

**UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA**  
**INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO**

MESTRADO EM: Gestão/MBA

**CENTRALIZAÇÃO DE COMPRAS COMO ESTRATÉGIA LOGÍSTICA**  
**COMPETITIVA**

**O Caso da *Vodafone* Portugal**

**João Carlos de Moura Gomes Valente**

**Orientação:** Doutor João Carlos Quaresma Dias

**Presidente:** Doutor José Manuel Monteiro Barata, professor auxiliar do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa;

**Vogais:** Doutor João Carlos Quaresma Dias, professor coordenador no Instituto Superior de Engenharia de Lisboa;  
Doutor José Augusto de Jesus Felício, professor auxiliar do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa;  
Doutor António Carlos Barbara Grilo, professor adjunto no Instituto Superior de Engenharia de Lisboa.

**DEZEMBRO/2005**

## RESUMO

Nos últimos anos a função compras tem vindo a assumir um papel cada vez mais estratégico e relevante nas organizações. A área de compras passou a fazer parte de um processo complexo e integrado envolvendo também outras áreas da organização (engenharia, qualidade, logística, planeamento estratégico, finanças, entre outras).

Para a realização do presente trabalho, procurou-se fundamentar conceitos relacionados com logística, estratégia, gestão da cadeia de abastecimento, *procurement* e compras, enfatizando a centralização de compras como estratégia logística, no sentido de otimizar resultados e criar vantagem competitiva.

A crescente competitividade do mercado, vem fazendo com que as empresas procurem melhores resultados, e uma forma de o fazerem é através da centralização as suas compras no sentido de obter maior poder negocial.

A metodologia utilizada para elaboração do presente estudo foi quer qualitativa na busca de informações relevantes que contribuíssem para o enriquecimento do trabalho, quer quantitativa para a confrontação com o modelo conceptual a que se chegou na parte teórica.

Foram concludentes os resultados do estudo efectuado quanto aos ganhos de negociação (*savings*), obtidos com a centralização de compras, uma vez que todas as evidências conduzem a uma queda nos preços dos fornecimentos.

Como contribuição científica, o presente trabalho procura mostrar aquilo que são hoje as *best practices* tanto na gestão das compras como na gestão do relacionamento com o fornecedor (SRM), em que as actividades vão muito para além da negociação típica de preço e prazos de entrega, e por isso mesmo, requerem competências mais específicas dos compradores ao nível da gestão em geral e de *Purchase Management* em particular.

**PALAVRAS-CHAVE:** Estratégia; Logística; *Supply Chain*; *Procurement*; Compras; Centralização de Compras

## ABSTRACT

In these past years, the function of purchase has been assuming a more strategic and relevant role in the organizations. The field of purchase has become part of a complex and integrated process involving also other areas of the organization (namely engineering, quality, logistic, strategical planning, finances among others).

In order to do this present work, we tried to base concepts related to logistic, strategy, supplying chain management, procurement and purchase, emphasising the centralization of purchases as logistic strategy in order to improve results and create competitive advantage.

The increasing competitiveness of the market has made companies search for better results, and one way of obtaining it is through the centralisation of their purchases so that they are able to obtain a greater business power.

The methodology used for the elaboration of the current study was both qualitative in the search of relevant information which might contribute to improve this work, and quantitative for the confrontation with the conceptual model described in the theoretical part.

The results of this study have been conclusive regarding the business savings obtained with the purchases centralisation, since all the evidences lead to a fall in the prices of supplies.

As a scientific contribution, this work aims to show the best practices not only in the purchases management but also regarding the relationship with the supplier management (SRM). In this relationship, the activities go way beyond the traditional negotiation of prices and delivery deadlines and for that reason they require more specific skills from the buyers in matters of management in general and purchase management in particular.

**Keywords:** strategy, logistics, Supply Chain; Procurement, Purchase, Centralization of purchases

## ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

<b>Ilustração 1-1</b> Evolução do Conceito de Logística Integrada.....	13
<b>Ilustração 1-2</b> O Papel Central da Logística .....	15
<b>Ilustração 1-3</b> Da estratégia logística à Logística Estratégica .....	21
<b>Ilustração 1-4</b> Formulação da Estratégia Competitiva .....	22
<b>Ilustração 1-5</b> As Cinco Forças Competitivas .....	23
<b>Ilustração 1-6</b> As Três Estratégias Genéricas.....	24
<b>Ilustração 1-7</b> Logística, valor, competitividade, estratégia e futuro .....	25
<b>Ilustração 1-8</b> - Elementos da Cadeia de Abastecimento .....	32
<b>Ilustração 1-9</b> O Procurement.....	34
<b>Ilustração 1-10</b> O Procurement enquanto Método de pesquisa e Processo de negociação.....	35
<b>Ilustração 1-11</b> Uma hierarquia ilustrativa da decisão de selecção de fornecedores .....	36
<b>Ilustração 1-12</b> Classificação de Produtos segundo o impacte financeiro e o risco de abastecimento .....	48
<b>Ilustração 1-13</b> Modelo Conceptual.....	53
<b>Ilustração 3-1</b> Organigrama da Direcção de Compras .....	74
<b>Ilustração 3-2</b> Classificação das compras segundo a Importância Estratégica e a Especificidade Técnica .....	75
<b>Ilustração 3-3</b> Processo Genérico de Compras .....	76

## INDICE DE TABELAS

<b>Tabela 1-1</b> Abordagem da análise do valor: comparação da função com o custo.	39
<b>Tabela 1-2</b> Actuação do comprador em retrospectiva: alguns aspectos .....	42
<b>Tabela 1-3</b> - Perfil do comprador: estágios de desenvolvimento.....	43
<b>Tabela 1-4</b> Características dos quatro eixos estratégicos da compra .....	49
<b>Tabela 2-1</b> Características para a selecção de estratégias de investigação .....	55
<b>Tabela 2-2</b> Testes de Validação do «estudo de caso» .....	60
<b>Tabela 2-3</b> Tipo de Estudos de Caso .....	64
<b>Tabela 3-1</b> Categorias de Compras .....	74
<b>Tabela 3-2</b> Distribuição de Categorias de Compras.....	76
<b>Tabela 3-3</b> Volume de Compras Vs Numero de Fornecedores.....	77
<b>Tabela 3-4</b> Resumo de Savings e de Valores de Compras.....	84

## ÍNDICE

<b>RESUMO.....</b>	<b>2</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>3</b>
<b>ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES .....</b>	<b>4</b>
<b>INDICE DE TABELAS .....</b>	<b>5</b>
<b>ÍNDICE .....</b>	<b>6</b>
<b>AGRADECIMENTOS .....</b>	<b>8</b>
<b>1 PARTE I.....</b>	<b>9</b>
1.1 OBJECTIVO DA INVESTIGAÇÃO .....	9
1.2 INTRODUÇÃO .....	9
1.3 LOGÍSTICA.....	12
1.4 ESTRATÉGIA.....	16
1.5 LOGÍSTICA ESTRATÉGICA VS ESTRATÉGIA LOGÍSTICA .....	19
1.6 LOGÍSTICA E COMPETITIVIDADE .....	21
1.7 VANTAGEM COMPETITIVA NA CENTRALIZAÇÃO .....	26
1.8 CENTRALIZAÇÃO DE COMPRAS COMO ESTRATÉGIA.....	27
1.9 GESTÃO DA CADEIA DE ABASTECIMENTO .....	30
1.10 A LOGÍSTICA DE ENTRADA ( INBOUND) E A IMPORTÂNCIA DO PROCUREMENT .....	33
1.10.1 A selecção de Fornecedores .....	35
1.10.2 Acelerar as entregas.....	37
1.10.3 Análise do Valor.....	38
1.11 As COMPRAS .....	38
1.11.1 O Comprador antes: Postura reactiva e autonomia na escolha do fornecedor.....	40
1.11.2 O Comprador hoje: Postura proactiva e influência de outras áreas na escolha do fornecedor.....	41
1.11.3 O Desenvolvimento do perfil e das qualificações do comprador .....	43
1.11.4 A ética em compras: o conceito e os parceiros éticos.....	44
1.12 ELEMENTOS ESTRATÉGICOS DAS COMPRAS.....	47
1.13 CENTRALIZAÇÃO VERSUS DESCENTRALIZAÇÃO: ABASTECIMENTO E COMPRA .....	49
1.14 CONCLUSÃO .....	52
1.15 QUESTÃO DE PARTIDA.....	53
<b>2 PARTE II .....</b>	<b>54</b>
2.1 METODOLOGIA – O ESTUDO DE CASOS.....	54
2.2 A ESTRATÉGIA DA INVESTIGAÇÃO DIRECTA .....	56
2.3 UMA METODOLOGIA FLEXÍVEL DE INVESTIGAÇÃO.....	58
2.4 GERAÇÃO E/OU VALIDAÇÃO DE TEORIA.....	59
2.5 A FIABILIDADE.....	61
2.6 UM CASO ÚNICO .....	62
2.7 O TRABALHO DE CAMPO .....	64
2.8 O ESTUDO EXPLORATÓRIO .....	64
2.9 CONCLUSÕES PARA ESTUDO POSTERIOR .....	66
2.10 A ESCOLHA DA ORGANIZAÇÃO .....	68
2.11 A INVESTIGAÇÃO EM CURSO .....	69
2.12 RECOLHA, ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS.....	69
2.13 A REDACÇÃO DO CASO.....	70

<b>3</b>	<b>O CASO VODAFONE PORTUGAL .....</b>	<b>72</b>
3.1	VISÃO E VALORES DA EMPRESA.....	72
3.2	A DIRECÇÃO DE COMPRAS.....	72
3.3	A ESTRATÉGIA DE COMPRAS .....	75
3.4	A SELECÇÃO DE FORNECEDORES .....	78
3.4.1	<i>A pré-qualificação de Fornecedores.....</i>	<i>78</i>
3.4.2	<i>Request for information (RFI) .....</i>	<i>79</i>
3.4.3	<i>Request for quotation (RFQ).....</i>	<i>80</i>
3.4.4	<i>Os Leilões Electrónicos.....</i>	<i>80</i>
3.5	FORNECEDORES LOCAIS VS FORNECEDORES GLOBAIS.....	81
3.6	AVALIAÇÃO DA PERFORMANCE DE FORNECEDORES (SPM) .....	81
3.7	GANHOS DE NEGOCIAÇÃO .....	83
3.8	VALIDAÇÃO INTERNA .....	84
<b>4</b>	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>86</b>
<b>5</b>	<b>LISTA DE ABREVIATURAS .....</b>	<b>87</b>
<b>6</b>	<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>88</b>
<b>7</b>	<b>ANEXOS .....</b>	<b>93</b>
7.1	GUIÃO DO ESTUDO DE CASO .....	93
7.2	QUESTIONÁRIO DE PERGUNTAS ABERTAS .....	96
7.3	CÓDIGO DE ÉTICA DE COMPRAS.....	97
7.4	QUESTIONÁRIO DE AFERIÇÃO DE QUESTÕES AMBIENTAIS.....	100
7.5	QUESTIONÁRIO DE REQUISITOS AMBIENTAIS DE PRODUTO .....	102
7.6	QUESTIONÁRIO DE REQUISITOS AMBIENTAIS DE SERVIÇO .....	105

## **AGRADECIMENTOS**

Para o Prof. Doutor João Carlos Quaresma Dias, por ter aceite orientar a presente tese, por todos os ensinamentos que me transmitiu, bem como pelas suas palavras de incentivo e motivação nas alturas mais difíceis.

Para o Dr. João Luís Xavier, Director de Compras da Vodafone Portugal, pela sua disponibilidade, simpatia e toda a colaboração prestada, pois sem a qual, não teria sido possível estudar o presente caso.

Para o Dr. Vítor Reis e Dra. Cristina Pereira, importantes «informantes chave» neste processo, pela disponibilidade que me concederam, bem como por toda a documentação que me confiaram.

A todos os meus colegas do MBA pela experiência que me proporcionaram e pelas longas noites na elaboração dos trabalhos de grupo, o que me fez crescer quer a nível pessoal, quer a nível profissional.

# **1 PARTE I**

Toda a problemática levantada direccionou a elaboração desta dissertação, que visa contribuir para um melhor desempenho do sector das telecomunicações, através da disponibilização de um maior nível de conhecimento, utilizando os conceitos e ferramentas da Logística.

Contudo, é notória a existência de aspectos limitadores neste processo principalmente no que se referem à libertação de acesso às informações que são confidenciais na empresa em estudo.

## **1.1 Objectivo da Investigação**

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

## **1.2 Introdução**

Neste início de novo milénio o mundo caracteriza-se por transformações e mudanças rápidas e profundas, que exigem capacidade de compreensão, de adaptabilidade e de decisões eficientes. As empresas deverão mudar porque se está a modificar a sociedade

como um todo: mudou o mercado em que operam e os recursos direccionais que estas podem e devem utilizar.

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

Neste contexto, procura-se nesta dissertação discutir primeiramente alguns aspectos relacionados à Logística enquanto processo, analisando algumas das estratégias logísticas que podem ser utilizadas na optimização de resultados. Em seguida, o texto dispõe sobre algumas técnicas de gestão logística, abordando ainda o Supply Chain Management, para a gestão da cadeia de abastecimentos.

