicados nas aquisições dos anos anteriores.

O quarto passo envolve a elaboração de uma Solicitação de Proposta ou RFP – Request For Proposal, usada para recolha de dados sobre os Fornecedores existentes com base em cinco

critérios: o seu posicionamento no mercado e nível tecnológico; respectivos níveis de suporte e serviços (performance); qualidade; condições de entrega e finalmente a sua composição dos custos. Nesta fase são atribuídos pesos a cada critério, a fim de ajudar na classificação dos potenciais fornecedores.

É importante averiguar a abrangência geográfica de atuação dos fornecedores e nesse sentido a equipe multifuncional deve se reunir com as empresas convidadas e assim questionar as soluções propostas para redução de custos e melhorias na eficiência operacional. Após constatar quais empresas têm condições de continuar no processo, a equipa de Compras avança a fase comercial, estabelecendo limites mínimos de valores da negociação, utilizando como base as propostas mais competitivas apresentadas para cada tipo de item. Esses parâmetros são divulgados aos fornecedores qualificados para a fase seguinte, fato que provoca a necessidade de reformulação das propostas, de forma a apresentar custos iguais ou inferiores aos níveis estabelecidos.

O quinto passo descrito por Ogden (2003) consiste em escolher as empresas mais qualificadas para o fornecimento numa combinação de menor custo com mais certificação de qualidade.

O passo seguinte inclui a divulgação, dentro da organização, sobre os novos contratos de fornecimento, sobre os produtos e respectivas condições contratadas, considerando um acompanhamento contínuo do consumo. Para isso, é necessária a utilização de uma plataforma tecnológica de compras (e-procurement) visando a extração de relatórios, a fim de evitar a solicitação de produtos a fornecedores que não estejam qualificados e contratados.

Uma vez que a base de fornecedores na organização foi saneada, ou seja, reduziu-se o número de fornecedores, o último passo envolve a análise final do projeto, a validação de redução de custos ou “savings”.

Ressalta-se que são necessários estudos contínuos nos contratos em andamento e até o término de sua vigência, sempre na busca de oportunidades de melhorias, otimização de recursos ou redução de custos para a organização.

A utilização desse processo no Strategic Sourcing traz resultados benéficos para as organizações como a padronização de produtos e de contratos; a facilitação no gerenciamento

das aquisições; a gestão do relacionamento com os fornecedores; a alavancagem no volume adquirido que possibilita maior oportunidade de negociação (ganho de escala), para maior redução de custos e esforços por parte dos profissionais de Compras.

Há que se salientar outros benefícios resultantes da redução da base de fornecedores indicados por Ogden (2003) na organização. Nesse sentido, quanto à tecnologia, os fornecedores que recebem maior concentração de procura e negócios de longo-prazo estão mais pré-dispostos a realizar investimentos em Pesquisa & Desenvolvimento para obtenção de maior eficiência operacional.

Além disso, o risco no fornecimento é reduzido já que a empresa vendedora tem acesso a previsão da demanda e com isso o seu planejamento do stock passa a poder satisfazer a empresa compradora.

Para Ogden (2003) a realização de um processo de seleção de fornecedores pode requerer um esforço e tempo maior do que em contratações pontuais.

Entretanto, uma vez que o contrato de fornecimento é firmado e o relacionamento é conduzido de forma correta, a empresa consegue uma redução da carga operacional, otimizando a gestão das compras e reduzindo o custo total de aquisição. Relativamente à qualidade, pode-se dizer que a resolução de problemas nos produtos ou serviços acontece num prazo melhor, já que passa a existir um contrato, com um nível mínimo de serviços, que deve ser obedecido. Interessa ressaltar que as empresas fornecedoras também têm benefícios com o aumento no volume de negócios, gerando economia de escala, previsão e consolidação de procura, melhor planejamento de stocks e, com isso, a redução nos custos de inventário.

O resultado destacado pelo autor com a redução da base de fornecedores é a situação do “win-win”, ratificado no processo.

Ogden (2003) também descreve outros processos que são conduzidos dentro da Estratégia de Compras (Strategic Sourcing) na seleção de fornecedores, tais como: Request for Information (RFI): Utilizado quando se quer coletar informações sobre os fornecedores com o objetivo de qualificá-los ou quando se quer realizar um processo de cotação oficial; Request for Quotation (RFQ): Geralmente utilizado quando a empresa compradora não tem uma especificação definida do que se quer comprar.

Também Clegg e Montgomery (2005) propõem um modelo de Compras Estratégicas assente em sete fases:

1ª fase – Análise do Perfil da categoria: o objetivo é entender internamente os gastos financeiros com a categoria de aquisição em questão e também entender o mercado fornecedor. A categorização consiste em consolidar o histórico dos itens de aquisição que estejam dentro de um mesmo tipo de produtos e relativos aos mesmos tipos de fornecedores. Isto é crítico para a fase 2 que se refere à definição da estratégia de aquisição a ser adotada, uma vez que servirá de base para o volume estimado no contrato de fornecimento e que também é um factor altamente relevante para as negociações.

2ª fase - Definição da Estratégia de Aquisição: é preciso considerar o nível de sinergia entre o item que está sendo adquirido e a estratégia de actuação adoptada pela empresa. Neste passo as autoras fazem referência à matriz de portfólio de Kraljic (1983), modelo no qual se realiza um mapeamento dos itens de aquisição de acordo com seu nível de importância para o negócio da empresa e sua representação no volume financeiro total de aquisições. O resultado desta análise é a organização dos itens em quatro categorias: não críticos, alavancados, gargalo e estratégicos. Após o mapeamento e diagnóstico definem-se as estratégias de aquisição melhor adequadas para cada tipo de categoria, como por exemplo a consolidação de volume para os itens não-críticos; a definição de limites de preços para os itens alavancados; a possível substituição de produtos no caso dos itens gargalo e a gestão de relacionamento através de contratos de longo prazo com os fornecedores de itens estratégicos.

3ª fase – Portfólio de Fornecedores: Aumentar a base e identificar potenciais fornecedores ajuda a empresa compradora a reduzir o seu nível de dependência das empresas fornecedoras de produtos exclusivos, característica muito comum nos itens de tecnologia. Para isso é preciso estudar o mercado e actuar na busca de novos fornecedores que já tenham ou estejam dispostos a desenvolver produtos concorrentes àqueles que têm alto nível de exclusividade. Para a criação desse portfólio de fornecedores é preciso desenvolver critérios específicos e claros no processo de análise e seleção.

4ª fase – Condução dos processos de contratação: Um processo tradicional citado por Clegg e Montgomery (2005) é a RFP – Request for Proposal ou Solicitação de Proposta, no qual as contratações são realizadas de forma prática e transparente e onde também é possível

padronizar especificações, termos e condições comerciais, além da composição de preços de produtos e serviços. Isso facilita a análise técnica e comercial para a empresa compradora, além de fornecer informações que lhe garantam melhor base de informações para as negociações com os fornecedores.

5ª fase – Negociação e seleção de fornecedores: Clegg e Montgomery (2005) descrevem esta fase como a mais importante num processo de compras estratégico e para o qual é necessária grande preparação. Nesta etapa deve-se definir o papel de cada participante na equipe de negociação, definir as metas, objetivos e condições aceitáveis no processo, assim como planos de contingência e alternativas para se chegar a um acordo. A partir de então deve-se desenvolver estratégias de negociação a serem abordadas com os fornecedores, o que inclui possuir informações completas sobre o item objeto de aquisição, os “drivers” de custo da empresa fornecedora, sua situação atual do mercado e qual o poder de negociação de cada parte envolvida no processo.

6ª fase – Integração com fornecedores: No caso da contratação de um novo fornecedor ou no caso de troca de empresas, devem-se considerar os impactos para a organização com a implantação dessas mudanças e criar processos e procedimentos para o início de vigência do novo contrato. Clegg e Montgomery (2006) ressaltam que é preciso estabelecer um plano de transição e comunicar à organização sobre as mudanças realizadas.

7ª fase – Monitoramento do mercado e do nível de desempenho dos fornecedores: Actuar com compras estratégicas requer um exercício contínuo na busca de melhorias tanto nos processos de novas contratações quanto na gestão de contratos vigentes. Para isso é imprescindível definir critérios para medição do desempenho dos fornecedores e acompanhar sua actuação, seja através de relatórios ou de pesquisas com as áreas usuárias dos contratos.

O trabalho de Kraljic (1983), visto como uma forma pragmática e compreensível para se estabelecer uma gestão de compras e aprovisionamentos, tornou-se um modelo que ajudou a implementar os princípios fundamentais das Compras Estratégicas (Strategic Sourcing) nas organizações.

Ao contrário da visão histórica como uma área simplesmente operacional, o papel das compras, segundo o autor, é estratégico e com possibilidades de melhoria em todos os

aspectos no fornecimento de materiais e serviços, abrindo um caminho de grandes oportunidades para as organizações obterem vantagem competitiva.

Sempre com enfoque na gestão de compras e aprovisionamentos, Kraljic (1983) aborda o cenário de incertezas no qual a indústria da manufatura e outros segmentos de mercado estão sujeitos: a instabilidade do mercado e dos governos; aos problemas no fornecimento de produtos, como a escassez de matéria-prima; a rápida evolução e conseqüente obsolescência da tecnologia; a intensificação na concorrência entre as organizações.

Com isso Kraljic (1983) lança algumas questões sobre como as organizações podem evitar interrupções na sua produção; como estes podem se adaptar às mudanças econômicas e obterem oportunidades surgidas com o avanço tecnológico, mantendo a sustentabilidade dentro desse cenário. O autor responde a essas perguntas com exemplos de empresas que voltaram as suas estratégias de aquisição para o mercado global (Global Sourcing), fazendo alianças estratégicas e formando parcerias (relacionamento de longo prazo) com fornecedores locais e globais. Isso significa que, para conseguir manter a disponibilidade de produtos críticos num custo competitivo, deve haver uma mudança de paradigma nos modelos de aquisição, passando de uma visão operacional para um modelo de gestão.

Dentro dessa mudança de perspectiva, a Matriz de Diagnóstico de Kraljic (1983) explica que a necessidade de estratégias de suprimentos numa organização depende de dois fatores: Primeiro, do nível de importância estratégica das compras, ou seja, a capacidade dos itens na agregação de valor à produção da empresa (seja do segmento de produtos ou serviços), assim como seu impacto nos custos e na lucratividade da mesma. O segundo fator refere-se à complexidade no fornecimento que engloba a análise dos seguintes aspectos: os impactos no mercado devido à escassez de insumos; a rápida evolução tecnológica e conseqüente obsolescência de produtos que causa a necessidade de substituição; as barreiras existentes aos fornecedores entrantes no mercado; os custos ou complexidades logísticas e a ocorrência de monopólio ou oligopólio. Através do mapeamento e a análise dessas variáveis, conforme figura 3, as organizações podem avaliar seu portfólio de compras e assim realizar um planejamento estratégico, a fim de minimizar os riscos no fornecimento e fazer o melhor uso possível do seu poder de compra perante as empresas fornecedoras.

No seu modelo de compra estratégico, Kraljic (1983) descreve uma abordagem dividida em quatro fases. Esse modelo mostrou-se efectivo para as empresas no que se refere à:



Estruturação e o uso de informações recolhidas internamente; Previsão da procura; Mapeamento de cenários presentes e futuros e a identificação de alternativas de fornecimento; Fatores estes a serem considerados na definição das estratégias de aquisição.

As quatro fases da abordagem de Kraljic (1983) para construção de estratégias de fornecimento são descritas a seguir:

1. Classificação dos itens de aquisição: não críticos; alavancados; gargalo e estratégicos.
2. Análise de mercado
3. Posicionamento estratégico
4. Planos de ação

O modelo de Kraljic (1983) sugere que, em primeiro lugar, seja feito um mapeamento dos itens adquiridos pela empresa de acordo com dois critérios: o impacto no lucro e o risco do fornecimento. O primeiro critério pode ser medido de acordo com o volume financeiro de compras, o percentual que o representa no custo total de compras, o impacto relativo à qualidade ou crescimento do negócio. O segundo critério considera o nível de disponibilidade e procura do produto no mercado, a quantidade de fornecedores, a opção da empresa em fazer ou comprar (make or buy), os riscos de stock e a possibilidade de substituição de produtos.

O resultado deste dimensionamento é a classificação dos itens de compra em quatro categorias: Itens não críticos; Itens gargalo; Itens alavancados e Itens estratégicos.

Elevado	<b>PRODUTOS ALAVANCA</b> <u>Critério de desempenho:</u> custo/preço e fluxo de materiais <u>Características do fornecimento:</u> vários fornecedores <u>Período de fornecimento:</u> contratos de longo Prazo 12-24 meses <u>Tipos de produtos:</u> mix de commodities e Materiais específicos <u>Características do fornecimento:</u> abundante <u>Gestão da compra:</u> tendência para a descentralização	<b>PRODUTOS ESTRATÉGICOS</b> <u>Critério de desempenho:</u> disponibilidade no longo prazo <u>Característica do fornecimento:</u> estabelecimento de fornecedores globais <u>período de fornecimento:</u> gestão de longo prazo <u>Tipos de produtos:</u> exclusivos (soluções proprietárias), itens escassos e/ou produtos de alto valor <u>Característica do fornecimento:</u> natureza escassa <u>Gestão da compra:</u> centralizada	
	<b>PRODUTOS DE ROTINA</b> <u>Critério de desempenho:</u> eficiência operacional <u>Característica do fornecimento:</u> estabelecer fornecedores locais <u>Período de fornecimento:</u> curto-médio prazo 12 meses ou menos <u>Tipos de produtos:</u> commodities e alguns materiais específicos <u>Decisão de contratação:</u> descentralizada	<b>PRODUTOS ESTRANGULAMENTO</b> <u>Critério de desempenho:</u> gestão do custo e disponibilidade assegurada – curto prazo <u>Característica do fornecimento:</u> fornecedores globais, predominantemente com novas tecnologias <u>Período de fornecimento:</u> variável, depende da disponibilidade do produto <u>Tipos de produtos:</u> com características específicas <u>Decisão de contratação:</u> centralizada	
Impacto Financeiro	Reduzido	Risco de Abastecimento	Elevado
Reduzido			

Quadro III - Matriz de Kraljic (1983) adaptado

Pelo alto nível de influência nos resultados da empresa, a base para tomada de decisão nos itens estratégicos requer um conjunto de técnicas analíticas que envolvem o estudo do mercado, a mensuração de riscos, o uso de programas e modelos de simulação e otimização, o acompanhamento de índices financeiros e outros tipos de análise microeconômica.