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

Utilizada nas muitas Guerras, que aconteceram na História do Mundo, a logística foi implementada no Exército, com a finalidade de ser, na retaguarda, um sector de estratégia. Ou seja, a sua finalidade consistia em fazer o planeamento militar, que compunha o estudo do adversário (pontos fortes e fracos), a definição das frentes de batalha, movimentação e deslocação das tropas e equipamentos, e programação das equipas de apoio (abastecimento técnico). O Exército sempre foi na história, sinónimo de disciplina e obediência hierárquica. Talvez tenha sido este o motivo, para o grande sucesso da logística, que tem como característica principal, ser integradora. Era um sector departamental com autonomia plena de planeamento, directamente ligado às decisões do comando geral. Fazia a consolidação das informações e do potencial dos sectores. Baseado neles, utilizava todos os recursos disponíveis, com o objectivo de alcançar as metas do grupo (CRISTOPHER, 1997)

Porém, nos últimos anos, as empresas concentraram-se principalmente na racionalização dos processos de produção. Mas hoje, a ênfase está mais na otimização e no aumento da eficiência de todo o fluxo de materiais dentro da empresa e na cadeia de abastecimento. A logística está em evidência e a estratégia é o uso efectivo dos recursos de comunicação e tecnologias de informação, que são a principal força motriz na busca de melhorias de lucro no campo da logística. (BOWERSOX, 1996)

Assim, devido aos desenvolvimentos da tecnologia da informação durante a última década e às necessidades de satisfazer a procura cada vez maior dos clientes, a logística tornou-se reconhecida como uma área de grandes oportunidades. É imperativo fornecer serviço ao cliente de modo que não seja superado por ninguém, satisfazer totalmente as necessidades de escolha do produto, entrega em tempo e disponibilidade de stocks a um preço competitivo. Não somente o lucro, mas também a sobrevivência da empresa depende destas questões. Assim, um sistema logístico é essencialmente um sistema de serviço. "Servir e servir bem, ao mais baixo custo, criando valor para a organização, para o accionista e para o cliente/consumidor, razão de ser do próprio sistema logístico" (DIAS, 2005)<sup>1</sup>

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

"Enfrentando as ameaças dos clientes em trocar de fornecedor, a direcção das empresas deve incorporar a logística, ou seja, ao longo da cadeia logística, as relações entre as empresas - inclusive com o emprego de recursos de comunicação e tecnologias de informação - devem ser garantidas de tal forma que os resultados, e, portanto, os serviços prestados pela logística obedeçam exactamente às necessidades de serviços expressas pelos clientes." (CHRISTOPHER, 1992)<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> DIAS, J.C.Q *Logística Global e Macrológica* Edições Sílabo, 2005. pp.46

<sup>2</sup> CHRISTOPHER, MARTIN, 1992, *Logistics and Supply Chain Management*, Second Edition, Financial Times, Prentice Hall, 1998, pp.11

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

### **1.3 Logística**

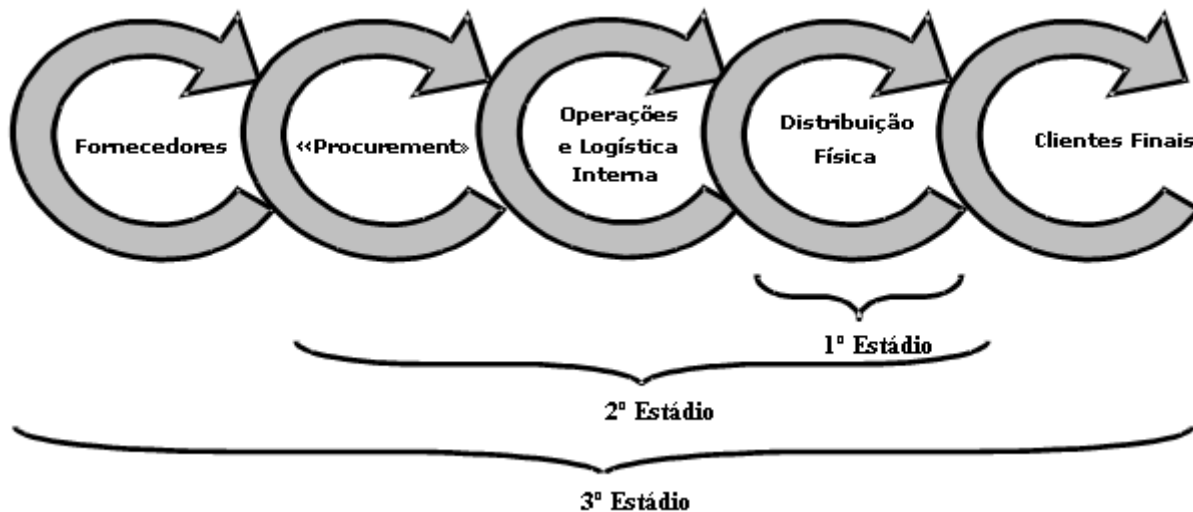
“Desde a antiguidade que o conceito de logística tem mudado, sensivelmente, e de tal modo, que aquilo que o termo pode hoje significar, tanto para os governos como para os agentes económicos e para o mundo dos negócios, é bem diferente que o uso dos filósofos gregos lhe conferiram inicialmente.” (DIAS, 2005). Estes distinguiram entre o “raciocínio correcto determinado pela dedução e analogia, utilizando como instrumento as palavras e as frases a que chamavam LÓGICA e o raciocínio do mesmo tipo mas baseado em algarismos e símbolos matemáticos, a arte de calcular a que chamavam LOGÍSTICA”<sup>3</sup>

“Ainda hoje o significado da lógica se associa facilmente ao desenvolvimento terminológico do que representa a logística enquanto sistema lógico (...), de abastecimento (...) às actividades de criação de valor, de gestão de recursos considerados estratégicos, ou ainda, de sustentabilidade de actividades e acções de carácter militar. É precisamente o papel que a aplicação militar teve ao longo da história dos povos e das nações na introdução, mutação, maturação e evolução da logística que é facilmente reconhecível em muitos dos conceitos actualmente utilizados nas actividades de criação de valor utilizadas pela sociedade civil. ” (DIAS 2005)

Também durante muitas décadas a logística funcionou como um conceito implícito à organização eficiente do comércio e abastecimento de bens produzidos e transaccionados por particulares.

Ao fim de algum tempo, Lalonde (1994), após ter-se processado a integração da distribuição física, apercebe-se da ocorrência de um novo estágio, ainda mais aprofundado, no qual a logística passou a contemplar não só as fases anteriores à produção, ou seja, o *procurement* e respectivo aprovisionamento, para a produção, mas também as funções respeitantes às operações e logística interna associadas à própria produção. O mesmo autor destaca a existência de um estágio mais avançado, no qual a logística se estende a montante, aos fornecedores, e a jusante, aos clientes finais. Chegados ao início da década de 90, parece ter-se dado uma importante viragem conceptual e de abrangência. A transformação de meros subsistemas funcionais num conjunto integrado, a logística, cuja optimização só pode resultar quando tal ocorrer com o todo e não apenas com uma das suas partes singulares.

**Ilustração 1-1** Evolução do Conceito de Logística Integrada



Fonte: adaptação de LALONDE, 1994, p-9.

O baixo custo, as economias de escala, os altos volumes de produção, a variedade dos produtos e serviços, a minimização dos custos de transportes, enfim, os *trade-offs*

<sup>3</sup> CARVALHO, CRESPO, J.M, 1996, *Logística*, Edições Sílabo, pp.15

tradicionais da logística têm agora que ser equacionados numa lógica do todo, ou seja, no desempenho do conjunto integrado das suas partes.

“ Tal é o conceito sistemático da logística, em que o «todo» só faz sentido enquanto se compõe das suas várias partes; partes essas que têm vindo a ser integradas passo a passo, ao longo do tempo, e cuja soma também pode ser diferente do todo, dinâmico e complexo.” (DIAS 2005)

Ainda segundo o mesmo autor, pode e deve considerar-se a logística, como ciência e modelo de gestão. “ À logística (...) compete congregar, monitorizar, controlar e casar, momento a momento, as tentativas de fuga ao comprimento dos objectivos por parte do sistema complexo, puxado pelo ambiente envolvente em mutação acelerada e carregado de incerteza, com os compromissos de certeza e rigor que os objectivos previamente assumidos necessariamente impõem.” (DIAS 2005)

Ainda segundo o mesmo autor, podemos considerar logística enquanto modelo de gestão de fluxos e enquanto processo de criação de valor. Além do valor que o mercado está disposto a pagar pelo produto, bem ou serviço, há que considerar o valor acrescentado à própria empresa e às suas acções, beneficiando o accionista, e deve ainda considerar o valor intrínseco que beneficia a todos e a cada um dos colaboradores e participantes nessa mesma criação de valor, na valorização profissional, na motivação do grupo, em melhorias salariais, etc.

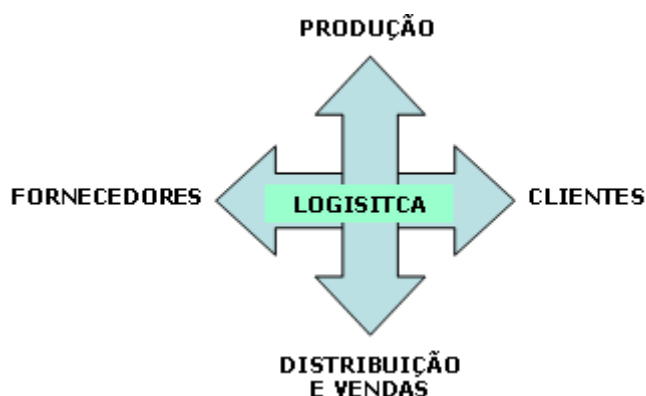
Não admira que criar valor - o que só ocorre com a intervenção do cliente, no acto da compra, tenha passado a reportar não só ao nível de serviço prestado mas também, em conjunto com o *marketing*, à satisfação das necessidades dos clientes/consumidores, o que lhe dá uma dimensão estratégica, quer como fonte ou como motor, mais abrangente do que a da gestão da cadeia de abastecimento, um dos seus elementos componentes, ou da cadeia logística, que a materializa.

Nestas condições não admira que, hoje em dia, “ a logística seja, na sua essência, um sistema de criação de valor mais do ponto de vista do processo e menos enquanto uma função. Isto porque promove a integração e coordenação dos processos de negócio desde o cliente/consumidor final até ao fornecedor de produto, bem ou serviço, mais a

informação que lhe acrescentam valor para o mercado, para os diversos accionistas e para as várias organizações participantes no processo. "(DIAS 2005)

Em jeito de conclusão, podemos ver na **ilustração 1-2**, que a logística assume o papel económico central e lugar de encontro entre, por um lado, a produção a distribuição e o consumo, e por outro, entre fornecedores e clientes.

### **Ilustração 1-2** O Papel Central da Logística



Fonte: Adaptação de O'LAUGHLIN, K. A. com COPACINO, W., 1994, p.58.

DIAS (2005), define o conceito de logística "como sendo o modelo mais natural e racional de promover e implementar sistemas de abastecimento da sociedade à própria sociedade, ou seja, um modelo colectivo que envolve praticamente toda a humanidade no sentido de maximizar o seu potencial de vida e a satisfação de cada uma das pessoas que a compõem, minimizando o esforço de todos e de cada um, bem como a quantidade de recursos empregues."

Mas apesar de tudo "de um ponto de vista académico, ainda não existe uma boa definição de logística"<sup>4</sup> que se possa considerar significativamente ampla, abrangente e que englobe todos os aspectos que envolvem o conjunto da *fenomenologia*. Tal significa que por cada nova perspectiva que se evidencie ou emerge, novas facetas se

---

<sup>4</sup> Vide a entrevista que o Prof. James Stock deu à revista *Logística Hoje*, nº44 de Maio/Junho de 2003, pp.8-10

configuram na gestão logística que a enriquecem ou a tornam, a um tempo, aparentemente mais simples mas mais complexa.

#### **1.4 Estratégia**

Desde as mais remotas origens que a logística, enquanto factor determinante da gestão das batalhas e das guerras, se afirmou como um pilar estratégico, fundamental, a par de outros tais como a perícia e inspiração do general, a bravura das tropas, a sorte, momento, etc. Pode portanto dizer-se que numa economia que funcione adequadamente, na criação de valor, as estratégias competitivas passam pela utilização de sistemas logísticos eficazes, servidos por estratégias ganhadoras, ou servidos pela própria logística, como fonte da estratégia de sucesso.

A estratégia empresarial, tal como foi enunciada por MINTZBERG (1994) de uma forma abrangente, compreende o planeamento estratégico (plano), a consciência do comportamento ao longo do tempo (padrão), o posicionamento da empresa e dos seus produtos nos mercados (posição), a forma de actuação de acordo com a visão estratégica (perspectiva) e a manobra específica para bater a concorrência (*play*) e é susceptível de ser enriquecida por meio de uma óptica logística, dado poder esta constituir-se como ferramenta, suporte ou motor da própria estratégia. Encontra-se na lógica de pensamento de Mintzberg (1994) uma óptica de processo que o faz aproximar-se da teoria comportamental da decisão na medida em que reconhece a aprendizagem organizacional e a necessidade de mudanças da direcção estratégica face à emergência de novas situações.

Uma referência na abordagem temática e militar do conceito de estratégia é do general Carl von Clausewitz; segundo ele (1932)<sup>5</sup>, a estratégia visa conhecer a nossa posição e quais as forças com que contamos. O autor separa ainda a estratégia daquilo que é a

---

<sup>5</sup> Sendo a guerra palco de incerteza por excelência (já Karl von Clausewitz disse que "nenhuma actividade humana é tão influenciada pela sorte como a guerra", os homens têm procurado, ao longo do tempo, os princípios que quando seguidos asseguram o sucesso e a vitória. SÁ VASCONCELLOS, *os senhores da guerra*, Bertrand Editora, Venda Nova, 1997, pp.27 e seguintes.

sua execução operacional – as táticas. Mais recentemente, e após a IIª Guerra Mundial, a estratégia empresarial tem evoluído em conjunto com o pensamento em geral, as tecnologias e a mediatização do próprio conhecimento.

Para CHANDLER (1962), a estratégia dizia respeito à determinação dos objectivos básicos de longo prazo da empresa, à adopção de linhas de acção e à afectação dos recursos necessários para alcançar esses objectivos. Nesta abordagem, aparece como fundamental a orientação para a acção. Este autor conclui, notavelmente, acerca de três importantes aspectos da estratégia.