Os itens gargalo, também chamados de estrangulamento, devido à sua característica específica, representam potencial problema para a organização.

Neste caso, a recomendação é que seja feita uma monitorização constante da procura, e que se assegure um volume razoável no stock de segurança, além de planos de contingência.

Os itens alavancados permitem à empresa compradora explorar plenamente seu poder de compra, através da realização de concorrências, estabelecimento de limites de preços e a possível substituição de produtos.

Os itens não-críticos dispensam uma tomada de decisão centralizada, pois tanto os valores quanto sua disponibilidade não afetam o resultado da empresa. Neste caso, faz-se uma análise mais simplificada do mercado; a padronização de produtos; garantia de volume de compra aos fornecedores e a utilização de um modelo de otimização de stocks.

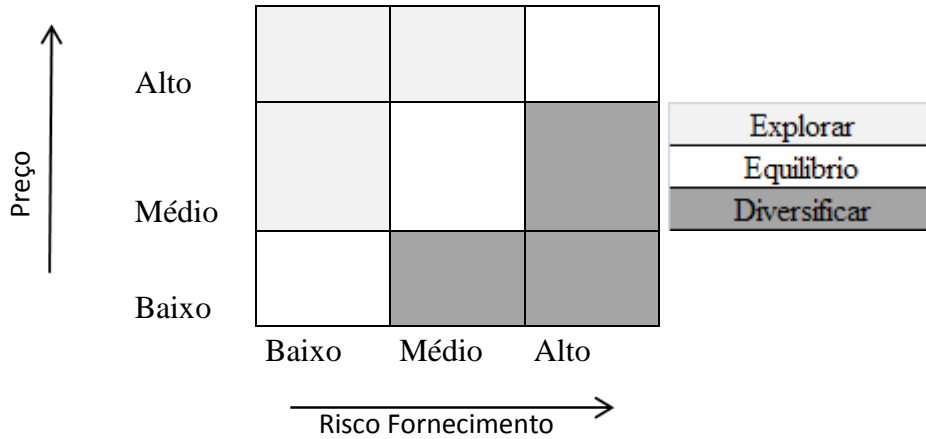
A classificação dos itens permite às empresas realizarem uma análise dos dados de mercado mais acurada e direcionada aos itens que lhes trazem resultados mais significativos.

No segundo estágio do diagnóstico do modelo de Kraljic (1983), o foco passa a ser nos itens estratégicos, onde a organização avalia a disponibilidade quantitativa e qualitativa desses itens no mercado. O objetivo é verificar a força de compras da empresa e compará-la com o mercado fornecedor, sempre com a finalidade de minimizar sua vulnerabilidade no processo, alavancar seu poder de compras e impor seus próprios termos nas negociações. Para Kraljic (1983) a definição dos critérios para mensuração de força, tanto da empresa compradora quanto fornecedora, é pré-requisito para uma análise de mercado cuidada.

Nesta fase Kraljic (1983) definiu a Matriz de Portfólio de Compras, onde a relação de força é o principal fator que influencia a escolha da estratégia de compras. Os itens classificados na primeira fase como estratégicos são agora posicionados nessa matriz de portfólio. Identificando-se áreas de oportunidade ou vulnerabilidade e calculando riscos de fornecimento, pode-se definir estratégias de actuação fundamentais para cada um deles. As células nesta matriz fazem referência a três categorias de riscos básicos, onde cada uma é associada a uma diferente estratégia, sempre elaborada com base na força de Compras.

A conjugação nos quadros identificados como explorar revela que a empresa tem um papel dominante no mercado e o poder do fornecedor é classificado como médio ou baixo. Nesse sentido, a indicação é justamente utilizar uma estratégia de exploração do seu poder de compra. Como o risco de fornecimento é baixo, a empresa pode assim conseguir acordos com condições de preço e termos de contratos favoráveis. Entretanto, a sugestão de Kraljic (1983) é não utilizar estratégias muito agressivas, pois de outra forma, a pressão por preços baixos

pode prejudicar o relacionamento de longo prazo com os fornecedores ou, ainda, ter um impacto negativo na qualidade dos produtos.



Quadro IV: Matriz de portfólio de compras (Kraljic, 1983)

Para os produtos que não trazem riscos de fornecimento e não têm grande impacto financeiro, identificados como equilíbrio, a indicação é manter um cenário de equilíbrio com seus fornecedores. De outra forma, o uso de estratégias de negociação agressivas poderiam danificar o relacionamento com os fornecedores ou acarretar em retaliação por parte destes.

Nos casos onde o poder de negociação da empresa é inferior à força do mercado fornecedor, a alternativa é procurar outras opções de produtos ou de empresas fornecedoras.

Tal pode ser realizado através de pesquisas de mercado ou até com trabalhos de Pesquisa e Desenvolvimento de novos produtos. O objetivo deve ser diversificar suas opções de fornecimento.

A quarta fase da abordagem de Kraljic reforça os tipos de ações tomadas pelas empresas em relação às estratégias de aquisição adotadas, especificamente, tratando-se dos itens classificados como estratégicos.

Quando o poder de negociação da empresa compradora não consegue sobrepor-se à força da empresa vendedora, as estratégias indicadas são a diversificação das aquisições, a consolidação da procura num único fornecedor, a aceitação dos altos preços praticados e o atendimento de toda sua necessidade com a expansão da cobertura contratual. Entretanto, afim de reduzir o problema da dependência numa única fonte, a empresa deve buscar alternativas de fornecedores, de produtos ou até mesmo analisar a possibilidade de fabricação própria (make or buy).

Por outro lado, quando a empresa tem o poder de compra, Kraljic recomenda aumentar a abrangência dos contratos de fornecimento com mais de uma ou várias fontes. Desta maneira pode-se explorar as condições favoráveis de mercado, obter melhores preços como consequência da concorrência entre os fornecedores, otimizar os níveis de stocks, aproveitar as oportunidades de parcerias no curto e longo prazo, definindo claramente os riscos, custos, retornos e implicações estratégicas.

Apesar de algumas considerações menos abonatórias por parte de alguns autores, o modelo de Kraljic é um dos principais modelos de gestão de compras e que tem sido adoptado para implementar o modelo de compras estratégicas.

O modelo de Kraljic visa minimizar as vulnerabilidades da empresa e tirar o maior partido do seu poder, visando definir uma “*supply strategy*” (Carvalho, 2010)

De acordo com Silva (2007), ao contrário da visão histórica como uma área simplesmente operacional, o papel de compras é estratégico e com possibilidades de melhoria em todos os aspectos do fornecimento de materiais e serviços, abrindo um caminho de grandes oportunidades para as organizações obterem vantagem competitiva.

Um dos principais objectivos das compras estratégicas é passar de um modelo de gestão de compras operacional para um modelo estratégico. O modelo de Kraljic (1983) procura explicar como se devem organizar e mapear o portfólio de compras das empresas, de forma a eliminar ou reduzir riscos de fornecimento e obter vantagens negociais junto dos seus fornecedores.

A partir da matriz de Kraljic as empresas podem analisar os pontos fortes e pontos fracos do fornecedor e procurar obter vantagens negociais junto dos fornecedores. O foco deve passar para os produtos/serviços de maior impacto financeiro e de risco de abastecimento mais elevado.

## **2.6 A Importância Estratégica da Gestão de Stocks**

O termo *Stocks* é um termo de origem anglo-saxónica e que se utiliza para designar as existências de produtos acabados, de matérias-primas, etc (Gonçalves, 2010).

Gestão de stocks é o conjunto de técnicas empregues para garantia de que os stocks de matérias-primas e outros abastecimentos, trabalho em curso e produtos finais são mantidos a níveis que garantam um nível de assistência máxima custando o mínimo (Lysons, n.d).

Uma gestão de stocks efectiva não se deve basear apenas no conhecimento do mercado e suas tendências de consumo, mas também na análise fiável dos custos e proveitos com vista a alcançar maiores níveis de eficiência.

Um dos *inputs* necessários ao dimensionamento das infra-estruturas de armazenagem é a política de gestão de stocks. A política de gestão de stocks implementada para cada artigo permite definir o stock em armazém, valor esse necessário para realizar o dimensionamento do espaço de armazenagem (Carvalho, 2010).

A gestão de stocks tem uma importância estratégica em todas as empresas e em especial nas PME. Um volume de stock demasiado elevado pode tirar liquidez às empresas por um lado, e por outro o risco de parte desse stock se tornar obsoleto. Assim, as empresas devem dar especial atenção ao volume de stock de modo a manterem a operacionalidade mas de modo a que estes se mantenham sempre no nível mais baixo possível.

### **2.6.1 Os Modelos de Gestão de Stocks**

Na determinação do stock em cada momento reside a maior dificuldade do gestor de stocks. A definição do modelo de gestão de stocks a implementar tem que responder às questões fundamentais “quando e quanto encomendar?”

Se do lado da empresa fornecedora a entrega for fixo e sempre cumprido e as quantidades corresponderem sempre à quantidade encomendada, então a oferta é determinística dado ser possível prever qual é o comportamento da oferta. Pelo contrário, se o fornecedor tiver um prazo de entrega variável e não entregar sempre as quantidades encomendadas, considera-se que a oferta tem um comportamento aleatório (Carvalho, 2010).

Nos modelos determinísticos, como referido anteriormente, a procura e a oferta são constantes e conhecidos não havendo aleatoriedade. Neste caso, podem aplicar-se os três modelos determinísticos, a saber: Modelo da quantidade económica de encomenda; Modelo da quantidade económica de encomenda com desconto de quantidade; Modelo da quantidade económica de encomenda sem reposição instantânea de Stock.

O primeiro modelo deve responder à pergunta “quanto encomendar?”. Considerando que o objectivo de uma boa gestão de stocks é a minimização dos custos, então a quantidade a encomendar será a que minimize custos mantendo a operacionalidade total da actividade.

O modelo dois deve responder à pergunta “quanto encomendar?”, devendo ser analisado o benefício do desconto de quantidade versus o custo de armazenagem e posse de stock.

No modelo três, a entrega por parte do fornecedor não é total, é antes feita de forma faseada. Neste modelo, o stock nunca atinge a quantidade económica, dado que à medida que o stock vai sendo repostado a procura (saída de stock) também vai ocorrendo.

Os modelos aleatórios ou estocásticos aplicam-se quando a oferta e/ou a procura têm um comportamento incerto.

Nestes casos é necessário constituir stock de segurança para prevenir eventuais roturas de stock. As roturas de stock têm maior ou menor probabilidade de ocorrer consoante o stock de segurança seja maior ou menor e quanto maior ou menor forem as variações na procura e na oferta.

Para prevenir a ocorrência de roturas de stocks nos modelos estocásticos existem dois modelos de referência: o modelo de revisão contínua e o modelo de revisão periódica.

O primeiro modelo tem o nome de revisão contínua, porque a monitorização do nível do stock é constante, é semelhante ao modelo de quantidade económica de encomenda mas tem associado a existência de um stock de segurança. Neste modelo, uma nova encomenda é emitida quando o ponto de encomenda é atingido.

O segundo modelo é designado de revisão periódica porque a monitorização do stock é feito periodicamente e nova encomenda é emitida em períodos pré definidos. A data de emissão de nova encomenda é fixa, o que varia é a quantidade a encomendar, a qual é determinada no momento da emissão da encomenda pela diferença entre o stock actual e o stock alvo no final do período (antes da emissão da próxima encomenda).

Para auxiliar na gestão de stocks muitas empresas adoptam o modelo de gestão designado por MRP (Materials Requirements Planning). Este modelo foi desenvolvido, na década de 60, nos EUA e considera-se misto porque recorre ao cálculo de necessidades logísticas independentes para um horizonte temporal de médio prazo e de necessidades dependentes para um horizonte de curto prazo.

Cálculo de necessidades independentes é um modelo de base estatística, que estabelece previsões de procura e de consumo (produtos acabados e materiais consumíveis) a partir da informação histórica (análise estatística de anterioridade) (Veludo, 2004).

Cálculo de necessidades dependentes é um modelo que permite calcular as necessidades de materiais consumíveis a partir das nomenclaturas dos produtos encomendados (Veludo, 2004).

## **2.6.2 A Análise ABC**

A análise dos vários modelos de gestão de stocks, por si só não diz que modelo deve a empresa adoptar. Se nalguns artigos se deve utilizar o modelo determinístico de quantidade económica (por exemplo) noutros deve utilizar-se o modelo estocástico de revisão contínua. Estas diferenças de gestão de stock consoante os artigos, ocorre porque nem todos os artigos necessários à laboração de uma empresa para os quais é necessário gerir stocks têm a mesma importância, consumo, valor e oferta. Uma gestão de stocks optimizada deve dar a cada artigo a atenção que o mesmo merece.



A análise ABC, é um método de classificação de artigos em três classes. A classe A representa os artigos mais relevantes, a classe B os artigos de importância intermédia e a classe C os artigos de menor importância. A análise ABC serve para diferenciar o tipo de controlo necessário para cada artigo e a política de gestão de stock de cada classe.

A análise ABC baseia-se na regra dos 80/20 (lei de Pareto). Assim, a classe A representa 20% dos artigos e cerca de 80% do valor do stock, a classe B representa cerca de 30-35% dos artigos e 15% do valor do stock e a classe C representa cerca de 50% dos artigos e 5% do valor do stock (Carvalho, 2004).