1. O relacionamento entre a empresa e o meio envolvente não é estável nem previsível, como até então se considerava, e que, pelo contrário, é turbulento e difícil de equacionar
2. A definição e o alcance dos objectivos não eram uma finalidade em si, mas resultavam do processo de formulação da própria estratégia.
3. A própria formulação estratégica seria mais um processo de busca e reflexão sobre ideias fundamentais do que a aplicação de um dado modelo.

Este conceito de estratégia enquanto processo, em contraponto à ideia de política enquanto directriz que na altura já não era aceitável face à noção de uma envolvente dinâmica e imprevisível (ANDREWS, 1980), marca uma decisiva viragem no próprio.

No entanto, já no século XXI, com os fenómenos económicos, políticos e religiosos, naturais e outros que vão carregando de incerteza o mundo, os sistemas logísticos actuais já não planeiam as actividades em função de um futuro previsível, empurrando-o (*push*) na direcção do cliente, mas antes, a partir da vontade deste, expressa pela encomenda, ou seja, puxando-o (*pull*), assegurando assim alguma certeza do que vai acontecer no curto prazo. Para aqui se chegar, deve mencionar-se o contributo dado por PORTER (1985) na construção deste novo quadro logístico, desagregando a empresa em actividades de relevo por forma a compreender melhor as fontes de diferenciação e o comportamento dos custos. Isto apesar de o conceito

de cadeia de valor considerar ainda que todas as actividades criadoras de valor são empurradas pela cadeia em direcção ao cliente final. Além disso, a cadeia do valor de Porter serve exemplarmente para explicar a integração da logística na estratégia empresarial, apesar de já ter sido ultrapassada por desenvolvimentos posteriores, nomeadamente por Hines, o qual refuta a cadeia, invertendo-a e fazendo com que seja empurrada a partir do cliente/consumidor (*Pull*). Porter que é considerado como a grande referência da gestão estratégica, retoma alguns aspectos do pensamento de Ansoff.

Para este autor, o processo de definição estratégica tem por base, 3 etapas:

1. Análise do meio envolvente mediato e imediato da empresa (análise externa);
2. Análise interna da empresa;
3. Formulação e implementação da estratégia.

Para Porter é necessário estabelecer a diferença entre estratégia empresarial e eficiência operacional.

Para o Strategor (1993), a estratégia empresarial é escolher as procuras que a empresa deve satisfazer e as implicações na definição dos mercados e na afectação de recursos, o que implica ficar a empresa no centro das escolhas, como ocorre com a análise de Porter (1985). De facto, as tendências actuais, em logística, levam a empresa a centrar a sua atenção na vontade do cliente/consumidor, tal como o refere Hines (1993).

Drucker (1994) associa a razão de ser de uma organização à estratégia e assume que os pressupostos que uma organização assume face ao meio definem a sua missão.

Ainda de acordo com Drucker (1994), o desempenho, a sobrevivência e a legitimidade da organização dependem de uma forma articulada dos pressupostos que esta elabora sobre o meio envolvente, das decisões tomadas em respeito pela missão e das competências estratégicas desenvolvidas visando o seu cumprimento. Este autor adverte, no entanto, para a necessidade de uma atitude de permanente interrogação da validade do desempenho da organização. É ainda de Drucker (1965) a ideia de que o futuro se realiza hoje, ou de como as empresas devem trabalhar sempre no futuro. Na verdade trata-se de uma organização logística que, por alguma maneira, acrescenta

valor a inventários em trânsito e que tem em vista a satisfação do cliente/consumidor, a percepção que esse mesmo cliente pode ter acerca dos atributos de qualidade do produto que adquire e do contacto relacional com a organização, obrigará, a uma permanente interrogação na validade do desempenho por parte da própria organização. Depois do contributo destes e de outros autores, que ajudam à evolução do conceito de estratégia empresarial, DIAS (2005) traduz numa frase um conceito que, em nosso entender, se adequa muito bem ao âmbito desta dissertação "Pode dizer-se que estratégia corresponde ao conjunto de decisões e acções da empresa que, de uma forma consistente, visam proporcionar aos clientes maior valor do que o oferecido pela concorrência"<sup>6</sup>

### **1.5 Logística Estratégica VS Estratégia Logística**

A profunda transformação que se está a processar nas estruturas empresariais, bem como na sua extensão e complexidade das suas actividades e processos, confirma a tendência de fazer convergir, cada vez mais, a logística como a estratégia. Tal aproximação pode consistir em formular primeiramente a estratégia global da organização, e só depois a estratégia logística que permita à empresa ou organização atingir os objectivos globais inicialmente traçados. Assim sendo, a logística terá de ser encarada como sistema de apoio ou ferramenta para a realização da estratégia global. No entanto, à medida que foi crescendo a importância do papel da logística no desempenho da empresa nos negócios e na parcela dos seus custos totais, mais a logística se apresenta como uma questão estratégica. Ou seja, se a logística não for um factor relevante de competitividade e os custos logísticos constituírem uma parcela pouco importante nos custos totais, as questões relativas ao fluxo de materiais terão

---

<sup>6</sup> DIAS 2005, "Logística Global e Macrologística" Edições sílabo, pp.248

também menor valor estratégico. Se, pelo contrário, tivermos em conta que são cada vez mais os negócios em que a logística tem um papel relevante, então, apercebemo-nos que, em muitos casos, ela se tornou uma questão central para a gestão em geral, e um sistema fundamental de suporte para a gestão global da empresa. Ou seja, a logística a passar de mera ferramenta ou suporte, para se constituir ela própria como fonte ou o motor da estratégia. (DIAS 2005).

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

Mas que diríamos se o objectivo fosse reduzir um *lead-time*<sup>7</sup> da entrega de um produto ao cliente de duas semanas para uma, e se para o efeito se passasse a utilizar, por exemplo, um novo sistema de gestão dos transportes por satélite?

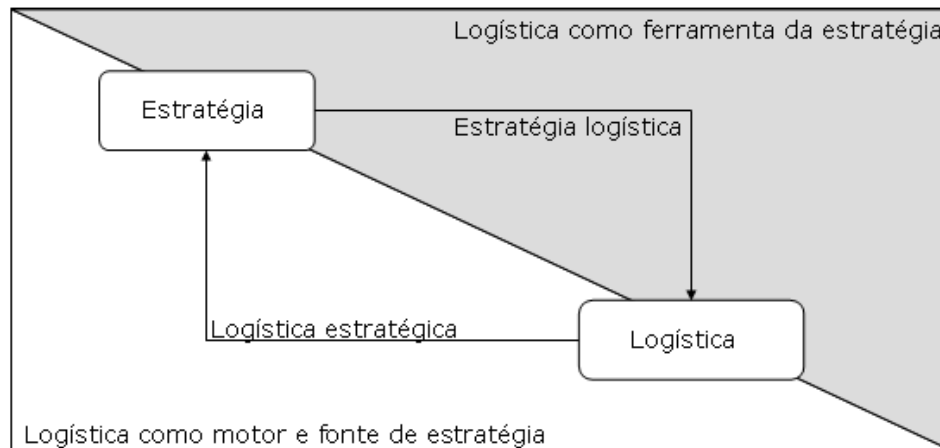
Nestas condições, estaríamos perante uma situação inversa da anterior e na qual a logística se apresentaria não como ferramenta ou suporte, mas sim como motor da própria estratégia, e a ferramenta de consecução do objectivo logístico poderia até nem ser a logística mas sim a informação, novas tecnologias, investimentos ou outras. Estaríamos na presença de uma situação que poderíamos designar como **logística estratégica**.

Deve-se a dois conhecidos autores, Natalie Fabbe-Costes e Jacques Colin (1994)<sup>8</sup> a feliz observação desta ligação e subordinação entre ambos os conceitos.

---

<sup>7</sup> Designa-se por *Lead-time* o tempo que decorre desde o processamento de uma encomenda e o completamento da feitura do produto ou produtos dessa encomenda até ao seu recebimento por parte do cliente ou à sua colocação em prateleira para venda.

### **Ilustração 1-3** Da estratégia logística à Logística Estratégica



Fonte: Adaptação de FABRE-COSTES, NATHALIE e COLIN, J., 1994, p.67.

Se o objectivo, ou fundamento da estratégia das empresas visa apenas a redução de custos logísticos ou *stocks*, estamos perante um caso típico de assunção de estratégias logísticas, já que foi usada a logística como suporte ou ferramenta para a consecução do referido objectivo principal. Assim é bom de ver, que é este o caso que trata a presente dissertação, ou seja, a redução de custos através da criação de uma direcção de compras comum a toda a empresa.

Mas se o objectivo fosse antes, por exemplo, eliminar *stocks* de modo a baixar o preço do produto no cliente/consumidor final, teríamos então que concluir que teria sido a logística, enquanto sistema, a fonte ou motor da própria estratégia, e estaríamos perante a consecução de logística estratégica.

#### **1.6 Logística e Competitividade**

São os modelos de Porter, da Escola de Harvard, que sem dúvida, apresentam maior notoriedade. De acordo com este autor (1980), a industria local é o espaço onde tudo

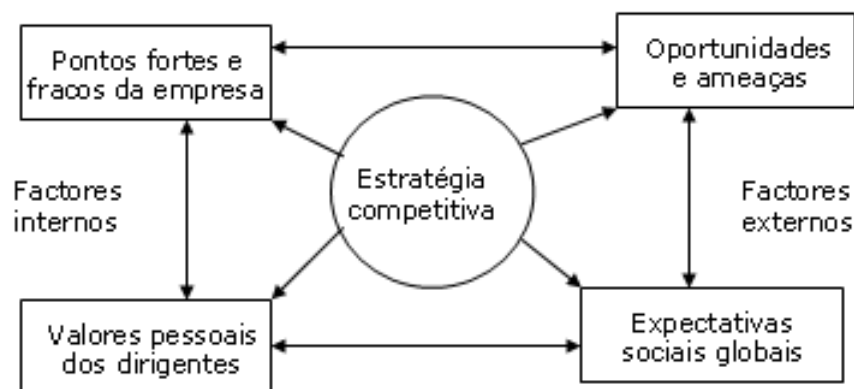
---

<sup>8</sup> COLIN, J., e FABRES-COSTES, NATHALIE, 1994, "Formulating Logistics Strategy", em obra colectiva editada por WATERS, D., *Global Logistics and Distribution Planning: Strategies for Management*, 3ª Edição, 1999, Kogan Page, pp.63-84.

se passa, onde as vantagens competitivas se ganham ou se perdem e onde as empresas, ao perseguirem uma estratégia competitiva, procuram definir e manter uma forma de competir nas respectivas indústrias.

Assim, podem considerar-se empresas de sucesso aquelas que, para além de responderem aos desafios do meio envolvente, o podem influenciar a seu favor, o que conseguem pelo modo como configuram a atractivamente da respectiva indústria e a sua posição competitiva. Em suma, serão empresas de sucesso as que forem capazes de formular estratégias competitivas.

#### **Ilustração 1-4** *Formulação da Estratégia Competitiva*



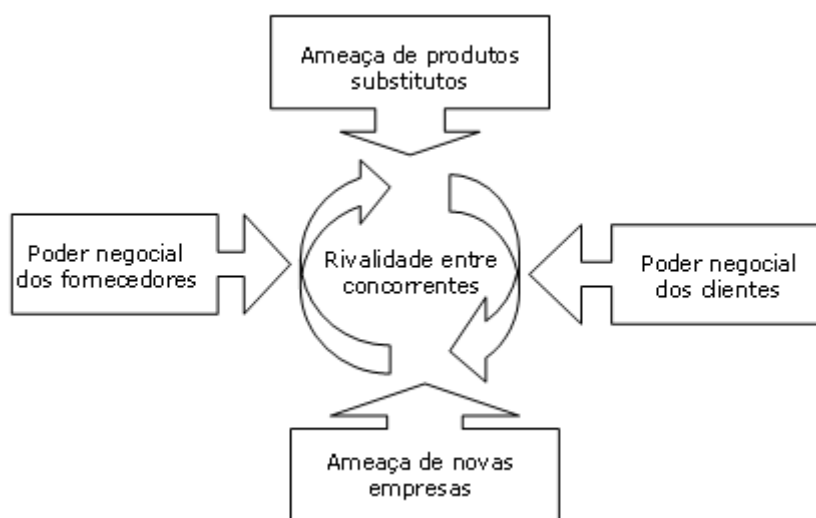
Fonte: Adaptado de PORTER, M. E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da Concorrência*. 7ª ed. Rio do Janeiro: Campus, 1997, p.17

A um nível mais geral, a formulação de uma estratégia competitiva envolve a consideração de quatro factores básicos que determinam os limites de actuação da empresa. Os pontos fortes e fracos, ou seja, os factores humanos, financeiros e tecnológicos, combinados pelos valores defendidos pelos dirigentes da empresa, constituem os limites internos à empresa na definição de uma estratégia competitiva; quanto às oportunidades e ameaças do sector, estas determinam o seu ambiente competitivo.

Importam também conhecer a forma como se relacionam a logística e a estratégia, por um lado, e por outro, a própria vantagem competitiva que nasce do valor que a empresa é capaz de criar para satisfazer os seus clientes.

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

### ***Ilustração 1-5 As Cinco Forças Competitivas***



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

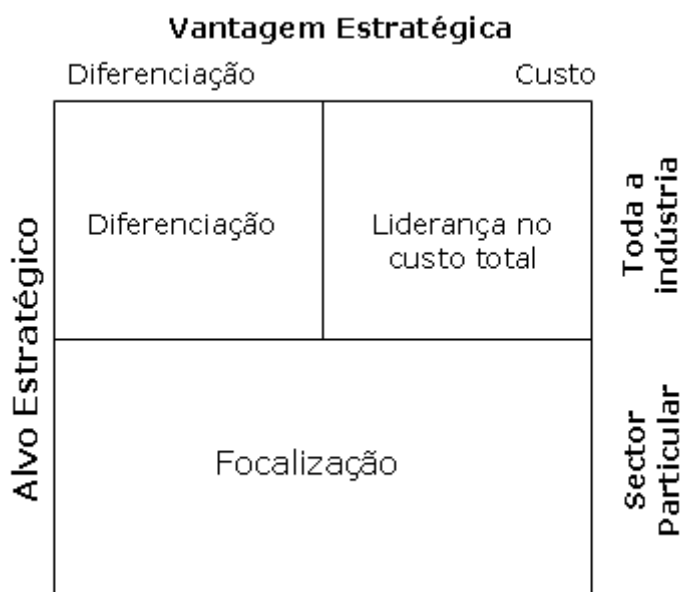
É a intensidade destas cinco forças que determina a estratégia empresarial e os objectivos futuros com base no diagnóstico do perfil da empresa, os seus pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças. A vantagem competitiva dependerá, pois, da forma como a empresa se organiza e de um conjunto de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

Confirma-se, assim, que a vantagem competitiva dependerá da estratégia seguida pela empresa. Porter apontou três estratégias genéricas para a obtenção da vantagem competitiva: a focalização por diferenciação ou liderança nos custos, apenas pelos custos, ou ambas, tal como se apresenta na ilustração 1-6.