Aos artigos da classe A pelo seu valor e importância estratégica, deve ser aplicado o modelo de revisão contínua. Aos artigos da classe C deve ser aplicado o modelo de revisão periódica, dado o seu baixo valor e importância. Os artigos da classe B podem ser geridos por um ou outro modelo.

### **2.6.3 Custos Associados à Gestão de Stocks**

Todos os sistemas de gestão de stocks têm riscos e custos associados.

De acordo com Gonçalves (2010), num sistema de gestão de stocks os custos relevantes podem dividir-se em três componentes: Custo dos aprovisionamentos; Custos associados à existência de stocks; Custos associados à ruptura dos stocks.

Os primeiros são compostos por duas partes, o valor que tem que ser pago pelos produtos ao fornecedor e o custo associado ao processamento das encomendas.

Os custos associados à existência de stocks são custos de armazenagem, seguro, perda de qualidade e custos de capital.

Os custos de ruptura acontecem sempre que existe procura de produtos e não existem stocks no sistema.

Os stocks são, de facto, uma componente bastante importante na gestão de qualquer empresa, não só porque imobilizam capital, mas também porque implicam igualmente outros custos. Assim, torna-se imprescindível reduzir ao máximo os níveis de stocks (Carvalho, 2010).

## **2.7 Selecção de Fornecedores e Gestão da Base de Dados de Fornecedores**

Todas as empresas são simultaneamente fornecedoras e clientes. Para poderem fornecer bons produtos e serviços, entregar os produtos nos prazos acordados, desenvolver novos produtos e prestar um bom serviço aos seus clientes, as empresas necessitam de terem também fornecedores cumpridores de prazos e das qualidades e quantidades encomendadas.

Seleccionar fornecedores capazes é uma das mais importantes responsabilidades dos gestores de compras (Dobler, Lee & Burt, 1984). Se se seleccionar o fornecedor certo, então o preço competitivo, a qualidade encomendada, a entrega no prazo, a boa assistência técnica e outros objectivos de uma boa compra são mais facilmente obtidos do que se se seleccionar um fornecedor medíocre (Dobler et al., 1984).

Face às exigências actuais dos mercados, em que a instabilidade devido às permanentes mudanças é cada vez maior, as empresas para se manterem competitivas têm que desenvolver rápidas formas de adaptação a todas estas mudanças permanentes.

Tradicionalmente, o relacionamento entre cliente e fornecedor baseia-se no julgamento de preços, prazos de entrega e qualidade do produto no momento da recepção do material (Pinto, 2010). Este relacionamento cliente – fornecedor está cada vez mais desactualizado, embora ainda vigore em muitas empresas, pois cada vez mais as empresas têm que procurar fornecedores de longo prazo que lhes assegure continuidade de fornecimento, novos e competitivos produtos e qualidade de serviço.

O processo de selecção de fornecedores, actividade onde os departamentos de compras devem dedicar especial atenção, é habitualmente feito em duas fases.

Na primeira fase é feita uma pré-selecção em função de critérios que habitualmente são eliminatórios, como sejam: certificação de qualidade, referências, preço e prazo de entrega.

Após esta primeira fase de selecção, acompanhada algumas vezes de um fornecimento experimental, procede-se á selecção definitiva de cada fornecedor. Os critérios de selecção de fornecedores devem traduzir a política de compras (Gonçalves, 2010).

A politica de compras da empresa é traduzida nas exigências no critério de selecção de fornecedores. Na selecção de fornecedores, o critério preço é apenas um critério de selecção e nem sempre o que deve ser mais valorizado. Uma selecção que dê importância decisiva ao preço é habitualmente uma selecção de fornecedores medíocres.

De acordo com Gonçalves (2010) os critérios de selecção de fornecedores são:

Competência técnica: Conhecimento por parte do fornecedor da industria em questão; Efectivos e competência da equipa de investigação; Capacidade de fornecer dados técnicos e propor alternativas e/ou formação.

Competência de fabricação: Disponibilidade de capacidade (com possibilidade de evolução e flexibilidade); Nível técnico dos equipamentos; Em caso de subcontrato disponibilidade de equipamento necessário; Qualificação e motivação da mão de obra.

Qualidade: Produto homologado pelos serviços técnicos; Sistema de gestão da qualidade satisfatório; Conformidade com nível de qualidade pretendido; Serviço pós-venda e garantia.

Prazos: Valor absoluto dos atrasos; Respeito pelas datas de entrega propostas; Sistema logístico do fornecedor.

Preço/custo: Preço competitivo; Condições de pagamento; Condições de transporte; Qualidade das relações administrativas; Outros custos implicados na compra (stocks).

Condições de entrega e serviço: Entrega das quantidades totais ou parciais; Capacidade de ter stocks em caso de necessidade; Flexibilidade; Reacção rápida em caso de dificuldade; - Capacidade de aceitar modificações; Capacidade de adaptar os planos de fabricação.

Segurança: Capacidade financeira; Notoriedade (pertença a grupo económico forte).

Já Carvalho (2010) considera sete etapas no processo de avaliação e selecção de fornecedores: Reconhecimento da necessidade; Identificação dos requisitos de compra; - Definição da estratégia de *sourcing*; Identificação de potenciais fontes; Limitar o número de fornecedores; Determinar o método de avaliação de fornecedores; Seleccionar o fornecedor.

Sendo uma etapa crítica, a selecção de fornecedores é apenas o início do relacionamento entre o cliente e o fornecedor. Após esta etapa inicia-se o relacionamento continuado entre o cliente e o fornecedor.

O SRM (Supplier Relationship Management) é uma ferramenta que possibilita a gestão das relações com os fornecedores. É baseado no mesmo conceito que o CRM (Customer Relationship Management), transposto para o lado do fornecimento.

O conceito de SRM é relativamente recente e começou a ser divulgado no início dos anos 1990s (Pinto, 2010).

O SRM tem vindo a aumentar a sua importância e, é hoje um elemento indispensável na estrutura SCM (Supply Chain Management) das empresas.

O SRM é a metodologia que permite às empresas utilizar os seus fornecedores como armas competitivas, criando relações focadas no valor e não na dependência (Pinto, 2010).

Com metodologia SRM é possível às empresas saberem quais os fornecedores mais importantes para a organização, quais os que deve manter e os que devem ser incentivados a reforçar a sua relação com a empresa.

Actualmente a avaliação de fornecedores é um processo normal nas empresas. Para além da avaliação que é feita em contínuo através de cada entrega ou serviço prestado, anualmente os departamentos de compras devem realizar a avaliação dos fornecedores da empresa. A avaliação deve incidir sobre os fornecedores com maior volume de fornecimento e sobre os que fornecem os produtos ou serviços com maior criticidade.

Os critérios para avaliação de fornecedores devem ser o mais objectivos possível de modo a que, independentemente do avaliador os resultados sejam bastante semelhantes.

Para além dos questionários a serem respondidos pelo fornecedor, pelo utente interno e pelo departamento de compras, outros elementos de avaliação de fornecedores são as visitas formais ao fornecedor e as auditorias realizadas em conjunto pelo departamento de compras e departamento técnico.

## **2.8 As Compras como Factor Crítico de Sucesso para a Competitividade das PME**

Para se enfrentarem os actuais desafios concorrenciais (vistos enquanto conjunto de ameaças e oportunidades) é fundamental tomar consciência das vantagens (pontos fortes) e desvantagens (pontos fracos) com que cada sector de actividade, cada empresa e cada negócio se apresenta face aos concorrentes (factores concorrenciais) nos mercados que disputa, quadro em que se torna crucial analisar em complementaridade, o conjunto de elementos de diferenciação que estão na base da opção de compra dos clientes (factores chave de compra) (Costa & Gonçalves, 2007).

Todas as empresas ambicionam alcançar o sucesso, na forma de maiores vendas, resultados acrescidos ou cotações bolsistas mais elevadas. Para esse efeito, procuram adoptar estratégias que proporcionem aos seus clientes mais valor que a concorrência, aproveitando todas as potencialidades dos recursos à sua disposição (Freire, 1997).

Após a definição da estratégia, a empresa deve identificar as suas competências centrais, as quais devem preencher três requisitos: devem contribuir para criar valor para os clientes, difíceis de imitar e devem permitir e facilitar o acesso a novos mercados.

De acordo com Freire (1997), só é possível alcançar um bom alinhamento entre as características do negócio e as capacidades da empresa quando as suas competências centrais correspondem aos factores críticos de sucesso da indústria.

As empresas só conseguem ter sucesso quando as suas competências centrais são os factores críticos de sucesso da indústria em que se inserem.

Quando a empresa tem um departamento de compras forte, centralizado, organizado e estruturado, entregue a especialistas, com objectivos definidos e com estatuto elevado dentro da empresa, então as compras são uma das competências centrais da empresa, porque contribuem para criar valor para o cliente, são difíceis de imitar e facilitam o acesso a novos mercados, tornando-se num dos factores críticos de sucesso da organização.

Um departamento de compras forte e eficaz permite à empresa dispor a cada momento dos produtos, materiais e serviços necessários à actividade da empresa, nas quantidades certas (sem sobre stocks) a um preço competitivo e na qualidade encomendada.

Esta disponibilidade de recursos produtivos, negociados com fornecedores capazes em termos técnicos, de capacidade e inovadores dá à empresa a possibilidade de poder tomar compromissos com os seus clientes em termos de preços, prazos e qualidade, assegurando uma continuidade de fornecimentos a preços competitivos, dentro do prazo, na quantidade e qualidade exigida e com a garantia de lhes disponibilizado sempre os produtos mais avançados do mercado.

Estas vantagens, fruto de actividades bem desenvolvidas e desempenhadas excepcionalmente bem, torna-se um factor crítico de sucesso, levando a empresa a atingir os seus objectivos.

Os factores críticos de sucesso de qualquer indústria devem satisfazer três requisitos genéricos: ser aplicável a todos os concorrentes; ter relevância decisiva e possibilidade de controlo pela empresa.

Segundo Costa e Gonçalves (2007), é da avaliação conjugada de factores concorrenciais e factores chave de compra, transformados por adição em factores críticos de sucesso, que emerge a decisão de compra dos clientes.

Com os desafios que se colocam actualmente às empresas, em que a concorrência é cada vez forte, é imperativo as empresas terem em consideração as vantagens e desvantagens com que se apresentam no mercado face à concorrência, pois são eles que estão na base dos factores chave de compra.

### **2.8.1 A Análise SWOT**

De acordo com Freire (1997) é conveniente relacionar os pontos fortes e fracos da organização com as oportunidades previamente identificadas no contexto de uma análise SWOT, com vista a definir no tempo alternativas estratégicas de progressão para a empresa.

A análise SWOT foi desenvolvida por K. Andrews e R. Christensen dois professores da Harvard Business School.

O termo SWOT resulta das iniciais das palavras anglo-saxónicas Strengths (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças).

A análise SWOT corresponde à identificação por parte de uma empresa, de forma estruturada, da sua posição estratégica, num determinado momento, tanto a nível perante o meio envolvente que é o mercado onde se insere.

#### **2.8.1.1 A Análise Externa**

Relativamente à análise externa, a análise SWOT tem como objectivos identificar as principais oportunidades (opportunities) e ameaças (Threats) que, num determinado momento se colocam à organização, devendo os gestores preverem os possíveis desenvolvimentos futuros e os impactos maiores ou menores que possam ter na empresa.

A avaliação do ambiente externo divide-se em duas partes, o ambiente geral ou macroambiente que consiste no ambiente exterior que afecta todas as indústrias ainda que de modo diferente e o ambiente da indústria ou competitivo que diz respeito a todos os intervenientes próximos.

De uma forma resumida poder-se-á dizer que a análise externa identifica as mudanças que estão fora do controlo da empresa e que podem afectar positiva ou negativamente o seu desempenho e a sua forma de actuar. As mudanças no ambiente externo afectam da mesma

maneira todas as organizações que actuam num mesmo mercado e área geográfica, representando assim de igual modo oportunidades ou ameaças para todas.

Quem mais depressa e melhor a empresa perceber as mudanças no ambiente externo e seja mais rápido a adaptar-se a essas mudanças tem vantagem sobre os seus concorrentes e sofrerá menos as consequências dessas ameaças.

### **2.8.1.2 A Análise Interna**

Na análise interna, a análise SWOT faz a identificação dos principais pontos fortes (strengths) e pontos fracos (weaknesses) da empresa num determinado momento.

Para além de ter que perceber em tempo oportuno que o ambiente externo está a mudar, a empresa deve ter capacidade e competência para se adaptar a essas mudanças ou aproveitado as oportunidades que a mudança no ambiente externo lhe proporcionou ou enfrentando as ameaças que esse mesmo ambiente externo lhe colocou.

A identificação das forças e fraquezas é de primordial importância para os aspectos que mais directamente se relacionam com os factores críticos de sucesso da empresa. As forças ou fraquezas da empresa que se verificam em determinado momento são relativas e potencialmente alteráveis, uma vez que o ambiente externo também pode ter entretanto alterado. A identificação correcta das forças e fraquezas da empresa vai permitir reunir elementos importantes para a sua orientação estratégica e maximizar as suas forças e minorar ao máximo as suas fraquezas.

Tanto o ambiente externo como o ambiente interno devem ser monitorizados permanentemente de modo a manter a empresa perfeitamente informada sobre o ambiente externo e interno.

### **2.8.1.3 Interpretação e Matriz SWOT**



A matriz SWOT deve ser elaborada e interpretada de forma integrada, conjugando os elementos da análise interna com os elementos da análise externa, de modo a que o resultado obtido ou diagnóstico seja fiável e constitua um suporte e uma ferramenta adequada à gestão estratégica que vai delinear o futuro a médio e longo prazo da empresa.

O ambiente externo está completamente fora do controlo da empresa. É importante conhecê-lo, apesar de não ser controlável deve ser monitorizado de modo a poderem ser aproveitadas as oportunidades e evitar as ameaças o mais cedo possível.