Relativamente à melhor opção estratégica, Porter (1980) refere que o pior erro estratégico que se pode cometer é ficar encravado no meio ou tentar usar simultaneamente todas as estratégias ao mesmo tempo, o que significa que a empresa não é capaz de cumprir nenhuma delas devido às suas contradições inerentes.

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

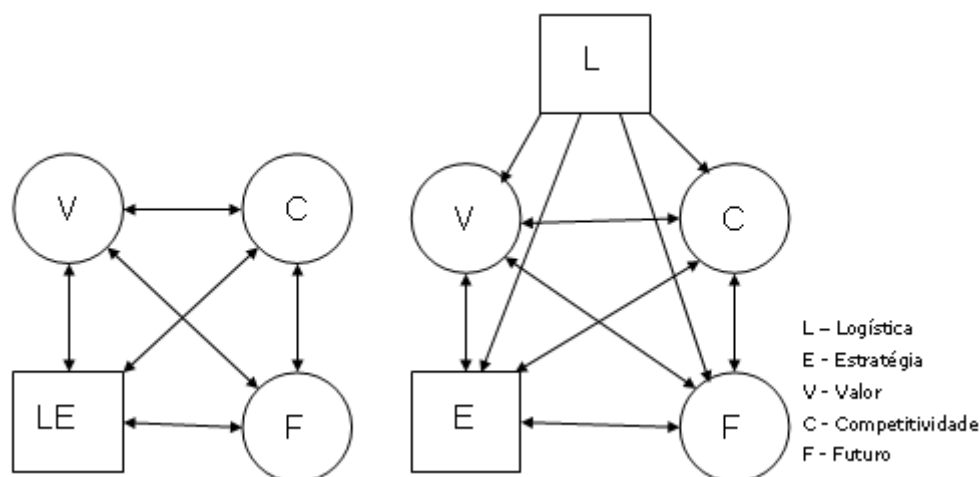
**Ilustração 1-6 As Três Estratégias Genéricas**



Fonte: Adaptado de PORTER, M. E. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da Concorrência. 7ª ed. Rio do Janeiro: Campus, 1997, p.53

Contudo, o objectivo é a formulação da estratégia mais competitiva, quer funcionando tendo a própria logística como motor ou tão só, enquanto e apenas, ferramenta ou suporte dessa mesma estratégia.

**Ilustração 1-7** Logística, valor, competitividade, estratégia e futuro



Fonte: Adaptado de DIAS, J.C.Q *Logística Global e Macrologística* Edições Sílabo, 2005, pp.277.

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

Pode, portanto, concluir-se que os sistemas logísticos, ao configurarem-se adequadamente de forma a poderem ser cada vez mais competitivos e criarem mais valor na prestação de um melhor serviço aos clientes, com mais qualidade e fidelização de entrega, ao mais baixo custo, devem ter em conta não só os territórios e a sua especificidade quanto à eficácia logística e os mercados existentes, mas também o papel do respectivo Estado na criação da oportunidade e no apoio à vantagem competitiva.<sup>9</sup>

<sup>9</sup> Pode ver-se este assunto mais desenvolvido em DIAS, J.C.Q *Logística Global e Macrologística* Edições Sílabo, 2005; pp.277-284.

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

A evolução das tecnologias de informação, que possibilitaram a quebra de barreiras de tempo e de espaço, têm um forte impacto nas organizações e na maneira como elas se relacionam, forçando a uma reestruturação. Tecnologias como a computação em grupo e a interligação em rede, permitem que as empresas ampliem os seus desempenhos de maneira integrada e ampliada. "As vantagens da centralização da actividade de compras dependem da habilidade com que o executivo responsável pelo trabalho usa mais eficazmente o poder de compra da empresa. Isso incluirá a consolidação das exigências, o desenvolvimento de fontes, a racionalização dos stocks, a simplificação dos procedimentos, o trabalho com fornecedores para eliminar custos desnecessários em vantagem mútua e o trabalho com colegas para assegurar um fluxo de informações eficaz que possibilitará o atendimento dos objectivos da empresa" (BAILY 2000)<sup>10</sup>. Como consequência, o grau de competitividade de uma determinada empresa passa a reflectir cada vez mais a eficiência das redes, ou sistemas, nos quais tal empresa se insere. Assim, um dos aspectos desta tendência internacional relaciona-se com a rápida proliferação de novos acordos, consórcios e programas de colaboração tecnológica, em redes de empresas, num formato organizacional associado ao novo paradigma das tecnologias intensivas em informação, computadorizadas, flexíveis e ágeis. A vantagem competitiva na visão de Porter (1991), também pode ser obtida por meio da cadeia de valor, que segundo ele, é formada pelas actividades distintas que uma empresa executa: no projecto, na produção, no marketing, na entrega e no suporte do seu produto. É uma forma sistemática de analisar as actividades executadas pelas empresas, e de como elas interagem, na tentativa de descobrir fontes de vantagem competitiva. Segundo o autor, uma empresa obtém vantagem quando executa as suas actividades estrategicamente importantes de uma forma mais barata ou melhor do que a concorrência. Para a empresa ser competitiva, deverá conceber estratégias que

---

promovam acções a fim de lançar rapidamente os seus produtos e serviços ao mercado. A estratégia competitiva deve ser adequada à realidade da empresa e dos seus departamentos. "As estratégias normalmente são definidas para uma unidade organizacional, denominadas unidades estratégicas de negócio. Algumas empresas concentram-se num único sector, de modo que a estratégia da unidade de negócios coincida com a estratégia corporativa. Os grupos corporativos funcionais e de apoio deveriam ser uma fonte de vantagem competitiva. Não sendo assim, as suas funções deveriam ser assumidas individualmente pelas unidades operacionais ou remetidas para fornecedores externos mais competitivos e eficientes no atendimento". (KAPLAN & NORTON, 1996)<sup>11</sup> A empresa que se dedica a manter os seus custos baixos, utilizando uma central ou direcção de compras como uma estratégia, provavelmente estará a criar uma vantagem competitiva, visto que vários clientes valorizam esta prática.

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

Central ou plataforma de compras é uma estratégia em que um grupo de comerciantes ou industriais se juntam, com o objectivo de efectuarem as compras das suas mercadorias ou matérias-primas em maior volume e assim obterem melhores preços dos seus fornecedores, ninguém terá força individualmente para negociar com uma empresa; no entanto quando alguém se reúne em nome de 100, 200 ou 300 empresas, o interesse do fornecedor é bem maior, pois sabe que naquela negociação tanto poderá ganhar como perder todos esses compradores. O processo estratégico é considerado na literatura como a perspectiva da empresa, ou a forma como as estratégias são elaboradas, validadas e implementadas nas empresas por meio da direcção, pelo uso de estruturas, de processos e formas de gestão (MONTGOMERY & PORTER 1991), afirmam

---

<sup>10</sup> BAILY, PETER, *Compras Princípios e Administração*. São Paulo: Editora Atlas, 2000, pp. 78

<sup>11</sup> KAPLAN & NORTON, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*; Boston: Harvard Business School Press, 1996, pp. 175 -176, 188

que foi na década de 80 que a estratégia se tornou uma "disciplina de gestão plena". As ferramentas e técnicas vinculadas ao planeamento estratégico "... foram substituídas por abordagens mais sofisticadas, mais apropriadas e mais fáceis de se colocar em prática"

Para ANSOFF (1979) a estratégia enfatiza a análise racional em termos de alta cúpula da empresa, em que os objectivos são essenciais na orientação, avaliação de desempenho e na consecução dos propósitos organizacionais, os quais devem ser coerentes com seu "perfil de potencialidades". O mesmo Ansoff (1981) apresenta uma evolução deste pensamento caracterizando a estratégia já não como resultado de uma actividade de planeamento, mas uma atitude geral na gestão da empresa. QUINN (1992), lembra que a tarefa de construção de uma estratégia é sempre uma função dos níveis superiores da organização, das camadas hierárquicas mais altas (a arte dos gestores). Esse aspecto na escala de acção é que a diferencia da tática, que geralmente é função de níveis inferiores e pode ser passageira. A estratégia é mais duradoura, prevê uma continuidade na acção organizacional. MINTZBERG (1992) afirma que o planeamento estratégico convencional é uma falácia. Segundo ele, é preciso uma visão sistémica ou holística, num processo de agregação de pequenas peças de informação. É daí que surgem as estratégias emergentes, que podem tornar-se deliberadas se o padrão for reconhecido pela gestão da empresa. A mudança da base competitiva, considerada até ao momento, altera o processo de formulação de estratégias que resultam em vantagens competitivas para as empresas. Amplia-se a escala para tomada de decisões, tanto pelo aumento do volume de informações envolvidas quanto pela amplitude destas informações, que rompem diferentes barreiras até mesmo geográficas. E, se por um lado a evolução tecnológica tem assegurado maior armazenamento, processamento e segurança de dados, por outro, o volume destes dados, necessários à escolha mais eficaz, trás maiores riscos e incertezas no processo de tomada de decisão. Dentro de um contexto competitivo, o posicionamento estratégico exige a escolha por desempenhar actividades diferentemente de seus rivais ou desempenhar actividades similares de maneira diferente (PORTER, 1996). Neste

sentido, OHMAE observa: "... a estratégia toma forma na determinação em criar valor para os clientes (...) em evitar a competição sempre que possível." (OHMAE, 1998)<sup>12</sup> Estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de actividades. Se houvesse apenas uma única posição ideal, não haveria necessidade de estratégia. As empresas enfrentariam um imperativo simples - ganhar a corrida para descobrir e apropriar-se da posição única. A essência do posicionamento estratégico consiste em escolher actividades diferentes daquelas dos rivais (concorrentes). Se os mesmos conjuntos de actividades fossem os melhores para produzir todas as variedades de produtos, para satisfazer a todas as necessidades e para ter acesso à totalidade dos clientes, as empresas simplesmente alternar-se-iam entre eles e a eficácia operacional determinaria o desempenho. (PORTER, 1999)

A função da estratégia não é resolver problemas, mas sim estruturar uma situação a qual os problemas inesperados sejam resolvidos. (MACCRIMMON & WEHRUNG 1986)<sup>13</sup>, (STEINER NETO 1998)<sup>14</sup>, propõe três enfoques sobre o conceito de estratégia:

1) Estratégia vista como acções coordenadas e relacionadas, que envolvem disponibilização de recursos e direccionam para objectivos, os quais servem para a coordenação da acção.

2) Estratégia vista como acções coordenadas e inteligíveis (o primeiro enfoque, agregado à coerência no tempo e espaço).

3) Estratégia vista como acções coordenadas, inteligíveis e condicionadas ao ambiente (os dois primeiros enfoques agregados à condição - acção). Nesta condição, a estratégia tem que ser antecipada em relação ao ambiente e haver o reconhecimento de que a estratégia influencia e é influenciada pela acção de outros factores ao longo do tempo.

---

<sup>12</sup> OHMAE, K. O estrategista em acção. Sao Paulo : Pioneira, 1998, pp. 68.

<sup>13</sup> MACCRIMMON, K.R. and WEHRUNG, D.A. *Taking Risks: the Management of Uncertainty*, New York the Free Press, 1998, pp.9.

<sup>14</sup> STEINER NETO, P. J. A percepção dos resultados esperados pelos beneficiários como factor de influência no processo decisório (Tese de doutoramento) Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP, 1998, pp.51.

Sem dúvida, "uma organização apresenta vantagem competitiva quando ela pode acrescentar maior valor agregado aos seus produtos e serviços e aos seus clientes ou quando ela pode acrescentar o mesmo valor agregado a um preço mais baixo que a concorrência". (BARUA, KRIEBEL, MUKHOPADHYAY, 1991) Portanto, se as organizações puderem reduzir custos através de estratégias diferenciadas na gestão dos seus abastecimentos, estarão a gerar valor acrescentado para os seus clientes finais.

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

A partir dos conceitos já discutidos sobre logística, pode-se considerar que a sua abrangência compreende, portanto, as áreas de abastecimentos, produção e distribuição de todas as empresas que compõem uma cadeia de abastecimento de um produto de consumo final, e o seu objectivo é a minimização dos custos das operações através da erradicação das perdas inseridas nestas três áreas, que compõem o sistema operacional das empresas. Da mesma forma que existe um canal de distribuição para os fluxos de produtos na distribuição física há um canal semelhante para o abastecimento de materiais. Para se obter a efectividade esperada no que se refere aos canais de abastecimento algumas informações são indispensáveis, como por exemplo: a quantidade de fornecedores disponíveis, as distâncias a serem cobertas, a qualidade e a quantidade tanto de produtos quanto de stock e os tipos de transportes que serão utilizados no processo.