Quanto ao ambiente interno, é controlado pelos gestores da empresa já que é o resultado das estratégias por eles definidas, podendo deste modo mais rapidamente fazer uso de ponto forte da empresa quando identificado ou minimizar em tempo útil um ponto fraco.

A matriz SWOT consiste na avaliação da posição competitiva da empresa no mercado através do recurso a uma matriz de dois eixos, cada um composto por duas variações: pontos fortes (strengths) e pontos fracos (weaknesses) da análise interna; oportunidades (opportunities) e ameaças (threats) da análise externa.

		<b>Análise Interna</b>	
		<b>S</b> (strengths) Pontos fortes	<b>W</b> (weaknesses) Pontos fracos
<b>Análise Externa</b>	<b>O</b> (oportunities) Oportunidades	<b>SO</b> (maxi-maxi) Tirar o máximo partido dos pontos fortes para aproveitar ao máximo as oportunidades detectadas.	<b>WO</b> (mini-maxi) Desenvolver as estratégias que minimizem os efeitos negativos dos pontos fracos e que em simultâneo aproveitem as oportunidades emergentes.
	<b>T</b> (threats) Ameaças	<b>ST</b> (maxi-mini) Tirar o máximo partido dos pontos fortes para minimizar os efeitos das ameaças detectadas.	<b>WT</b> (mini-mini) As estratégias a desenvolver devem minimizar ou ultrapassar os pontos fracos e, tanto quanto possível, fazer face às ameaças.

Quadro V – Matriz SWOT

### 3. Metodologia da Investigação

Tipicamente uma pesquisa científica produz no final uma série de números. Esses números representam, após tratamento e organização, a informação que o pesquisador pretendia obter quando decidiu realizar a pesquisa.

As metodologias de investigação existentes definem um conjunto de métodos, técnicas e ferramentas para a condução dos processos de investigação.

Os métodos de investigação podem classificar-se segundo várias perspectivas. A mais comum é a classificação em métodos qualitativos e quantitativos.

Os métodos quantitativos são os utilizados geralmente na investigação das ciências naturais e nas engenharias. Os métodos qualitativos são utilizados geralmente na investigação no âmbito das ciências sociais, com o objectivo de potenciar o estudo das pessoas e a sociedade em que se integram.

Tendo em conta a importância da determinação dos métodos usados para a recolha de informação no processo investigativo, considera-se pertinente fazer a distinção entre a abordagem quantitativa e a abordagem qualitativa.

A investigação qualitativa caracteriza-se pelo seu carácter descritivo, enquanto a investigação quantitativa permite elucidar melhor algumas questões por permitir amostras mais amplas e representativas. Enquanto a investigação quantitativa busca generalizações, a investigação qualitativa interessa-se por particularizar.

### **3.1 Investigação Empírica**

Uma investigação empírica é uma investigação em que se fazem observações para compreender melhor o fenómeno a estudar.

De acordo com Hill e Hill (2009) todas as ciências naturais, bem como todas as ciências sociais, têm por base investigações empíricas porque as observações deste tipo de investigação podem ser utilizadas para construir explicações ou teorias mais adequadas. Ainda segundo Hill e Hill (2009), o processo de investigação não é só um processo de aplicação de conhecimentos mas também um processo de planificação e criatividade controlada.

### **3.2 Métodos de Investigação**

Os métodos de investigação utilizados para a realização do presente trabalho foi o questionário.

A opção pelo questionário pareceu-nos a que melhor se adaptava à investigação, dado o número de empresas do universo da investigação. Utilizaram-se questões fechadas de modo a permitir a obtenção de respostas concretas às questões formuladas.

Procurámos determinar uma amostra representativa do universo das PME portuguesas, de modo a que as conclusões se pudessem alargar a um conjunto mais amplo – a população.

O questionário é constituído por catorze questões, que pretende obter as respostas que respondam à questão da investigação: Quais os factores críticos de sucesso da gestão de compras para a competitividade das PME portuguesas?

A recolha de dados foi feita através de e-mail enviado para as PME portuguesas seleccionadas e as respostas foram recebidas também através de e-mail.

A análise de dados pelo tipo de questões colocadas no questionário e respostas obtidas é uma análise qualitativa. Esta análise demonstrará a importância das compras para as PME portuguesas.

### **3.3 Amostra**

De acordo com Pocinho (2009) apesar da existência de várias fórmulas, a amostra varia muito de pesquisa para pesquisa. Porém, deve levar-se em conta o tamanho da população. Todavia, algumas observações podem ser levadas em considerações, a saber: Tamanho da diferença considerada importante; quanto menor a diferença maior a amostra; quanto maior o número de elementos numa amostra, menor os desvios dos parâmetros em relação ao valor esperado da população; quanto maior a homogeneidade da população, menor a amostra a ser pesquisada; poder desejado para o teste; probabilidade de que a amostra identifique uma diferença real; tempo, verbas e pessoal disponíveis, dificuldade na obtenção dos dados e complexidade do experimento.

Ainda de acordo com o mesmo autor, amostra é um subconjunto retirado da população, que se supõe ser representativo de todas as características da mesma, sobre o qual será feito o estudo, com o objectivo de serem tiradas conclusões válidas sobre a população.

Amostra - é o procedimento pelo qual um grupo de pessoas ou um subconjunto de uma população é escolhido com vista a obter informações relacionadas com um fenómeno, e de tal forma que a população inteira que nos interessa esteja representada

O tipo de amostra selecionado foi probabilística ou aleatória simples.

Segundo Freitas, Oliveira, Saccol e Moscarola (2000), uma amostra considera-se probabilística quando todos os elementos da população têm a mesma chance de ser escolhidos, resultando numa amostra representativa da população.

De acordo com Barbetta (2002), é erróneo pensar que o tamanho da amostra deve ser tornado como um percentual do tamanho da população para ser representativa. O tamanho da amostra deve ter o número de respondentes necessários para que os resultados obtidos sejam precisos e confiáveis.

É erróneo pensar que, caso tivéssemos acesso a todos os elementos da população, seríamos mais precisos. Os erros de coleta e manuseio de um grande número de dados são maiores do que as imprecisões a que estamos sujeitos quando generalizamos, via inferência, as conclusões de uma amostra bem selecionada, Correa (2003) .

### **3.3.1 Cálculo do Tamanho da Amostra**

A fórmula utilizada para cálculo do tamanho da amostra foi:

$$n_0 = 1/E_0^2$$

$$n = (N \cdot n_0) / N + n_0$$

N = Tamanho da população

$E_0$  = erro amostral tolerável

$N_0$  = primeira aproximação do tamanho da amostra

n = tamanho da amostra

$$n_0 = 1/0,05^2$$

$$n_0 = 400$$

$$n = (348552*400)/348552+400$$

$$n = 400$$

Para um erro amostral de 5% (0,05), o tamanho da amostra calculado foi 400.

A amostra foi selecionada, maioritariamente, a partir da lista das PME Lider 2012 obtida no sítio do IAPMEI em 18 de Junho de 2012.

Para uma amostra de 400 empresas, foram enviados 585 questionários, para prevenir os casos de não respondentes, e foram enviados segunda vez 152 questionários. O número de respostas obtidas foram 70, no entanto apenas 60 foram consideradas válidas. Assim, o tamanho final da amostra é de 60 empresas.

Para uma amostra de 60 empresas o erro é de 12,91%, esta percentagem de erro é elevada para a amostra ser representativa do universo das PME, no entanto entendemos ser suficiente para obtermos resultados satisfatórios sobre o modo de actuar das PME relativamente às compras da empresa e como elas contribuem para a competitividade das empresas.

### **3.4 O Questionário**

A investigação por questionário, é uma técnica de investigação utilizada quando a população é demasiado elevada para se poder estudar toda a população.

O questionário é um método apropriado de pesquisa quando se deseja saber a resposta a questões do tipo: o quê?; porquê?; como?; quanto? (Freitas et al., 2000)

De acordo com Hill e Hill (2009), num questionário podem ser formuladas perguntas abertas e perguntas fechadas e a diferença entre ambas é essencialmente a forma como a resposta é dada.

Ainda segundo os mesmos autores, as perguntas abertas requerem uma resposta construída pelo respondente, ou seja a pessoa responde com as suas próprias palavras, ao passo que nas

perguntas fechadas o respondente tem que escolher entre respostas alternativas fornecidas pelo autor.

O questionário deve conter apenas perguntas relacionadas e importantes para o assunto em estudo e as perguntas devem ser claras e objectivas.

O questionário é constituído por catorze perguntas (anexo I). Treze perguntas fechadas e uma pergunta aberta, a pergunta catorze é uma pergunta aberta e não é considerada para a análise de dados, dado que nem todos os respondentes ao questionário responderam e as respostas obtidas não permitem análise.

O questionário foi elaborado recorrendo à experiência profissional do autor, à análise de questionários similares e à importante colaboração do orientador professor Doutor José Magalhães.

As perguntas que constituem o questionário foram incluídas de modo a dar resposta à questão de investigação: Quais os factores críticos de sucesso da gestão de compras para a competitividade das PME portuguesas?

O questionário foi enviado por e-mail para os endereços electrónicos conhecidos das empresas seleccionadas e as respostas foram recebidas também por e-mail e fax.

#### **4. Apresentação e Análise de Resultados**

A análise de dados é uma tarefa à qual se chega quase sem fôlego (Oliveira, Saccol e Moscarola, 2000).





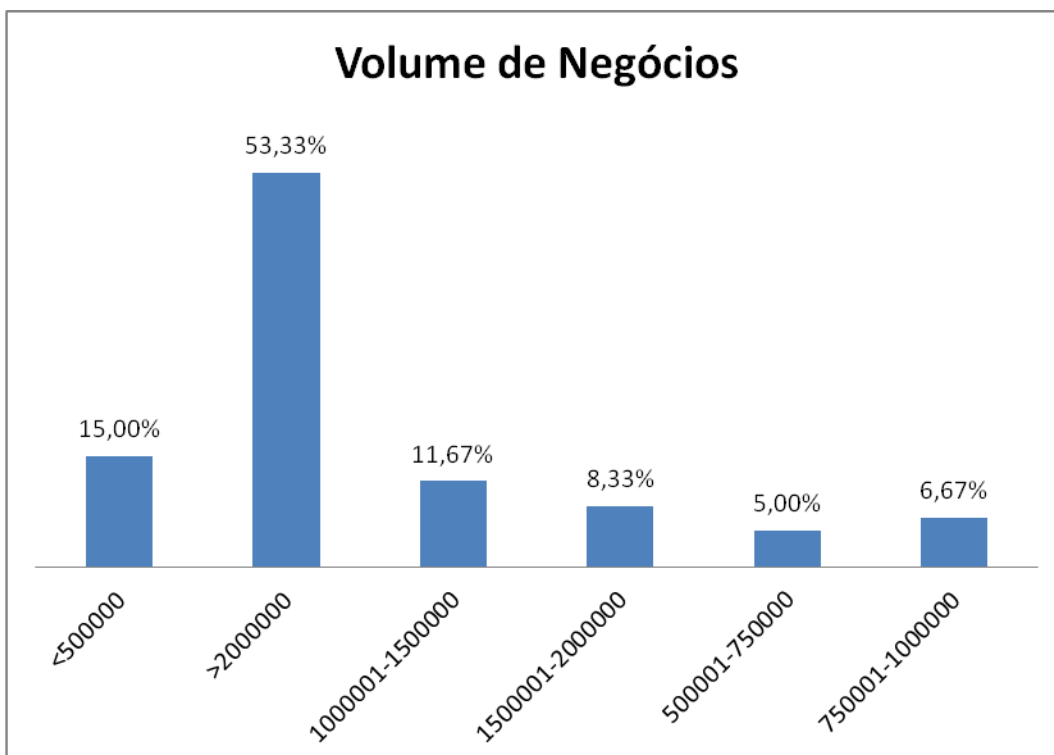


Gráfico nº 1 – Volume de Negócios Anual

Fonte: Elaboração própria com dados fornecidos pelo questionário enviado às empresas

Relativamente ao volume de negócios, verifica-se que mais de metade das empresas que responderam ao questionário tem um volume de negócios anual superior a 2.000.000€ e que quase 75%, mais concretamente 73,33%, das empresas que responderam ao questionário tem um volume de negócios anual superior a 1.000.000€.

Das empresas com menos de 2.000.000€ de volume anual de negócios, as menos representativas são as que têm um volume anual de negócios entre 500.001€ e 750.000€ representando 5% do total das empresas.

Todas as médias empresas que responderam ao questionário têm um volume de negócios anual superior a 2.000.000€.

## Respostas por Tipo de Empresa

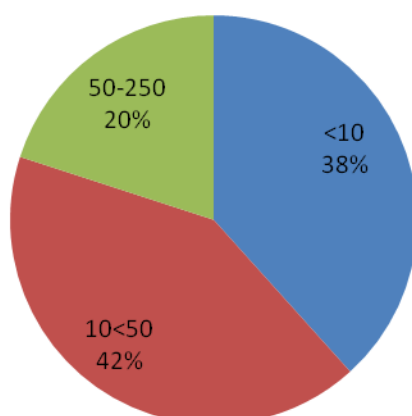


Gráfico nº 2 – Respostas por Tipo de Empresa (micro, pequena, média)

Fonte: Elaboração própria com dados fornecidos pelo questionário enviado às empresas

Das empresas que responderam ao questionário, 38% (23 empresas) são micro empresas, 42% (25 empresas) são pequenas empresas e 20% (12 empresas) são médias empresas.

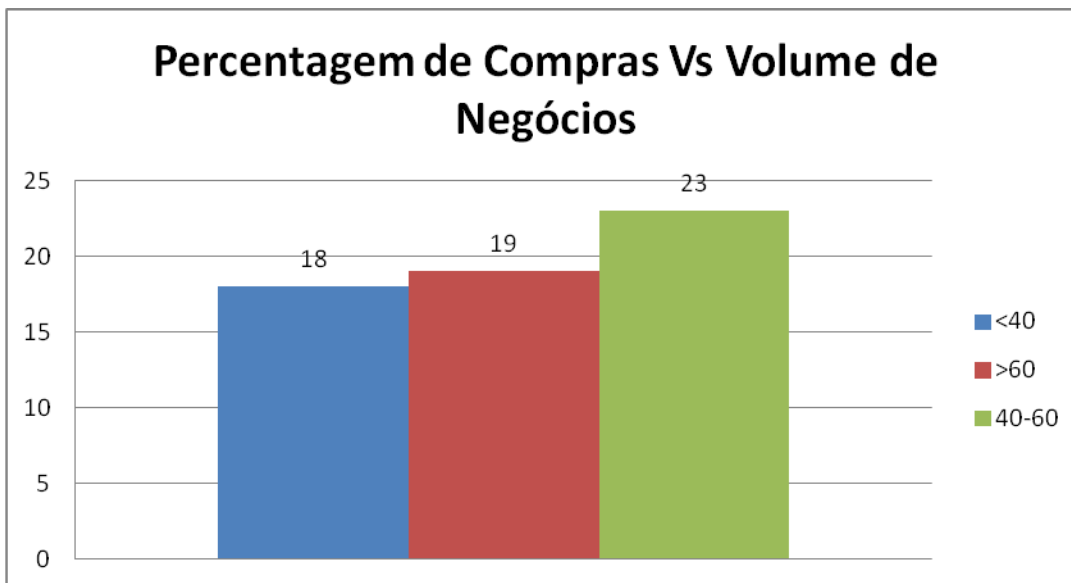


Gráfico nº 3 – Percentagem de Compras Vs Volume de Negócios

Fonte: Elaboração própria com dados fornecidos pelo questionário enviado às empresas

Das empresas respondentes, 38,33% (23 empresas) têm uma percentagem de compras versus o volume de negócios entre 40 a 60%, 31,67% (19 empresas) têm uma percentagem de compras versus o volume de negócios superior a 60%. As empresas com volume de compras versus volume de negócios menor que 40% representam 30% das empresas.

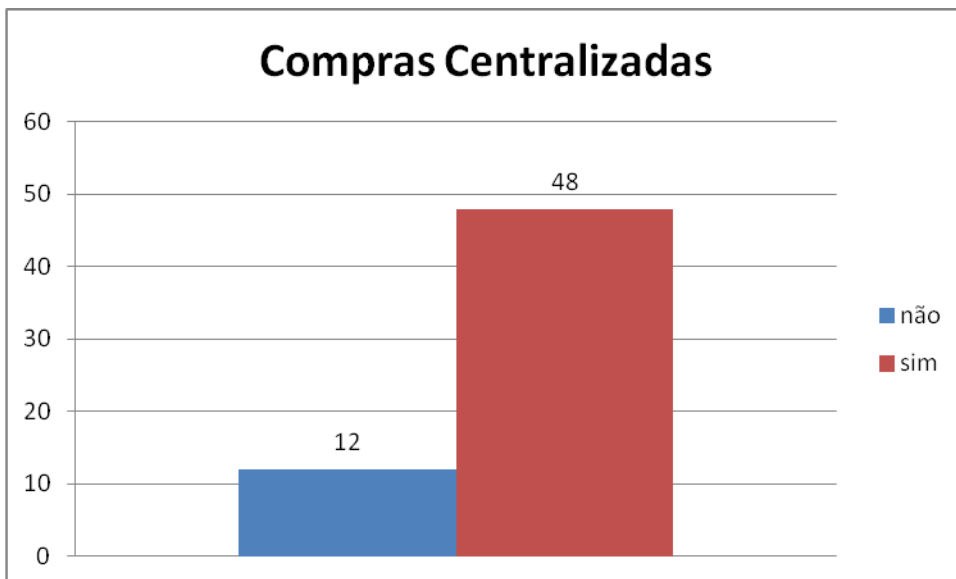


Gráfico nº 4 – Compras da Empresa Centralizadas num Departamento

Fonte: Elaboração própria com dados fornecidos pelo questionário enviado às empresas

O gráfico nº 4 mostra-nos que, das sessenta empresas que responderam ao questionário, em quarenta e oito empresas (80%) as compras estão centralizadas num departamento. E somente doze empresas (20%) não possuem um departamento que centralize as compras da empresa.

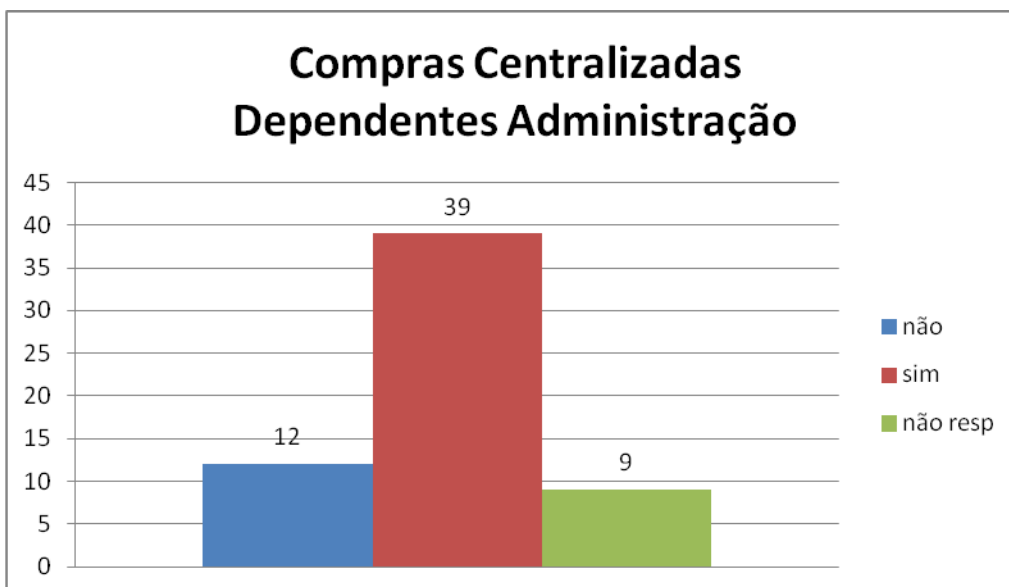


Gráfico nº 5 – Compras Centralizadas Dependentes da Administração da Empresa

Fonte: Elaboração própria com dados fornecidos pelo questionário enviado às empresas

Das empresas que têm as compras centralizadas num departamento em trinta e nove (65%), o departamento de compras depende da administração.

Como dissemos acima (ponto 2.2), Temos assim, que a área de compras e aprovisionamento será tanto mais determinante para a estratégia de redução de custos e competitividade da empresa, quanto mais elevado for o seu posicionamento na estrutura da empresa e maior for a sua autonomia. O seu contributo para atingir os objectivos da empresa é mais facilmente compreendido pela alta administração da empresa, sendo ao mesmo tempo a sua eficiência e eficácia auditada em permanência pela administração da empresa.

Verifica-se assim, que a maioria das empresas respondentes ao inquérito está a adoptar o conceito de centralizar as compras num departamento e a coloca-las sob a dependência da administração da empresa, tornando-as assim mais competitivas através da redução de custos obtida pela acção dos departamentos de compras.

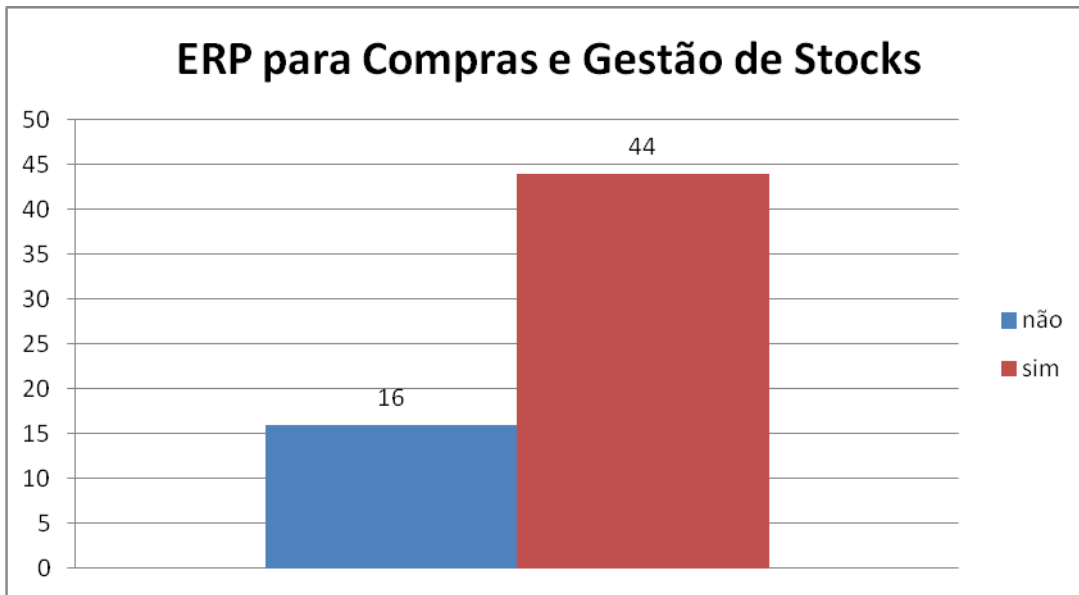


Gráfico nº 6 – ERP para Compras e G. Stocks

Fonte: Elaboração própria com dados fornecidos pelo questionário enviado às empresas

Quarenta e quatro empresas (73,3%), realizam as compras e gerem stocks através de ERP (Enterprise Resource Planning).

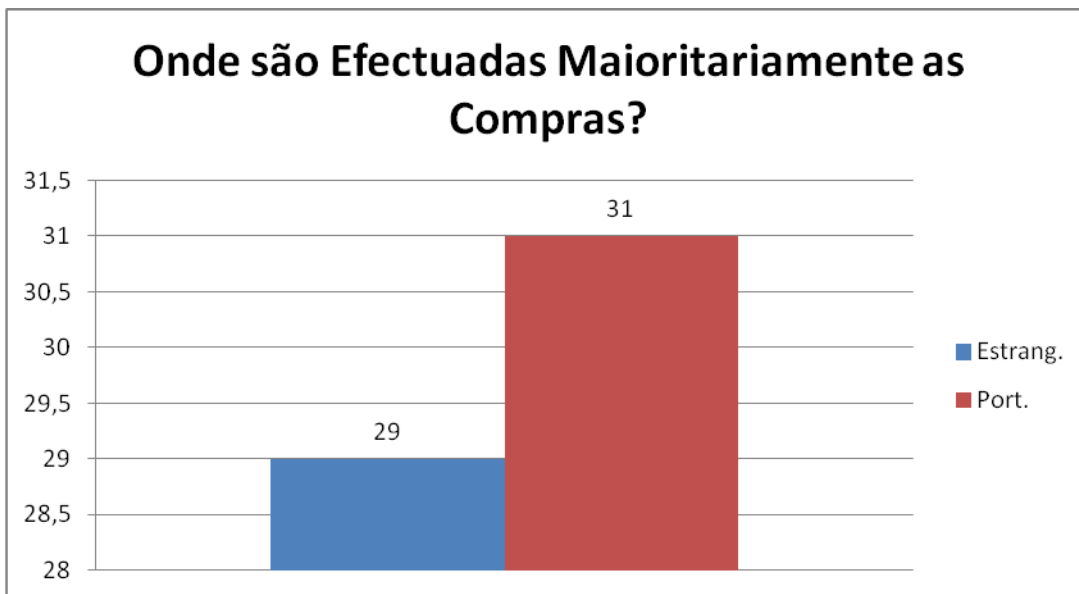


Gráfico nº 7 – Onde São Efectuadas Maioritariamente as Compras da Empresa?

Fonte: Elaboração própria com dados fornecidos pelo questionário enviado às empresas

Os mercados onde as empresas efectuam as compras da empresa dividem-se quase em igual número por Portugal e estrangeiro. Numa época de globalização, as empresas seleccionam em cada momento os mercados mais competitivos para efectuarem as compras da empresa.

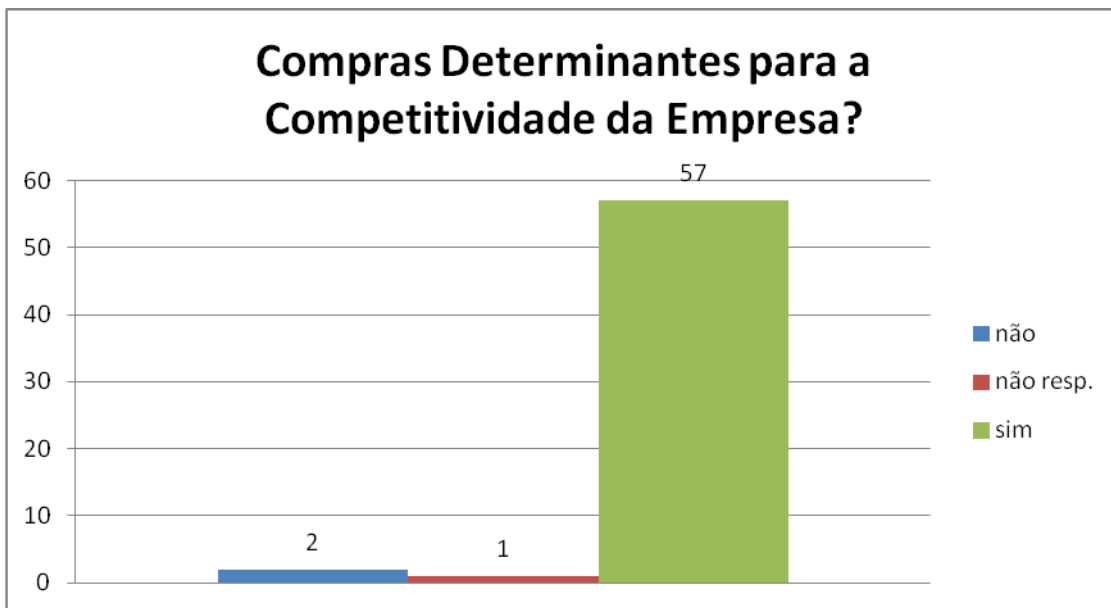


Gráfico nº 8 – Considera as Compras Determinantes para a Competitividade da Empresa?