A eficiência da logística tornou-se tão importante para o planeamento estratégico quanto as melhorias na produção e no marketing. Contudo, uma vez que as empresas globalizaram as suas operações, o planeamento logístico e os factores de decisão tornaram-se mais complexos. A logística de abastecimentos, considerada como parte integrante do sistema logístico, envolve os processos de planeamento e programação da produção, emissão e acompanhamento de ordens de compra, recebimento e inspecção de materiais e investigação e desenvolvimento de fornecedores. Nas indústrias o

processo de investigação e desenvolvimento de fornecedores é responsável pela procura de fornecedores capazes de atender às especificações dos itens necessários à fabricação dos produtos. Este processo deve actuar a partir da concepção dos produtos, procurando identificar as necessidades de projecto e suportando as actividades que envolvam a fabricação de protótipos. O processo de investigação e desenvolvimento de fornecedores não se restringe apenas a novos projectos; deve ser continuamente activado, tendo sempre em vista a redução de custos e o incremento da qualidade dos produtos. Deve ainda obedecer a um procedimento padronizado, que abranja todos os aspectos essenciais à plena capacitação como fornecedor. Uma avaliação de fornecedores pode incluir critérios como a verificação da capacidade tecnológica dos processos e dos recursos operacionais do fornecedor, do nível do serviço oferecido, da flexibilidade quanto à alteração de especificações de projecto, da capacidade logística e das restrições comerciais, do nível de qualidade oferecido e da adequação de custos, entre outros.

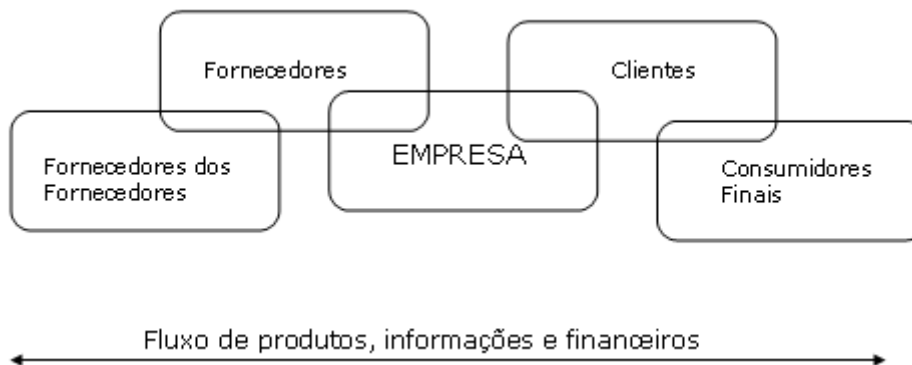
POIRIER 1999,<sup>15</sup> constata que “muitos esforços tem sido despendidos em desenvolvimento de Cadeias de Abastecimento ao longo da última década, quando as práticas foram descritas sob rótulos tais como parcerias, reengenharia logística, reengenharia de processos ou melhorias de canais de distribuição”. Segundo o modelo presente na **Ilustração 1-8**, uma Cadeia de Abastecimento é um conjunto de empresas, interligadas em forma de cadeia, que vai desde os fornecedores dos fornecedores, a montante da empresa, até os clientes e usuários finais, com a finalidade de adquirir, converter e distribuir bens e serviços aos consumidores.

Como indicado no modelo, a operação da cadeia envolve uma gestão de um fluxo de bens, informações e fundos financeiros ao longo de toda a cadeia.

---

<sup>15</sup> POIRIER, C. C. *Advanced Supply Chain Management: how to build a sustained competitive advantage*. Sao Francisco: Berret-Koehler Publishers, 1999, pag.1.

### Ilustração 1-8 - Elementos da Cadeia de Abastecimento



Fonte: adaptado de POIRIER, 1999, pp. 6.

Para (CHURCHILL e PETER 2000), valor equivale à relação entre os benefícios e custos totais que um produto ou serviço gera para o cliente e ele afecta directamente o grau de satisfação desse comprador. Logo, **valor** e **satisfação**, duas ideias fundamentais do marketing, são fenómenos que começam e terminam com o consumidor. Mas a criação e entrega de valor é o resultado de uma série de tarefas executadas pela empresa, os seus fornecedores e intermediários. Essa reunião de actividades com o propósito de conceber, produzir, comercializar, distribuir e apoiar o produto ou o serviço é conhecida como **cadeia de valor**. As empresas estão a acrescentar valor por meio da integração externa com clientes e fornecedores e a colaborar com seus competidores como um meio para realçar melhor desempenho. Esta forma de colaboração explora o tempo, permite uma melhoria dos processos e aumenta as competências existentes na organização para acrescentar valor para o cliente. A maior parte das empresas que se utilizam dos conceitos de logística, porém, não actuam de forma sistémica; muitas vezes os sectores de abastecimento, produção e distribuição estão isolados e procuram a diminuição dos seus próprios custos, desconsiderando o sistema como um todo. Esta actuação é prejudicial ao sistema logístico, pois a diminuição dos custos num destes sectores pode acarretar uma elevação de custos maior noutro, e assim, sucessivamente ao longo de toda a cadeia de abastecimentos. Sabe-se ainda que a logística de

distribuição está estreitamente relacionada com o processo produtivo como um todo; porém esta relação se dá particularmente com marketing e vendas, uma vez que a concretização do planeamento destas áreas culminará com a distribuição, que por sua vez, será responsável pela conclusão efectiva do atendimento ao cliente e, caso não aconteça no momento em que este desejar, provocará a interrupção do ciclo logístico, interferindo assim no desempenho de vendas. Conforme (HICKS 1999)<sup>16</sup>, o objectivo destas decisões é obter uma solução de compromisso entre o sistema mais eficiente e lucrativo, e aquele mais sólido, menos vulnerável a condições imprevistas, que possam não somente prejudicar o seu desempenho, mas eventualmente comprometer todo o conjunto. Para se chegar a decisões estratégicas recorre-se a métodos e ferramentas de análise que, no entanto, não garantem um bom resultado, dependendo da capacidade, da experiência, da sensibilidade e, em alguns casos, até da intuição do analista. O que se procura alcançar com essa sincronização logística é a eliminação dessas redundâncias, que significam custos nos processos que hoje comprometem a saúde financeira do negócio, serviço ao cliente e, portanto, a própria sobrevivência.

### **1.10 A Logística de entrada ( Inbound) e a importância do Procurement**

Enquanto no passado os *stocks* eram geridos nas organizações pelos sistemas clássicos de aprovisionamentos com os seus serviços de compras, gestão material, administrativa, económica, etc., os actuais inventários logísticos são geridos pelas novas funções designadas por *Procurement*. O *Procurement* engloba a administração e negociação, abastecimento das compras, aquisição e contratos referentes à logística de entrada; diz respeito à movimentação de todo o tipo de materiais ou produtos, e coordenação do abastecimento em fábricas ou armazéns, ou seja, o *Procurement* gere o ciclo de vida dos fornecedores e/ou produtos.

---

<sup>16</sup> HICKS, D. A. *The state of supply chain strategy*. IIE Solutions, Vol. 31, Issue 8,1999, pp.24

### **Ilustração 1-9 O Procurement**



Fonte: Adaptado de DIAS, J.C.Q *Logística Global e Macrologística* Edições Sílabo, 2005, pp.151.

Com razão, muitos autores associam o *Procurement* à logística de entrada dos sistemas, visto consistir num processo estratégico de procura e negociação com fornecedores, compras e abastecimento. Por outras palavras, o inventário deve ser associado a valor acrescentado ao longo da cadeia, o mais possível em movimento, e o *Procurement* é o conjunto de actos administrativos relativos à gestão desses inventários e que vão, do interior do *pipeline*,<sup>17</sup> até ao momento da produção, que corresponde à transformação de materiais ou componentes em produtos acabados para o consumo.

Assim, qualquer que seja o enfoque considerado relativamente ao *Procurement*, continua a verificar-se uma permanente mudança nos processos de procura e da própria aquisição. Tal alargamento conceptual parece ocorrer na medida em que o conceito de logística se vai tornando cada vez mais abrangente.

“*Procurement*, apresenta-se como um conceito cada vez mais integrado, que vai do cliente ao fornecedor e que assume a gestão de todo o processo de abastecimento, tanto para os produtos em curso, como para os que se encontram em fase de projecto no interior da empresa; *Procurement*, indubitavelmente, como processo estratégico.” (DIAS 2005)<sup>18</sup>

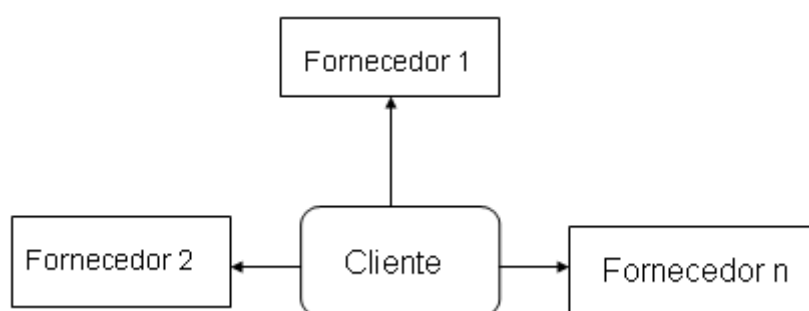
<sup>17</sup> A cadeia logística (*pipeline* Logístico) constitui-se como o sistema integrado que envolve os processos, actividades e recursos logísticos necessários para a materialização da cadeia de abastecimento.

<sup>18</sup> DIAS, J.C.Q *Logística Global e Macrologística* Edições Sílabo, 2005, pp.151

*Procurement*, enquanto método de pesquisa e processo de negociação e procura do melhor fornecedor, ou seja, como cliente que procura a melhor oferta de serviço, seja sob a forma de compra, de fornecimento através de *outsourcing*, parceria, etc.

Por outro lado, a compra como lado operacional que integra o processo de aquisição, *versus* o *procurement* como processo estratégico do lado da procura.

**Ilustração 1-10** O *Procurement* enquanto Método de pesquisa e Processo de negociação



Fonte: Adaptado de DIAS, J.C.Q *Logística Global e Macrologística* Edições Sílabo, 2005, pp.152.

Deverá ainda analisar-se a diferença entre *procurement* e o acto da aquisição, que lhe é próximo. Com efeito, a aquisição, enquanto processo integrado, começa com a requisição, incluindo depois a especificação, avaliação, negociação, compra, transporte, armazenagem, etc.; termina, no entanto, no momento do pagamento.

Em suma, podemos concluir que o circuito operacional da aquisição integra o acto da compra, contudo integra também uma função logística estratégica, mais vasta que é o *procurement*.

### 1.10.1 A selecção de Fornecedores

“O departamento de compras tem de ser capaz de localizar fontes fiáveis e progressivas de fornecimento e de assegurar e manter o seu interesse activo e cooperação. Todas as

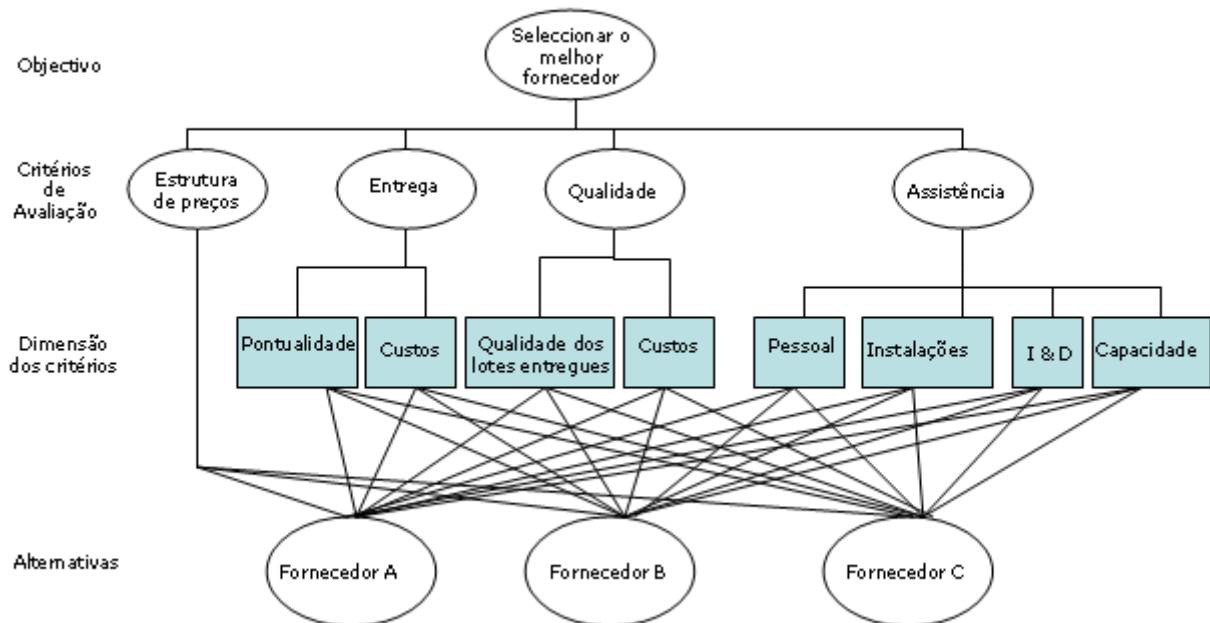
outras contribuições das compras para a organização são secundárias em relação à selecção competente de fornecedores”<sup>19</sup>

Existem quatro fases na selecção de fornecedores:<sup>20</sup>

1. Levantamento, em que todas as possíveis fontes de fornecimento de um produto são exploradas.
2. Investigação em que são analisadas as qualificações e vantagens relativas das fontes potenciais.
3. Negociação e selecção, levando à emissão de uma encomenda inicial.
4. Experiência, em que se estabelece uma relação contínua cliente-fornecedor ou são revistos os primeiros passos em busca de uma fonte mais satisfatória.

Narasimhan faculta um resumo útil dos critérios utilizados para escolher entre diferentes fornecedores:

**Ilustração 1-11** Uma hierarquia ilustrativa da decisão de selecção de fornecedores



<sup>19</sup> MICHAEL R. LEENDERS, HAROLD E. FEARON e WILBUR B. ENGLANG, *Purchasing and Materials Management*, 7<sup>th</sup> ed. (Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, 1980), p. 217. (Italics added).