Fonte: Elaboração própria com dados fornecidos pelo questionário enviado às empresas

Cinquenta e sete empresas (95%) consideram as compras determinantes para a competitividade da empresa.



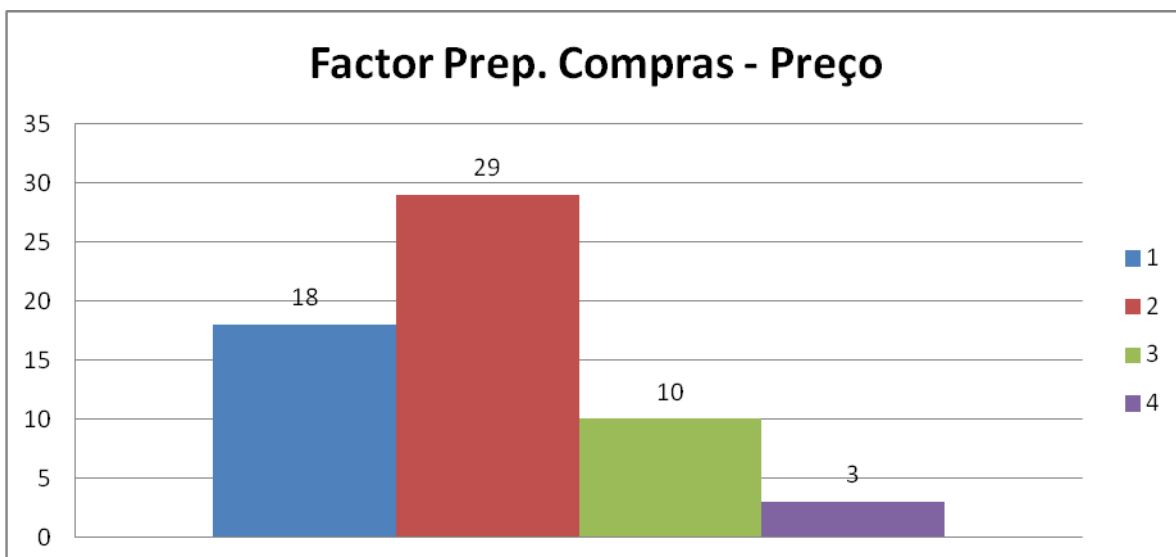


Gráfico nº 9 – Factor Preponderante das Compras para a Competitividade da Empresa – Preço  
 1- Factor mais importante; 5 – Factor menos importante

Fonte: Elaboração própria com dados fornecidos pelo questionário enviado às empresas

Trinta por cento (18 empresas) consideram o preço como o factor das compras mais preponderante para a competitividade das empresas e quarenta e oito por cento (29 empresas) consideram o preço o segundo factor mais preponderante para competitividade das empresas. Setenta e oito por cento (47 empresas) classificam o preço entre o primeiro e o segundo factor mais importante das compras para a competitividade das empresas.

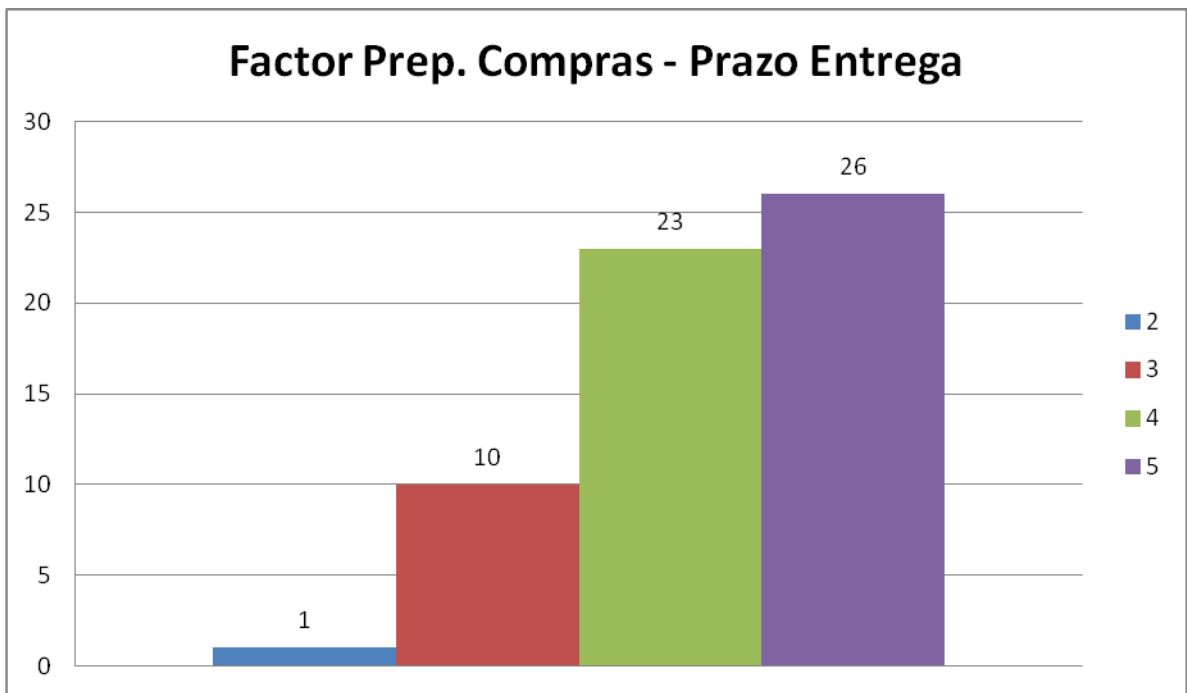


Gráfico nº 10 - Factor Preponderante das Compras para a Competitividade da Empresa – Prazo de Entrega

1- Factor mais importante; 5 – Factor menos importante

Fonte: Elaboração própria com dados fornecidos pelo questionário enviado às empresas

O prazo de entrega é considerado pelas empresas que responderam ao questionário como dos menos preponderantes para a competitividade da empresa.

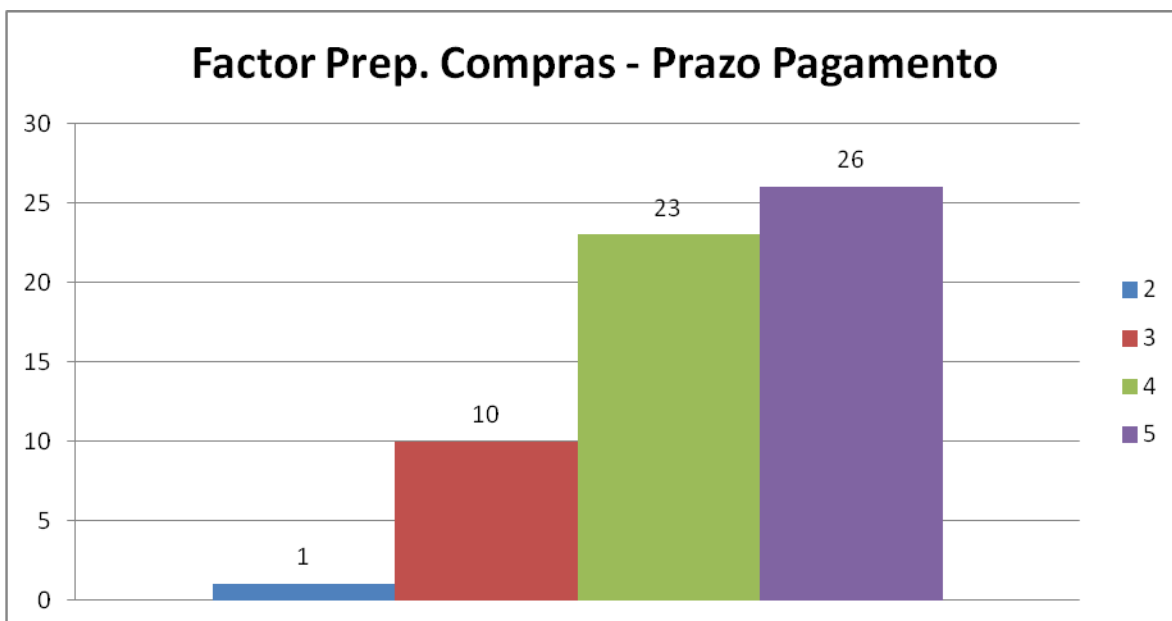


Gráfico n° 11 - Factor Preponderante das Compras para a Competitividade da Empresa – Prazo de Pagamento

1- Factor mais importante; 5 – Factor menos importante

Fonte: Elaboração própria com dados fornecidos pelo questionário enviado às empresas

Tal como o prazo de entrega, o prazo de pagamento é considerado pouco importante para a competitividade da empresa, somente uma empresa o considera como o segundo factor mais importante e dez empresas consideram-no o terceiro factor mais importante para a competitividade da empresa. Quase 82% consideram o prazo de pagamento nos quarto e quinto lugar isto é, os menos importantes para a competitividade da empresa.

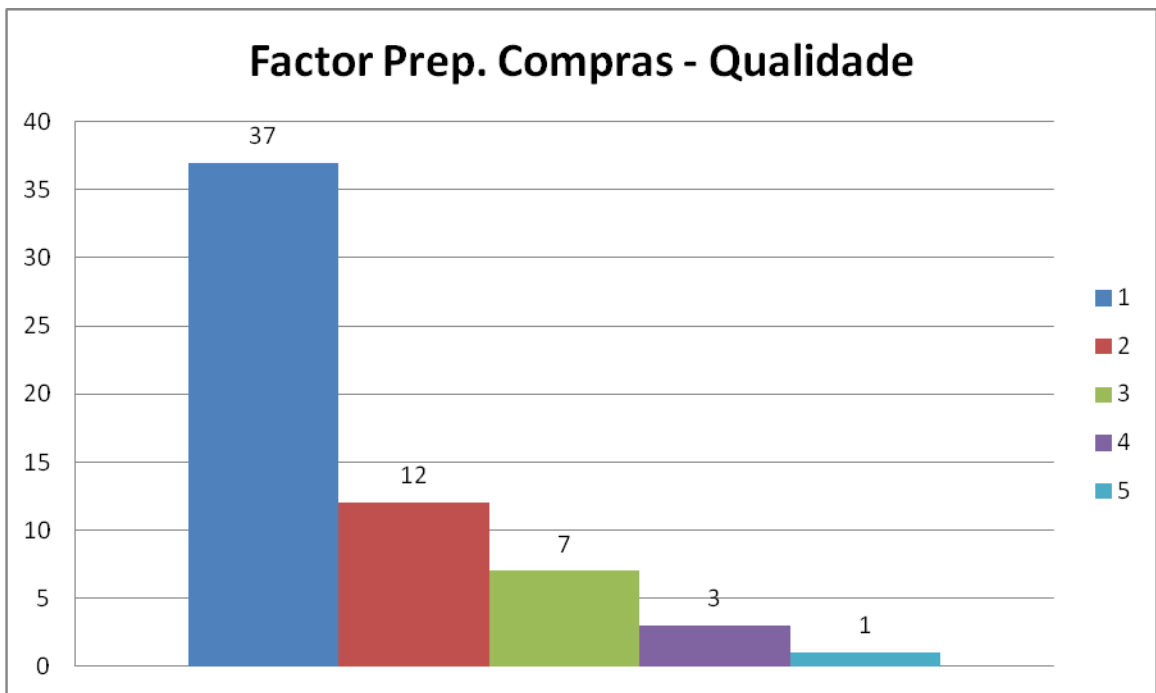


Gráfico nº 12 - Factor Preponderante das Compras para a Competitividade da Empresa – Qualidade

1 - Factor mais importante; 5 – Factor menos importante

Fonte: Elaboração própria com dados fornecidos pelo questionário enviado às empresas

Ao contrário do prazo de entrega e do prazo de pagamento, a qualidade assume claramente um lugar de destaque como um dos factores mais importantes para a competitividade da empresa com 37 empresas (61,67%) a considerarem este factor como o mais importante para a competitividade da empresa.

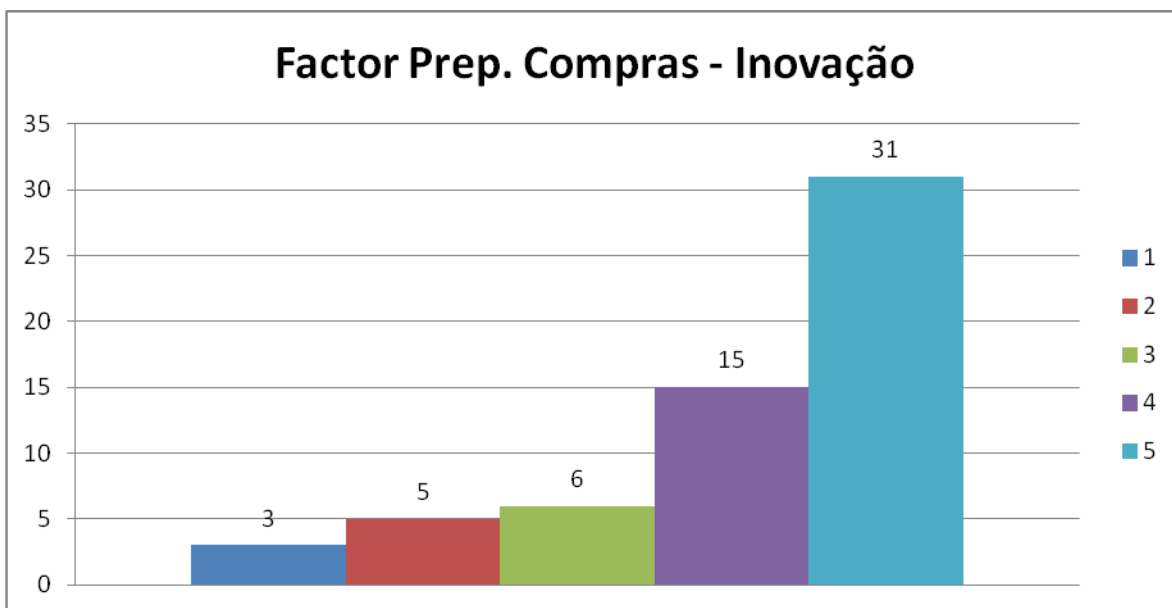


Gráfico n° 13 - Factor Preponderante das Compras para a Competitividade da Empresa – Inovação

1 - Factor mais importante; 5 – Factor menos importante

Fonte: Elaboração própria com dados fornecidos pelo questionário enviado às empresas

A inovação é também um factor considerado como pouco importante para a competitividade da empresa pelas empresas respondentes ao inquérito, somente 8 empresas (13,33%) consideram este factor no primeiro e segundo lugares como sendo o mais importante para a competitividade da empresa.

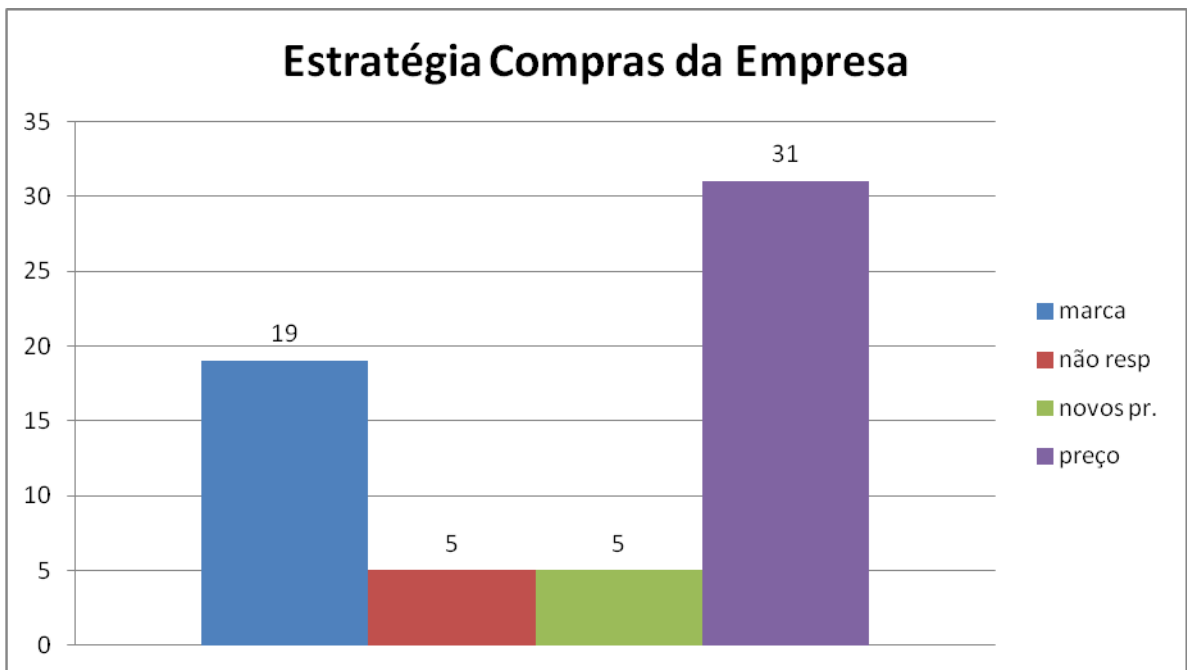


Gráfico nº 14 – Estratégia de Compras da Empresa

Fonte: Elaboração própria com dados fornecidos pelo questionário enviado às empresas

A estratégia de compras das empresas que responderam ao inquérito dá preferência ao factor preço, 31 empresas (51,67%) responderam que a estratégia de compras da empresa dá preferência ao factor preço.

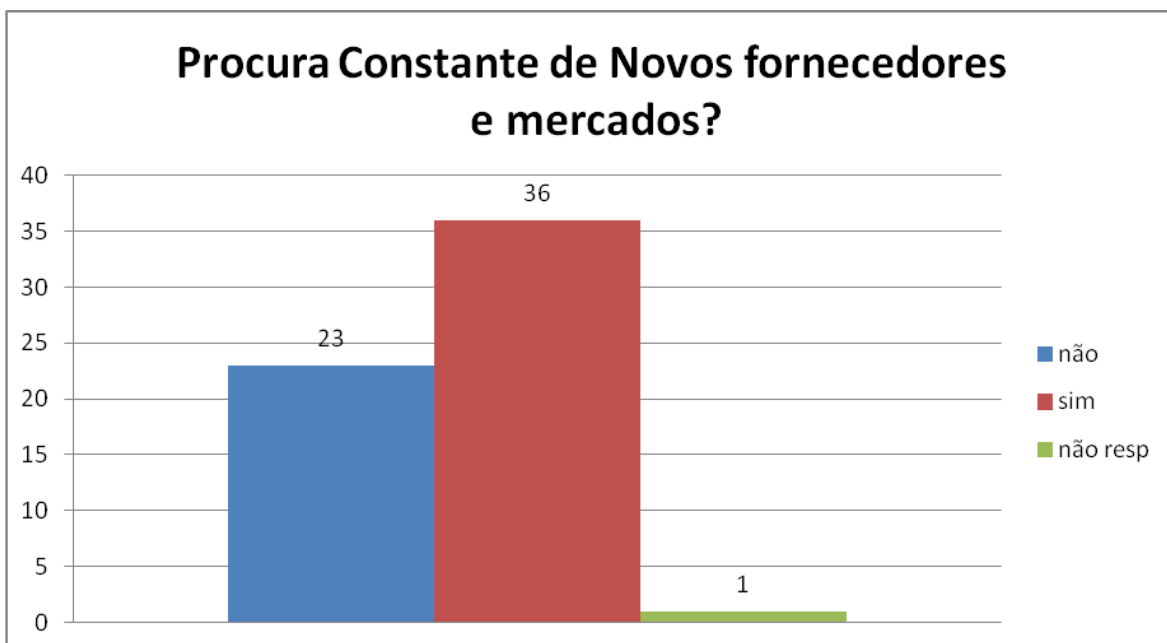


Gráfico nº 15 – Procura Constante de Novos Fornecedores e Mercados?

Fonte: Elaboração própria com dados fornecidos pelo questionário enviado às empresas

O gráfico nº 15 mostra-nos que em 36 empresas existe uma procura constante por parte do departamentos de compras de novos fornecedores e mercados, o que corresponde a 60% das empresas respondentes ao questionário. A procura de novas fontes de fornecimento representa uma mais valia dos departamentos de compras, pois proporciona alternativas de fornecimento e condições de fornecimento mais competitivas.

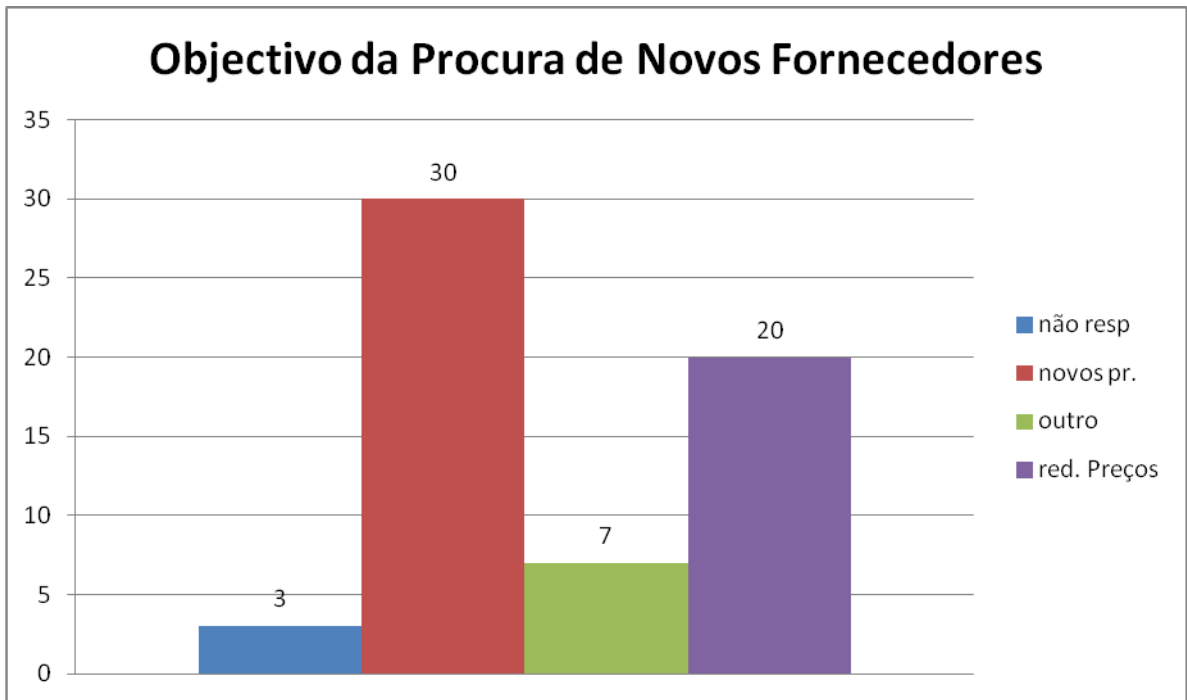


Gráfico nº 16 – Objectivo da Procura de Novos Fornecedores

Fonte: Elaboração própria com dados fornecidos pelo questionário enviado às empresas

A procura de novos fornecedores para as empresas que responderam ao questionário tem como objectivos encontrar novos produtos e reduzir preços. A procura de novos produtos representa o objectivo de 50% das empresas e a redução de preços representa 33,33% do objectivo das empresas que procuram novos fornecedores.



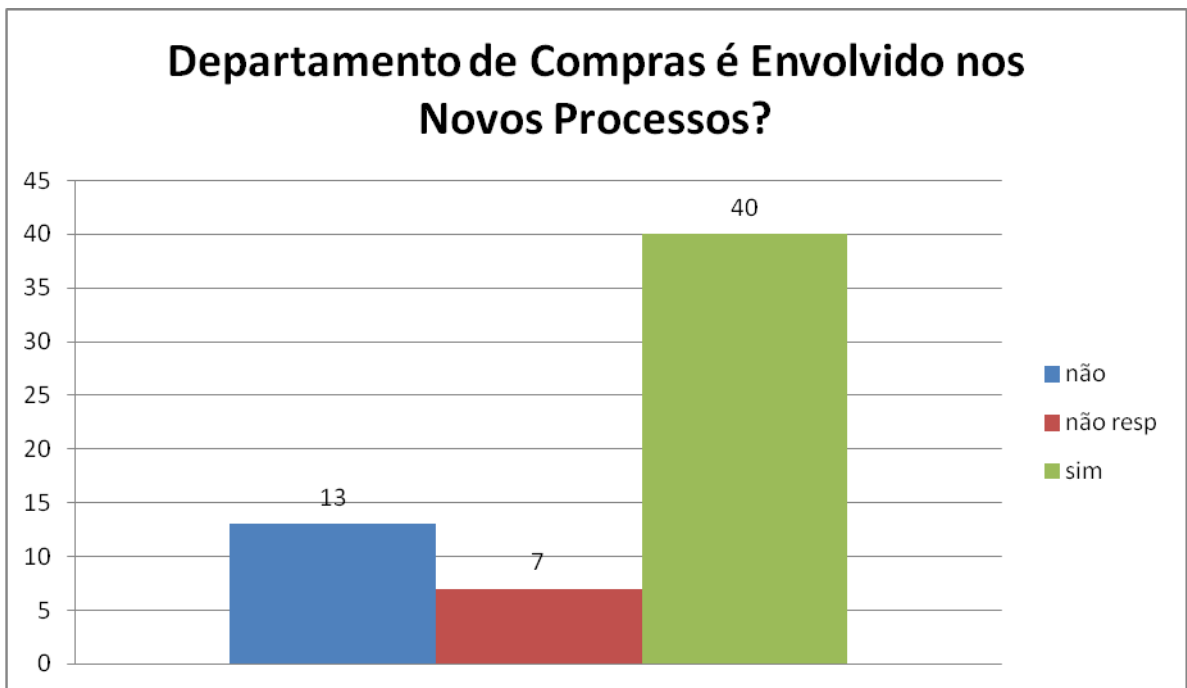


Gráfico nº 17 – No Lançamento de Novos Produtos/Marcas/modelos o Departamento de Compras é Envolvido no Processo?

Fonte: Elaboração própria com dados fornecidos pelo questionário enviado às empresas

O gráfico com as respostas à questão se o departamento de compras é envolvido no lançamento de novos produtos/marcas/modelos, revela que as empresas dão importância à participação do departamento de compras no processo de lançamento de novos produtos/marcas/modelos. Das empresas que responderam ao inquérito, 66,67% envolvem o departamento de compras no lançamento de novos produtos/marcas/modelos.

## 5. Conclusões e Estudos e Investigações Futuras

### 5.1 Conclusões

Dar resposta à questão da investigação - **Quais os factores críticos de sucesso da gestão de compras para a competitividade das PME portuguesas?**, foi o que pretendemos neste estudo. Temos a noção que o tema da importância das compras para as organizações e em particular para as PME portuguesas em geral não se esgota aqui, já que este é um tema vasto e em constante evolução e a necessitar de melhoria constante.

Outras abordagens poderiam ter sido seguidas. A abordagem que utilizámos ao tema, responde, na opinião do autor, à questão formulada como adiante se detalhará.

O presente capítulo abordar-se-ão as conclusões relativas aos questionários enviados às PME e dos quais recebemos resposta. Como acima referimos, o número de questionários válidas que recebemos foram sessenta.

A maioria das empresas que responderam ao questionário são pequenas empresas, têm entre dez e cinquenta empregados. Já quanto ao volume de negócios anual, mais de metade das empresas (53,33%) têm um volume anual de negócios superior a dois milhões de euros, conforme se pode observar nos gráficos nº 1 e nº 2.