Fonte: Adaptado de Ram Narasimhan, "An Analytical Approach to Supplier Selection", *Journal of Purchasing and Materials Management*, Winter 1983, p.28.

Observando os critérios de dimensão sob Entrega e Qualidade, estes são evidentes por si próprios. Os critérios de dimensão sob Serviço exigem alguma elaboração. Pessoal, indica as capacidades da força de trabalho do fornecedor – mão-de-obra e gestão. Instalações refere-se à qualidade e conservação da instalação física do fornecedor. I&D representa os recursos técnicos do fornecedor destinados ao desenvolvimento de novos produtos e a auxiliar os clientes a resolver problemas relacionados com os materiais e fornecimentos. Capacidade, refere-se à existência de capacidade técnica suficiente para desempenhar o trabalho actual e de flexibilidade para desempenhar trabalhos futuros. O processo de certificação de fornecedores, para que possam ser colocados na "lista aprovada" de uma empresa, pode ser bastante extensivo. Normalmente implica visitas ao local, verificações de crédito, contacto com outros clientes do fornecedor, etc. "A Hewlett-Packard, por exemplo, utiliza uma lista de verificação técnica de fontes de fornecimento de 9 páginas para recolher todos os dados necessários para determinar se um fornecedor é bom, adequado ou inaceitável."<sup>21</sup>

### 1.10.2 Acelerar as entregas

Tal como na produção, a aclaração excessiva nas compras é um sinal de um sistema mal gerido. Como repara McEnery: "as compras gastam 80% do seu tempo a acelerar e 15% do seu tempo a resolver problemas de qualidade dos fornecedores. Isto deixa apenas 5% do tempo para avaliar e seleccionar fornecedores e reduzir os preços de compra. Se estas percentagens pudessem ser invertidas de forma que os compradores

---

<sup>20</sup> STUART F. HEINRITZ E PAUL V. FARREL, *Purchasing Principles and Applications*, 6<sup>th</sup> ed. (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1981), p.231.

<sup>21</sup> AQUILANO E CHASE, pp 748

pudessem gastar 80% a seleccionar fornecedores e a negociar preços inferiores, o aumento nos lucros da empresa seria tremendo.”<sup>22</sup>

Têm sido propostas várias soluções para a aclaração excessiva. Estas incluem assegurar que as encomendas já atrasadas sejam reprogramadas, não aceleradas ainda mais; «aclaração preventiva», que significa estar em cima dos fornecedores à medida que se aproximam as suas datas devidas, para assegurar que as datas são cumpridas. O problema da aceleração preventiva é que o comprador tem que assumir a responsabilidade do fornecedor de controlo dos compromissos de entrega. Esta é uma forma errada de negociar – nenhum fornecedor deve constar da lista aprovada até que a empresa consiga mostrar que pode cumprir as datas devidas programadas sem ser lembrada pelo cliente.

### 1.10.3 Análise do Valor

Uma abordagem amplamente utilizada pelos departamentos de compras é a análise do valor. A ideia principal é comparar a função desempenhada por um artigo comprado com o seu custo, numa tentativa de encontrar uma alternativa de menor custo. **A tabela 1-1** resume a referida abordagem.

## 1.11 As Compras

O departamento de compras compra materiais em quantidades autorizadas por requisições que recebe dos restantes departamentos da empresa. Um grande departamento de compras tipo é apoiado por um gestor de compras, gestores adjuntos para compras, acompanhamento, envio, administração de compras, processamento de dados e investigação de compras, agentes de compras para matérias-primas, equipamento importante e manutenção, reparação e operação dos fornecedores.

---

<sup>22</sup> TIM MCENERY, *Up the Manufacturing Organization: The Modern Materials Manager's Guide to Survival* (Holmdel, N.J.: TSM Publishing, 1980), p.141

Ammer<sup>23</sup> enumera quatro actividades essenciais das compras:

1. Seleccionar fornecedores negociando as condições de aquisição mais vantajosas com eles e emissão das ordens de compra necessárias.
2. Acelerar as entregas dos fornecedores, quando necessário, para assegurar a entrega a tempo de cumprir prazos e negociar quaisquer alterações nos prazos de compras ditados pelas circunstâncias.
3. Actuar como ligações entre fornecedores e outros departamentos da empresa, incluindo engenharia, controlo de qualidade, produção, controlo de produção e financeiro, em todos os problemas que envolvem materiais adquiridos.

**Tabela 1-1** Abordagem da análise do valor: comparação da função com o custo

I.	Seleccione um artigo de preço relativamente elevado (um artigo que suspeite custar mais do que devia)
II.	Descubra na totalidade como o artigo é utilizado e o que é esperado dele (qual a sua função)
III.	Faça perguntas
1.	A sua utilização contribui com valor?
2.	O seu custo é proporcional à sua utilidade?
3.	Ele necessita de todas as suas características?
4.	Existe alguma coisa melhor, a um preço de compra mais favorável para a utilização pretendida?
5.	O artigo pode ser eliminado?
6.	Se o artigo não for padrão, pode ser utilizado um artigo padrão?
7.	Se for um artigo padrão, ele adequa-se completamente à sua aplicação ou é inadequado?
8.	O artigo tem capacidade superior à necessária?
9.	Existe algum artigo semelhante em stock que pode ser utilizado?
10.	São especificados acabamentos de alta qualidade desnecessários?

<sup>23</sup> DEAN S. AMMER, *Materials Management and Purchasing*, 4<sup>th</sup> ed. (Homewood, Ill. Richard D. Irwin, 1980), pp. 22.

<p>11. Podemos actuar de modo a tornar o artigo mais barato?</p> <p>12. Os custos de embalagem podem ser reduzidos?</p> <p>13. Está a pedir sugestões ao seu fornecedor para reduzir os custos?</p> <p>14. Algum outro fornecedor acreditado pela empresa proporciona o artigo por menor custo?</p> <p>15. Existe alguém a comprá-lo por menos?</p>
<p>IV. Agora:</p> <p>1. Siga as sugestões que lhe pareçam práticas</p> <p>2. Selecciona as melhores possibilidades e proponha alterações</p>

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

4. Procurar novos produtos, materiais e fornecedores que possam contribuir para os objectivos do lucro da empresa, actuar com os “olhos e ouvidos” da empresa para o mundo exterior e relatar alterações nas condições de mercado e outros factores que possam afectar as operações da empresa.

#### 1.11.1 O Comprador antes: Postura reactiva e autonomia na escolha do fornecedor<sup>24</sup>

Até meados da década de 90, a área de compras tinha autonomia para definir quais as empresas que deveriam ser consultadas a cotação. Apesar da direcção de compras já ter certificado o fornecedor, o preço era o factor ganhador de pedidos, sendo negociado com todos os fornecedores e não somente com o ganhador da cotação, como actualmente. Como os pedidos de cotação eram enviados em carta fechada, muitas vezes o comprador definia qual o fornecedor é que devia vencer a cotação. Os envelopes com as propostas das empresas eram abertos pelos próprios compradores, tornando o processo de compras extremamente vulnerável a condutas antiéticas. O

<sup>24</sup> Este ponto e o seguinte resultam do estudo efectuado por José Carlos Lima, na sua tese de Doutoramento, em que constatei semelhanças com a minha própria experiência enquanto Técnico Superior de Compras entre 2001 e 2003.

LIMA, J.C.S. “*Um Estudo Sobre a Reconfiguração da função compras em empresas do sector automotivo*” –Tese de Doutoramento, São Paulo, 2004 pp, 36-39

pedido de compras formalizava a negociação, sendo concluído com o fornecimento do material.

Apesar de exercer um papel reactivo e voltar-se basicamente para actividades burocráticas e repetitivas, a área de compras participava na escolha dos fornecedores sem sofrer a interferência de outras áreas, o que aumentava a importância do papel do comprador junto às empresas fornecedoras.

A simplicidade do processo de compras e a realização de negociações locais ao invés de globais permitiam que o fornecedor fosse generalista na aquisição de vários tipos de materiais diferentes.

#### 1.11.2 O Comprador hoje: Postura proactiva e influência de outras áreas na escolha do fornecedor

Nos dias de hoje, as novas relações de fornecimento, a modernização da tecnologia de informação (TI) e a maior participação dos fornecedores no processo produtivo são factores que, requerem do comprador uma visão que vai além dos limites da empresa, atingindo a cadeia de abastecimentos como um todo e facilitando a identificação de oportunidades de negócio no que se refere às fontes de abastecimento.

O comprador de hoje abandonou, pelo menos em parte, as actividades burocráticas e os relacionamentos transaccionais (postura de compras reactivas), para administrar os relacionamentos mútuos entre a empresa e os fornecedores directos na busca de objectivos comuns (postura de compras pró activas).

Actualmente, a área de compras está completamente integrada com outras áreas da empresa, dado que as cotações de peças somente são indicadas pelo comprador mediante especificações técnicas da engenharia, preço objectivo definido pela Direcção de Planeamento estratégico e Controlo de Gestão, critérios de fornecimento definidos pela logística e requisitos de conformidade definidos pela qualidade. A escolha do fornecedor geralmente é feita pela área de compras em conjunto com essas áreas, o

que limita o poder do comprador quanto à definição das empresas que devem concorrer ao fornecimento.

O processo de compras passou a ser mais complexo do que antes, requerendo providências tanto da empresa como do fornecedor, que trabalham juntos na concepção do projecto. O comprador exerce um importante papel na condução desse relacionamento, actuando como um dos elos de ligação entre a empresa e o fornecedor. Os compradores passam a especializar-se de acordo com os materiais que adquirem. Esta especialização faz com que sejam *experts* naquilo que negociam, e por isso devem possuir o conhecimento dos processos das empresas fornecedoras.

Alem de ser um forte negociador na busca dos melhores preços junto dos fornecedores, deve conhecer a legislação que rege as suas áreas de responsabilidade nas compras e, principalmente saber, trabalhar com as outras áreas da empresa (engenharia e qualidade por exemplo), em função do processo de compras como um todo requer o envolvimento de equipas matriciais.

Estes e outros factores são utilizados para comparar o trabalho do comprador antes e hoje, como mostra ao **tabela 1-2**.

**Tabela 1-2** Actuação do comprador em retrospectiva: alguns aspectos

ANTES	DEPOIS
Tinha maior autonomia para escolher o fornecedor.	Depende de outras áreas que fornecem informações técnicas, de preço objectivo, de conformidade e de critérios logísticos do material.
Definia o preço, o prazo e a qualidade junto dos fornecedores, escolhendo o fornecedor que apresentasse a melhor proposta. Actuação mais administrativa.	Trabalha em conjunto com a engenharia, qualidade, logística, planeamento e controlo, marketing, tendo uma actuação voltada para o processo tanto na escolha como no desenvolvimento do fornecedor.
Era generalista, participando na compra de diversos tipos de materiais.	É especialista em materiais específicos, utilizando a sua <i>expertise</i> na utilização de vantagens competitivas nos abastecimentos.

Volta-se para o relacionamento transaccional com o fornecedor. Contactos de fornecimento de curto prazo.	Volta-se para o relacionamento mútuo. Contratos de relacionamento a prazos mais longos, que requerem actuação conjunta.
Era reactivo no atendimento de solicitações de outras áreas no abastecimento de materiais.	É pró activo na busca de novas fontes de fornecimento e na administração dos pedidos.

Fonte: Adaptado de LIMA, J.C.S. "Um Estudo Sobre a Reconfiguração da função compras em empresas do sector automotivo" – Tese de Doutoramento, São Paulo, 2004 pp,39

### 1.11.3 O Desenvolvimento do perfil e das qualificações do comprador

Baily (2000) considera que o perfil dos funcionários de compras precisa de estar vinculado, de alguma forma, às necessidades estratégicas. Além disso, afirmam que o apoio desses funcionários é feito pelo estágio de desenvolvimento atingido pela organização. O autor classifica o provável "perfil do comprador" em 5 diferentes estágios de desenvolvimento na área de compras. No estágio 1, a função do comprador é vista como essencialmente burocrática e reactiva, mas no estágio 5, ela torna-se pró activa, com pouco envolvimento do mesmo em actividades rotineiras de compras (emissão, programação e encaminhamento de pedidos resume-se agora a tarefas burocráticas e automatizadas, com o mínimo envolvimento do comprador, como mostra a **tabela 1-3**.

**Tabela 1-3** - Perfil do comprador: estágios de desenvolvimento

ESTÁGIOS DE DESENVOLVIMENTO	CARACTERISTICAS GERAIS E RESPONSABILIDADES DO RESPONSÁVEL DE COMPRAS
PRIMITIVO	Sem qualificações especiais; abordagem burocrática; cerca de 80% do tempo é dedicado às actividades burocráticas
CONSIENCIALIZAÇÃO	Sem qualificações especiais; algumas rotinas básicas de compras; 60-79% do tempo é dedicado a actividades burocráticas.

DESENVOLVIMENTO	Qualificações acadêmicas formais exigidas; envolvimento em negociações; reconhecimento da função compras e abastecimentos; 40 a 59% do tempo é dedicado a actividades burocráticas.
MATURAÇÃO	Qualificações de gestão exigidas; compradores especializados em <i>commodities</i> integrados com as áreas funcionais; envolvimento com todos os aspectos do desenvolvimento de novos produtos; maior parte do trabalho dedicada à negociação e à redução de custo/desenvolvimento de fornecedores; 20-30% do tempo é dedicado a actividades burocráticas.
AVANÇADO	É necessária a qualificação profissional pós-graduada; o comprador está mais envolvido com os assuntos mais estratégicos do trabalho; mais dedicado ao custo total de aquisição, à administração da base de fornecedores, etc., menos de 20% do seu tempo é dedicado às actividades burocráticas.

Fonte: adaptado de BAILY, PETER, *Purchasing Principles & Management*: Financial Times, Ptman Publishing, 1998, pp. 358

O desempenho dos compradores nos dias de hoje requer o aprimoramento de suas competências e qualificações, envolvendo um *upgrade* do nível de escolaridade (geralmente superior e com MBA), conhecimento de idiomas, conhecimento internacional (em função das compras serem locais e globais), capacidade de liderança inter grupos (para saber trabalhar em equipas complexas) e visão holística (tanto da organização como da cadeia de abastecimento como um todo), de forma a buscar oportunidades competitivas.

#### 1.11.4 A ética em compras: o conceito e os parceiros éticos

"A ética é a teoria ou ciência do comportamento moral dos homens na sociedade. Ou seja, é a ciência de uma forma específica de comportamento humano(...). Não existem

verdades absolutas ou exactas em matéria de ética. A reflexão permanente é requerida.” (VASQUEZ,p.23, 1999)<sup>25</sup>

a palavra ética possui dois significados: um relaciona-se com a discussão filosófica e outro à compreensão das práticas e do comportamento humano. Como discussão filosófica, a ética é o estudo das avaliações do ser humano em relação às suas condutas ou à dos outros. Essas avaliações são feitas sob a óptica do bem e do mal, de acordo com o critério geralmente ditado pela moral. Como compreensão das práticas e do comportamento humano, a ética é o role de conceitos aplicáveis às acções humanas, conceitos que fazem delas atitudes compatíveis com a concepção geral do bem e do mal.

Segundo Vasquez (1999), o comportamento ético por parte da empresa é esperado e exigido pela sociedade. Ele impõe que a empresa aja com ética em todos os seus relacionamentos, especialmente com clientes, fornecedores, competidores e mercado, empregados governo, e público em geral. “o único lucro moralmente aceitável é aquele obtido em ética”. Dentre as várias razões para a empresa ser ética, o autor destaca:

1. Os custos menores – a empresa ética não faz pagamentos irregulares ou imorais, com subornos, compensações indevidas e outros. Exactamente por não os fazer, consegue colocar em prática uma avaliação mais precisa do desempenho das suas áreas e operações;
2. A necessidade de avaliar com precisão o desempenho da sua estrutura – ao exigir da estrutura uma conduta ética, a empresa pode obter uma avaliação de desempenho mais realista na medida em que os resultados são atingidos de forma licita, sem subterfúgios que venham a prejudicar terceiros (Cliente, fornecedor e concorrentes, por exemplo). Ou seja, os objectivos são alcançados tão somente através do esforço e da competência das pessoas na estrutura;

---

<sup>25</sup> VASQUEZ A.S. *Ética*, Rio de Janeiro, Edições Civilização Brasileira, 1999, pp.23

3. A legitimidade moral para exigir comportamento ético dos empregados – ao estabelecer como regra praticar uma conduta ética, a empresa coloca-se em posição de exigir o mesmo dos seus empregados e administradores, podendo cobrar deles mais lealdade e dedicação. O acto de emprestar o seu trabalho a uma organização que age com ética constitui-se para o empregado numa compensação abstracta de valor incalculável;
4. A geração do lucro livre de contingências – a actuação com ética faz com que os direitos de terceiros sejam respeitados pela empresa, o lucro gerado para o accionista não fica sujeito a contingências futuras, como por exemplo, condenações por procedimentos indevidos;
5. A obtenção de respeito dos parceiros comerciais – os procedimentos éticos facilitam e solidificam os laços de parceria empresarial, quer com clientes, quer com fornecedores, quer ainda, com sócios efectivos ou potenciais. Isto ocorre em função do respeito que um gerente ético gera nos seus parceiros;
6. O cumprimento do dever inerente à responsabilidade social da organização – a pratica da ética insere-se no rol dos deveres relativos à responsabilidade social dos agentes económicos. Há um consenso entre juristas, filósofos, economistas, engenheiros, administradores, empresários e publico em geral de que a empresa é responsável por ajudar a melhorar continuamente a sociedade da qual obtêm lucro. Essa responsabilidade não é apenas material, mas também abstracta, consubstanciada na adopção e prática dos preceitos éticos.

O código de ética é um padrão de conduta para pessoas com diferentes visões e experiências sociais sobre os factos da vida. A empresa moderna actua em cenários cada vez mais complexos, participando em operações inovadoras, mesmo quando essas operações repetem actividades antigas. O código de ética pode servir como

forma legal da intenção da empresa, ou seja, ele tem a missão de padronizar e formalizar o entendimento da organização empresarial nos seus diversos relacionamentos e operações. A existência do código de ética evita que os julgamentos subjectivos deturpem, impeçam ou restrinjam a aplicação dos princípios.

### **1.12 Elementos estratégicos das compras**

Normalmente as empresas requerem materiais e produtos diferentes, excepto em casos muito isolados do tipo mono produto. Como tal, existe sempre um grupo de produtos que se afigura mais central, ou porque são incorporados na maioria dos produtos finais ou porque representam uma grande parte do volume de facturação, onde reside o *core* do negócio, um grupo de materiais/produtos mais estratégicos, para os quais se torna adequada a formação de *partnerships* estáveis cliente/fornecedor; um grupo de materiais/produtos de natureza mais rotineira; finalmente um grupo que é considerado mais vulnerável e que, sem que seja o centro do negócio, de forma isolada, carece de uma continuidade especial no abastecimento, sob pena de entrar rapidamente em ruptura.

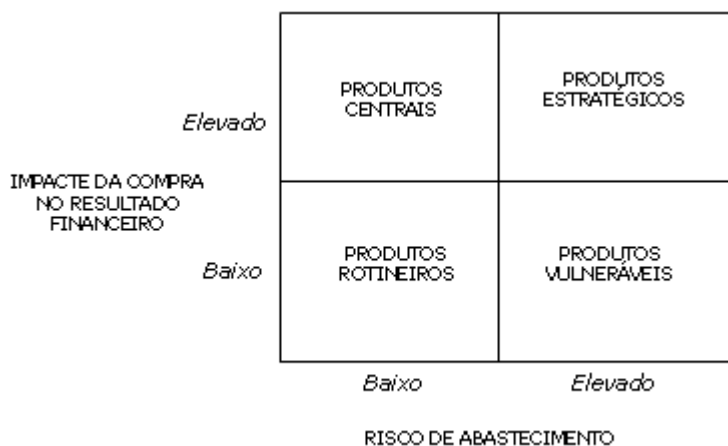
Em termos genéricos pode dizer-se que, segundo este tipo de classificação, a empresa faz 80% das suas vendas entre materiais/produtos centrais e estratégicos.

Os materiais/produtos rotineiros requerem, normalmente, um envolvimento do capital humano da empresa muito superior, proporcionalmente, aos restantes, uma vez que as necessidades de abastecimento são a períodos frequentes e irregulares, muito embora representem menos de 20% do volume de vendas.

Os materiais/produtos vulneráveis são assim chamados pelo facto de se verificar, de alguma forma, uma preponderância do fornecedor, ou uma posição dominante, em relação ao cliente. Veja-se, a propósito destas considerações classificativas, a matriz da

**Ilustração 1-12.**

**Ilustração 1-12** Classificação de Produtos segundo o impacto financeiro e o risco de abastecimento



Fonte: Adaptado de CARVALHO, J.M.Crespo "Logística", Edições Silabo, 1996, p.184.

Para além destes aspectos, podemos ainda ensaiar, para as várias estratégias subjacentes os vários tipos de materiais/produtos classificados desta forma, os objectivos que lhes presidem, a sua aplicabilidade e o seu nível decisional.

Os materiais/produtos estratégicos requerem, normalmente, como foi referido, estratégias que envolvem *partnerships* e colaborações a médio/longo prazo. Os materiais/produtos centrais requerem uma "competitividade controlada", isto é, uma aproximação estratégica que permita controlar, em cada momento, os melhores fornecedores, com níveis de qualidade aceitáveis e semelhantes, por forma a retirar vantagens temporárias de preço, conseguindo assegurar os benefícios provenientes de contratos de curto prazo. A estratégia de abastecimento assegurado está ligada aos materiais/produtos vulneráveis, pelo facto de se verificar uma posição dominante do fornecedor face ao cliente. Por ultimo, os materiais/produtos rotineiros requerem uma aproximação do tipo "contratação de todo um sistema", isto é, de formas simplificadas e rápidas de abastecimento para que se possa reduzir a complexidade e os obstáculos do *pipeline* logístico. Atente-se como síntese a esta abordagem a **tabela 1-4**.

**Tabela 1-4** Características dos quatro eixos estratégicos da compra

ESTRATÉGIAS vs CARACTERÍSTICAS	<i>Partnership</i>	<i>Competitividade Controlada</i>	Abastecimento assegurado	Contratação do sistema
Objectivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criar acordos de longo prazo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obter melhores contratos de curto prazo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assegurar abastecimento a curto e longo prazo</li> <li>• Reduzir o risco do abastecimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduzir a complexidade logística</li> <li>• Melhorar a eficiência operacional</li> <li>• Reduzir o número de fornecedores</li> </ul>
Aplicabilidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produtos Estratégicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produtos centrais/críticos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produtos vulneráveis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produtos rotineiros</li> </ul>
Nível decisional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direcção</li> <li>• Aproximação <i>cross-functional</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direcção</li> <li>• Compras (enquanto área da empresa)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compras</li> <li>• Aproximação <i>cross-functional</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compras</li> <li>• Aproximação <i>cross-functional</i></li> </ul>

Fonte: Adaptado de CARVALHO, J.M.Crespo "Logística", Edições Silabo, 1996, p.185.

Convém referir que, em alternativa a este tipo de aproximações, existem muitas outras hipóteses de se equacionar estrategicamente a compra. Uma das formas mais frequentes e usadas na prática, envolve a classificação dos vários produtos segundo uma óptica ABC, com origem na regra 80/20 de Pareto.

### **1.13 Centralização versus Descentralização: Abastecimento e Compra**

A questão da centralização ou da descentralização das entregas e da compra, bem como da maior ou menor autonomia de instalações febris, pontos de venda e entrepostos em relação à estrutura central da empresa, constitui, desde sempre, um problema com aproximações variadas, longe de gerar opiniões consensuais e pacíficas. Na base desta dicotomia podemos encontrar aspectos logísticos de importância central para a competitividade das organizações. Nesta medida procedemos a um conjunto de

considerações que se afiguram relevantes, para poder fundamentar uma possível escolha por parte de várias empresas interessadas nesta problemática.

Importa particularmente, a discussão da centralização ou da descentralização à luz da logística, mas do que de acordo com outras perspectivas que se devem ter em relação aos vários tipos de empresas e de mercados. Privilegiamos no entanto, aqueles cuja actividade esteja fortemente assente numa óptica de fluxos.

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

Segundo os autores, podemos concluir que a centralização ou descentralização da logística está fortemente dependente da sua importância para a organização, logo do tipo de empresa que se trata, bem como de uma série de factores múltiplos subjacentes, de natureza tangível e intangível. A abordagem centra-se numa empresa genérica de base funcional.

Por intermédio deste tipo de raciocínio, se a empresa estiver imbuída de um espírito de delegação (*empowerment*), as responsabilidades logísticas poderão estar dispersas pela organização. Contudo, mesmo estando a empresa aberta à delegação, se a logística for crucial para ela, no sentido de poder contribuir para atingir grandes objectivos, deve estar centralizada e fortemente controlada pelo topo empresarial. Significa assim que a compra e o abastecimento deverão ser pensados e geridos em "sede própria". As influências de uma escola estratégica clássica e de um suporte estrutural verticalizado, são nestes autores, evidentes.

O mesmo tipo de considerações são, ainda assim, frequentes noutros autores do mesmo período. Neste sentido, a importância da logística para a organização parece ser determinante para a sua centralização ou descentralização.

A centralização nesta óptica, pode ser considerada como consequência normal da importância que determinado conjunto de actividades adquire na organização.

Para Pintel e Diamond (1987) uma das vantagens da centralização tem a ver com o facto de desta forma se poderem tomar decisões mais acertadas, uma vez que a

estrutura central (*head-office*) da empresa dispõe, normalmente de competências especializadas, capazes de conduzir mais eficazmente o negócio sobre o ponto de vista logístico. A grande desvantagem é a distância que separa estas decisões dos problemas locais, muitas vezes com especificidades inerentes à natureza do próprio mercado.

A descentralização por sua vez, conduz à duplicação das actividades de compra, negociação, gestão de stock e lançamento de ordens de encomenda, entre outras. Além disso, nem sempre os gestores locais têm competência para gerir em conformidade todas estas situações, normalmente quando se trata de pontos de venda de cadeias de distribuição, pelas suas próprias características e pela baixa formação generalizada do seu capital humano, o que implica a existência de desníveis de desempenho entre as várias unidades empresariais.

As vantagens em termos de custos por dispor de um sistema com pendor centralizado são notórias em vários níveis. Para Dawson e Shaw<sup>26</sup>, as importantes reduções de custos conseguidos por intermédio deste tipo de sistemas traduzem-se por:

- Compras centralizadas, permitindo descontos por volume negociado que, salvo raras excepções, são comuns a quase todo o tipo de empresas;
- Políticas de trabalho central, possibilitando reduções de custos em recrutamento e formação;
- Publicidade central, permitindo redução de custos relacionados por volume em causa;
- Administração central, antecipando reduções de custos de gestão;
- Logística centralizada, pelo menos através da recepção central dos produtos em entrepostos, no caso dos distribuidores, vindo a permitir reduções consideráveis nos *stocks*, melhor controlo do *pipeline*, elevados níveis de serviço e reduções nos tempos de entrega, privilegiando respostas rápidas.

---

<sup>26</sup> DAWSON, Jhon A. e SHAW, Susan A., em obra colectiva editada por Luca Pellegrini e Srinivas K. Reddy, *Retail and Marketing Channels: Economic and Marketing Perspectives on Producer-Distributor Relationships*, Routledge, London and New York, 1989, Cap. 3, p. 52.