Os resultados obtidos nas respostas ao condizem com o que é referido e defendido na revisão da literatura como sendo os factores críticos para o sucesso das compras numa empresa.

Para realizar a sua missão, as compras devem estar centralizadas num único departamento e depender da administração ou da alta direcção da empresa. Nos gráficos nº 4 e nº 5 podemos observar que maioritariamente nas respostas a estas duas questões, as empresas têm maioritariamente as compras centralizadas e os departamentos de compras dependem na maioria das respostas a esta questão da administração da empresa.

Para 95% das empresas que responderam ao questionário (gráfico nº 8), as compras são consideradas determinantes para a competitividade da empresa. Como foi referido supra (página 16), as compras são uma das três estratégias para a gestão de custos das empresas de modo a garantirem a sua sobrevivência e a que actualmente mais atenção concentra por parte dos responsáveis das empresas. Ao considerarem as compras determinantes para a competitividade da empresa, os respondentes ao questionário confirmam a importância estratégica que as compras têm para a competitividade das empresas.

Demonstrando a importância que atribuem à função compras para contribuir para a competitividade das empresas, os gráficos nº 9 e nº 12 reflectem que o preço e a qualidade são os dois factores que são considerados os mais preponderantes para a competitividade das empresas. Setenta e oito por cento das empresas (quarenta e sete empresas) atribuem ao preço

o primeiro e o segundo lugar por ordem de importância para a competitividade das empresas. Quanto à qualidade (gráfico nº 12), quase sessenta e dois por cento consideram este como o factor mais determinante das compras para a competitividade das empresas.

Quanto ao procurement e ao objectivo do mesmo, os gráficos nº 15 e nº 16 mostram que sessenta por cento das empresas pratica um procurement constante, quanto ao objectivo do procurement, cinquenta por cento pratica-o na procura de novos produtos e trinta e três por cento para reduzir custos.

Os resultados obtidos do questionário enviado às empresas identificam os factores críticos de sucesso da gestão de compras para a competitividade das PME portuguesas como sendo a centralização das compras da empresa num departamento autónomo dependente da administração ou da alta direcção da empresa, consideram as compras determinantes para a competitividade da empresa, identificam o preço e a qualidade como os factores preponderantes das compras para a competitividade das empresas e praticam procurement constante para redução de preços e identificação de novos produtos e fontes de fornecimento.

Os factores acima identificados são também os factores referidos pela literatura como sendo os factores críticos de sucesso da função compras de uma empresa para acrescentar valor na conquista de mercados e clientes e contribuir para a sobrevivência da empresa a longo prazo.

A empresa deve identificar as suas competências centrais, as quais devem preencher três requisitos: devem contribuir para criar valor para os clientes, difíceis de imitar e devem permitir e facilitar o acesso a novos mercados.

## **5.2 Estudos e Investigações Futuras**

O presente estudo apresenta algumas limitações. Desde logo, a dificuldade em conseguir um maior número de respostas ao questionário, que permitiriam obter uma amostra mais representativa. Esta dificuldade resulta de uma ainda deficiente base de dados que permita ter acesso às PME e seus contactos, de modo a permitir endereçar correctamente quaisquer pedidos de informação.

Em investigações futuras, seria importante realizar uma análise sectorial e desenvolver estudos mais exaustivos e aprofundados no sector industrial de bens transacionáveis nomeadamente nos sectores do calçado, têxteis, sector automóvel, madeira e cortiça, produção de azeite e vinho.

Nestes sectores, com forte vocação exportadora que contribuem de forma significativa para o equilíbrio da balança comercial e também com elevada importância e volume de negócios no mercado interno, será certamente importante aquilatar o papel e a importância estratégica que atribuem à função compras e de que forma contribui este sector das empresas para a competitividade.

Seria importante também validar as teorias de Michael Porter sobre a economia portuguesa para a criação de vantagens competitivas nestes sectores, que constam do relatório de 1994 - Vantagens Competitivas em Portugal.

## 6. Bibliografia

Amaro, A., Silvestre, C., & Fernandes, L. (2009), *Estatística descritiva – o segredo dos dados*, (1ª edição), Lisboa, Lulu.com.

Ballou, R. (1992), *Business logistics management*, (Third edition), New Jersey, Prentice-Hall international editions.

Barbetta, P. (2002), *Estatística aplicada às ciências sociais*, (5ª edição), Cap. 3, Vitória: Faculdade de Ciências Económicas de Vitória.

Braga, M., (1991), *Gestão do aprovisionamento*, (1ª edição), Lisboa, Editorial Presença.

Bruel, O (n.d), *Aprovisionamento das empresas*, (tradução E. Santos), Porto, RÉS-Editora, Lda.

Caniels, M.& Gerderman, J., *Purchasing strategies in the Kraljic matrix—A power and dependence perspective*. *Journal of Purchasing & Supply Management* 11 (2005) 141–155, Oct. 2005.

Carr, A., Smeltzer, R. (1999, May) *The Relationship of Strategic Purchasing to Supply Chain Management*. *European of Purchasing & Supply Management*, p.43-51.  
*Purchasing strategies*, (1999), Alexandria, National Recycling Coalition, Inc., disponível em: [www.nrc-recycle.org](http://www.nrc-recycle.org).

Carvalho, J. (2010), *Logística e gestão da cadeia de abastecimento*, (1ª edição), Lisboa, Edições Sílabo, Lda.

Carvalho, J. (2004), *Logística*, (3ª edição rev.), Lisboa, Edições Sílabo, Lda.

Clegg, H., Montgomery, S., (2005, Dec), *7 Steps for sourcing Information products*. *Information Outlook*, Disponível em: <<http://www.atkearney.com/>>. Acesso em: 10 Aug. 2012.

Clegg, H., Montgomery, S., (2006, Jun), *How to write an RFP for information and products*. Information Outlook,. Disponível em: <http://www.atkearney.com/main.taf?p=5,3,1,147>>. Acesso em: 10 Aug. 2012.

Cohen, S. & Roussel, J., (2005), *Strategic supply chain management - The five disciplines for top performance*, McGraw-Hill.

Correa, S., (2003), *Probabilidade e estatística*, (2ª edição), Belo Horizonte, PUC Minas Gerais.

Destaque - Estudos sobre Estatísticas Estruturais das Empresas – O perfil exportador das PME em Portugal 2007/2009 (30 Junho 2011), Instituto Nacional de Estatística.

Dobler, D. Lee, L. & Burt, D., (1984), *Purchasing and materials management: text and cases*, (4th ed), New York, McGraw-Hill.

Ellram. L., Zsidisin, G., Siferd, P. & Stanly, M., (winter, 2002), *The impact of purchasing and supply management activities on corporate success*, Journal of supply chain management,ABI/INFORM Global.

Freire, A., (1997), *Estratégia sucesso em Portugal*, Lisboa, Editorial Verbo.

Freitas, H., Oliveira, M., Saccol, A. & Moscarloa, J. (2000), *O método de pesquisa surveys*, Revista da Administração, USP, 35 (3), pp. 105-112.

Gelderman, J., Albronda, B., (2004), *Managing the global supply base through purchasing portfolio management*. Disponível em <http://www.ou.nl/docs/faculteiten/mw/mw%20working%20papers/ge%2004-01%20gelderman.pdf> acesso em 29 Out. 2012.

Ghiani, G., Laporte, G. & Musmanno, R., (2004), *Introduction to logistics systems planning and control*, Chichester, John Wiley & Sons, Ltd.

Gonçalves, J. (2010), *Gestão de aprovisionamentos*, (2ª edição), Porto, Publindústria, edições técnicas.

Hill, M., & Hill, A. (2009), *Investigação por questionário*, (2ª edição), 4ª reimpressão,

Lisboa, Edições Sílabo, Lda.

Kotler, P. (2000), *Marketing para o século XXI*, (tradução S. Barata), (5ª edição), Lisboa, Editorial Presença (obra original publicada em 1999).

Kraljic, P., (1983, Sept/Oct), *Purchasing must become supply chain management*, Harvard Business Review, V. 61, n.5, p. 109-117.

Lysons, C. (n.d.), *Aprovisionamento na empresa*, Editorial Presença.

Roldão, V., & Ribeiro, J. (2007), *Gestão das operações – uma abordagem integrada*, (1ª edição), Lisboa, Monitor – Projectos e edições, Lda.

Márquez, A., (2010), *Dynamic modelling for supply chain management*, London, Springer.

Monczka, R., Trent, R., Handfield, R., (2002), *Purchasing & supply chain management*. 2nd ed. USA: South-Western.

Neto, A. & Teixeira, R., (Jul/Set. 2011), *Mensuração do grau de inovação de micro e pequenas empresas: estudo em empresas da cadeia têxtil - confecção em Sergipe*. Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 8, n. 3, p.205-229.

Ogden, J. (2003), *Supply base reduction within supply base reduction*.

Disponível em: <<http://www.capsresearch.org/Publications/pdfsprotected/practix012003.pdf>>. acesso em: 29 Out. 2012.

Pinto, J. (2010), *Gestão de operações na indústria e nos serviços*, (3ª edição), Lisboa, Lidel – edições técnicas Lda.

Pocinho, M., (2009), *Amostras, teorias e exercícios passo a passo*.

Porter, M. (1986), *Estratégia competitiva*, (tradução E. Braga), (7ª edição), Rio de Janeiro, Editora Campus Ltda. (obra original publicada em 1980).

Porter, M., (1992), *Vantagem competitiva*, (tradução E. Braga), Rio de Janeiro, Editora Campus Ltda. (obra original publicada em 1985).

Porter, M., (Nov/Dez 1996), *What is strategy?* Harvard Business Review, pp.59-79.

Quayle, M., (2006), *Purchasing and Supply Chain Management: Strategies and realities*, (1<sup>st</sup> ed), IRM Press.

Recomendação da comissão de 3 Abr. 1996 (30 Abr. 96), relativa à definição de pequenas e médias empresas (96/280/CE), Jornal oficial das comunidades europeias, L 107/4.

Recomendação da comissão de 6 de Maio de 2003 (20 Mai. 2003, relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas, (2003/361/CE), Jornal oficial das comunidades europeias, L 124/36.

Ribeiro, O., (2000), *Manual de gestão de stocks e aprovisionamento*, CECOA – gabinete de estudos.

Santos, F. (2004), *Estratégia passo-a-passo*, (1<sup>a</sup> edição), Lisboa, Centro atlantico.

Schönberger, J., (2011), *Model-based control of logistics processes in volatile environments*, New York, Springer.

Srivastava, P. & Hopwood, N., (2009), *A practical iterative framework for qualitative data analysis*, International Journal of qualitative methods, disponível em: <<http://creativecommons.org/licenses/by/2.0>>, acedido em 23 Out. 2012.

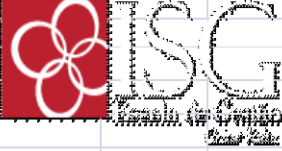
Veludo, M., (2004), *Aprovisionamento e gestão de stocks*, Lisboa, Instituto do emprego e formação profissional.

Yavas, B., Leong, G., Vardiabasis, D. & Christodoulidou, N., (April, 2011), *Strategic sourcing: A comparative study across two industries*, International Journal of Business and Management, Vol. 6, No. 4; April 2011, disponível em: [www.ccsenet.org/ijbm](http://www.ccsenet.org/ijbm), acedido em: 4 Set. 2012.



## 7. Anexos

### Anexo I – Questionário enviado às empresas

		<b>QUESTIONÁRIO ÀS EMPRESAS</b> <b>Dissertação de Mestrado no âmbito das compras das PME</b> <b>Tema: O Paradigma das compras para o aumento da competitividade das PME Portuguesas</b>	
<b>Dados da Empresa</b>			
Nome da Empresa: _____			
Morada: _____		Cód. Postal: _____	
Nº Telefone: _____	Nº Fax: _____	e-mail: _____	
C.A.E: _____	NIF: _____	Tipo de Sociedade: _____	
<b>Assinale com X</b>			
1. Volume de Negócios Anual	< 500.000€	<input type="checkbox"/>	
	500.001 e 750.000€	<input type="checkbox"/>	
	750.001 e 1.000.000€	<input type="checkbox"/>	
	1.000.001 e 1.500.000€	<input type="checkbox"/>	
	1.500.001 e 2.000.000€	<input type="checkbox"/>	
	> 2.000.000€	<input type="checkbox"/>	
2. Nº de Empregados	< 10	<input type="checkbox"/>	
	Entre 10 e 50	<input type="checkbox"/>	
	Entre 50 e 250	<input type="checkbox"/>	
3. Percentagem de Compras Versus Volume de Negócios			
	< 40%	<input type="checkbox"/>	
Entre	40 % e 60 %	<input type="checkbox"/>	
	> 60 %	<input type="checkbox"/>	
			1

4. Na Empresa as Compras são Centralizadas num Departamento?	Sim <input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
5. Caso Exista um Departamento que Centraliza as Compras, o mesmo depende directamente da Administração?	Sim <input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
6. Para efectuar as compras e gerir stocks existe um sistema informático (ERP)?	Sim <input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
7. As compras da empresa são efectuadas maioritariamente:	em Portugal <input type="checkbox"/>	no Estrangeiro <input type="checkbox"/>
8. Considera as compras determinante para a competitividade da empresa?	Sim <input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
9. Quais os factores que considera preponderantes nas compras para a competitividade da empresa? <b>Por ordem de importância em que 1 é o mais importante e 5 o menos importante</b>		
	Preço	<input type="checkbox"/>
	Prazo de entrega	<input type="checkbox"/>
	Prazo de pagamento	<input type="checkbox"/>
	Qualidade	<input type="checkbox"/>
	Inovação	<input type="checkbox"/>
10. A estratégia de compras da empresa dá preferência a:		
	Preço	<input type="checkbox"/>
	Novos produtos	<input type="checkbox"/>
	Produtos de marca	<input type="checkbox"/>
11. Existe uma procura constante de novos fornecedores e mercados?	Sim <input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>