### 1.14 Conclusão

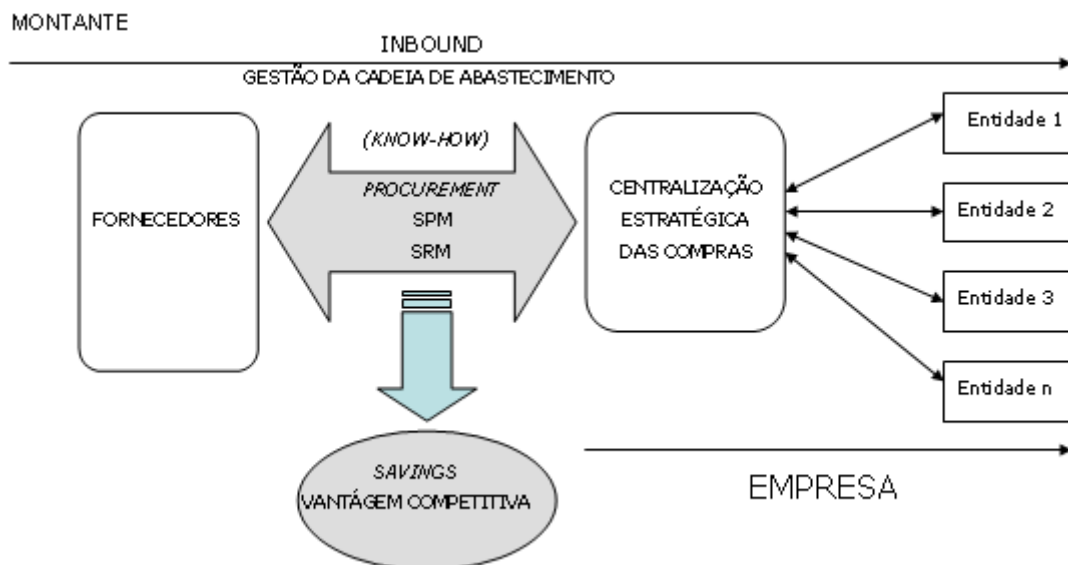
1. Estamos hoje perante a evidência de que a logística, quer como motor, (Logística estratégica) quer como ferramenta (Estratégia logística) da estratégia está profundamente associada ao valor, à vantagem competitiva e ao futuro.
2. Quanto à variedade e alcance da decisão estratégica em logística, ela pode envolver áreas ou segmentos que vão desde o *Procurement* até ao cliente/consumidor final.
3. O *Procurement* eficiente constitui uma estratégia competitiva.
4. A centralização de compras constitui uma estratégia logística que se pode integrar na referida estratégia competitiva.
5. As mudanças em compras requerem uma estrutura composta por compradores técnicos além de negociadores.
6. O processo de compras envolve outras áreas tanto na selecção (*Procurement*) como na avaliação (SPM) do fornecedor.
7. A actuação da área de compras, voltada para o processo, reafirma a definição entre as definições estratégicas (produzir, comprar e fornecer), o projecto do produto e a configuração de compras.
8. Os factores determinantes da mudança em compras estão associados aos novos fundamentos e objectivos assumidos pelas organizações diante dos desafios do mundo contemporâneo (Globalização, novas tecnologias, novas exigências por parte do consumidor, maior concorrência etc.), como consequência da reestruturação organizacional que atingiu as organizações na segunda metade da década de 90.

### 1.15 Questão de Partida

Partindo de conceitos delineados na revisão bibliográfica para esta investigação chegamos ao modelo conceptual apresentado na **ilustração 1-13**, procurando assim produzir alguns resultados a analisar. Assim, em função deste pressuposto previamente aceite, centramo-nos numa questão particular:

#### A Centralização de compras constitui uma estratégia logística competitiva?

**Ilustração 1-13** Modelo Conceptual



Fonte: Elaborado pelo autor

Como se pode observar no modelo, a estratégia passa por centralizar todas as compras numa plataforma ou Direcção única. As entidades, dependendo da dimensão em que se está podem ser direcções se estivermos a falar de fornecedores locais, filiais, se estivermos a falar de fornecedores globais, ou empresas distintas clientes de uma plataforma ou central de compras *B2B*, independente a cada uma das empresas (entidades).

## **2 PARTE II**

### **2.1 Metodologia – o estudo de casos**

A ciência é apenas um conhecimento rigoroso e sistemático, mesmo que não perfeito da realidade (Neves, 1995). Quanto ao seu desenvolvimento, de acordo com Nevado (1999), ele deve passar pelo valor acrescentado ao conhecimento existente, mesmo quando ocorre a ruptura com esse mesmo conhecimento.

Assim, para que o investigador possa de algum modo reivindicar o seu próprio contributo e que o seu trabalho seja reconhecido pela comunidade científica (Khun, 1970), ele deve usar uma metodologia de investigação que reduza ao mínimo os erros e que além disso assegure a sua fiabilidade, validade e generalidade (Sutton, 1997).

Face às diversas estratégias de investigação possíveis, opta-se por proceder a um estudo de casos efectuando o confronto entre a teoria apurada e a realidade empírica, no sentido de avançar em termos teóricos para eventualmente uma nova teoria, capaz de ser testada, validada e relevante (Eisenhardt, 1989). A escolha de um estudo de casos é sustentada sobretudo pela intenção de consolidar e sistematizar teoria numa área de investigação relativamente pouco estudada e para a qual, presentemente, existe ainda escassa informação (Yin, 1994), sendo que esta metodologia se aplica de forma particular a novas áreas de investigação (Eisenhardt, 1989). Consideramos, assim, que as características da temática deste estudo se encaixam nas especificidades disponibilizadas no estudo de casos.

No que se refere à adequação desta estratégia de investigação, o estudo de casos apresenta-se como uma metodologia naturalmente apropriada ao estudo da identidade das organizações, uma vez que encerra diversas possibilidades de abordagem da organização e das diversas dimensões da sua identidade. Igualmente, espera-se que tal estratégia permita, por um lado, ilustrar, explicar e comprovar algumas questões

enunciadas anteriormente e, por outro, encontrar pistas para o entendimento do quadro de relações estabelecidas para a identidade organizacional.

Para além disso, o estudo de casos segue como uma tipologia de investigação com especial pertinência em fenómenos de cariz contemporâneo aferidos num contexto real, sobretudo quando se verifique que as fronteiras do fenómeno não são claras e fáceis de distinguir (Yin, 1994).

**Tabela 2-1** Características para a selecção de estratégias de investigação

	Tipos de perguntas de investigação	Controlo sobre o comportamento do fenómeno?	Incide sobre fenómenos contemporâneos?
Experiência	Como...? Porquê?	Sim	Sim
Survey	Quem...? Quê...? Onde...? Quantos...? Quanto...?	Não	Sim
Análise de arquivos	Quem...? Quê...? Onde...? Quantos...? Quanto...?	Não	Sim/Não
História	Como...? Porquê?	Não	Não
Case Study	Como...? Porquê?	Não	Sim

Fonte: Adaptado de Yin (1994)

Em função dos pressupostos definidos por Yin (1994) para a selecção de um tipo de estratégia de investigação enunciados acima (**tabela 2-1**), verificamos também que as questões de investigação colocadas no início deste capítulo utilizam exactamente expressões idênticas às definidas para a adopção de estudo de casos. O entendimento de que este tipo de estratégia de investigação se apresenta como mais apropriada para o desenvolvimento da dimensão empírica da presente tese de dissertação leva a que a escolha seja fácil de executar.

Ainda segundo Yin (1994), o estudo de casos pode configurar diversas categorias, podendo organizar-se como:

1. Descritivos (analisando como se dá a organização e desenvolvimento de um fenómeno no seu contexto real);
2. Exploratórios (procurando aproximar-se de conceitos teóricos pouco desenvolvidos e teorizados);
3. Ilustrativos (enunciando práticas organizacionais de desempenho positivo ou excepcionais);
4. Explicativas (tendo como objectivo a identificação das causas e explicações para a ocorrência de um determinado fenómeno).

## **2.2 A estratégia da investigação directa**

Foi Mintzberg (1979) quem designou os «case study» de metodologia de investigação directa que permite a quem pesquisa, tal como no trabalho do detective, captar no terreno os indícios e as fontes de evidência (tanto qualitativas como quantitativas) necessários à formulação de hipóteses e dar o referido salto criativo em frente na procura do modelo explicativo da situação real.

Efectivamente, os «estudos de casos» podem combinar recolha e análise de dados, pesquisa documental aos arquivos, entrevistas gravadas ou não, questionários e observações directas; as evidências tanto podem ser qualitativas (por exemplo: palavras), quantitativas (por exemplo: números), ou ainda uma mistura de ambas (Eisenhardt K. M. 1989). Conforme se pode constatar os «estudos de caso» constituem uma entre várias outras formas de investigação directa que podem ser utilizadas com êxito, nomeadamente, nas ciências sociais. Um dos problemas que mais comumente são colocados quando se está defronte de um «estudo de caso» que tenha como objectivo “gerar teoria” (Eisenhardt K. M. 1989), diz respeito ao facto de se poder generalizar com base apenas numa única experiência.

A este propósito, Nevado (1999), Hamel, Dufour, e Fortin (1993), reconhecem que “todas as teorias são inicialmente baseadas num caso particular ou num objecto”. No mesmo sentido caminha Mintzberg (1979) quando interroga: “*que mal existe em amostras de um? Porque devem os investigadores pedir desculpa por isso!? Deve um físico pedir desculpa por fazer a cisão de um átomo?*”

Relativamente a este problema, Yin (1994) esclarece que tanto os «estudos de casos» como a «experimentação» permitem a generalização a preposições teóricas mas não a populações ou universos. Assim sendo, o «estudo de casos» não representa qualquer «amostra» e o objectivo do investigador não é o de enumerar «frequências» ou de proceder à generalização estatística.

Nevado (1999) também não tem dúvidas e reforça esta convicção, quando refere que enquanto a investigação dedutiva favorece a componente predictiva sustentada por correlações entre variáveis acumulando o máximo de informação da maior amostra possível ou necessária com vista à sua generalização estatística, os «estudos de casos» explicativos ou exploratórios (Yin 1994), baseiam o seu trabalho em ir mais longe e fundo possível com vista a uma generalização analítica.

Temos portanto destrinchados os respectivos campos de aplicação; o da generalização estatística e o da generalização analítica dos «estudo de casos».

Na metodologia do «estudo de casos» com vista à construção teórica, o investigador deve esforçar-se por associar o conjunto de resultados encontrados validando alguma teoria existente ou gerando uma nova, ou então, poderá desenvolver teoria pela replicação noutros casos, seguindo a mesma lógica de replicação que segue a metodologia da experimentação. Finalmente, e de acordo com Nevado (1999), parece-nos obvio que, filosoficamente, se investiga com o fim de conhecer. Nestas condições, a questão já não será então a verdade (Wissenburg, 1998), mas sim o conhecimento.

### **2.3 Uma metodologia flexível de investigação**

Deverá ainda evidenciar-se uma das mais notáveis características que os «estudos de casos» proporcionam ao investigador que tem de lançar mão a esta metodologia; a flexibilidade.

Tal flexibilidade ou liberdade não constitui, em qualquer circunstância, uma autorização para que não seja rigoroso ou sistemático (Eisenhardt K. M., 1989).

Durante o «estudo do caso», e com a finalidade de validar teoria, é possível e desejável proceder a ajustamentos nas diversas fases da análise, desde a recolha de dados, às entrevistas, ou até mais adiante, (Eisenhardt K. M., 1989) de modo a poder adequar-se o conhecimento adquirido ao próprio processo de investigação. Neste sentido pode mesmo dizer-se que os «estudos de caso» são simultaneamente iterativos relativamente aos seus aspectos quantitativos e interactivos no que concerne aos aspectos de natureza mais qualitativa.

Assim, enquanto que no «estudo de casos» o investigador não controla nem interage com os fenómenos que investiga, não pode no entanto, por outro lado dizer-se o mesmo, desses fenómenos, relativamente ao agente da investigação. Com efeito, segundo Nevado (1999), o investigador não é independente face à matéria que está a estudar, mas pelo contrário, faz parte dela. No objecto nada de novo foi criado, apenas no sujeito alguma coisa se transformou pelo acto do conhecimento.

Pode portanto concluir-se que existe uma diferença fundamental entre as metodologias tradicionais e o «estudo de casos»; trata-se da possibilidade dada ao investigador de voltar atrás e refazer as preposições de partida consoante o corpo teórico-empírico que a própria investigação vai descobrindo e construindo (Nevado, 1999).

## **2.4 Geração e/ou validação de teoria**

A lógica dedutiva impõe que se parta de modelos teóricos estabelecidos, dos quais se retiram depois as variáveis e as hipóteses a testar (Nevado, 1999).

No «estudo de casos» (Yin, 1994), também considera fundamental o uso de teoria não só pela ajuda que permite dar à arquitectura da investigação, nomeadamente na validade dos «constructos», como também na própria generalização dos resultados.

Relativamente ao termo «constructo» ou «constructos», ele é também utilizado por Nevado (1999), de acordo com aquilo que referem vários trabalhos sobre a matéria, nomeadamente os de Yin (1994) ou da Sr.<sup>a</sup> Eisenhardt K. M. (1989), no sentido de hipóteses-base de trabalho, conjunto de ideias ou pontos de amarração inicial, cuja validação empírica vai permitir a «construção» do modelo, conceptual ou funcional consoante se trata de uma investigação teórica ou empírica, que corresponderá ao funcionamento real do fenómeno analisado. Ao conjunto dos constructos e ideias, corresponderão as fundações ou alicerces da própria investigação e da «construção» da teoria em curso.

Ao contrário de Yin (1994), Eisenhardt K. M. (1989) considera como ideal a inexistência de qualquer remissão teórica no início da investigação, embora admita que se possam integrar algumas variáveis realçadas da literatura existente na questão a estudar.

No entanto, aconselha vivamente a que se evite o estabelecimento de quaisquer relações entre variáveis. Acerca da opinião desta investigadora, Bonache (1999), não deixa de a classificar como “indutivismo ingénuo”. Será portanto admissível que nalguns «casos» seja melhor de uma forma e noutros da outra.

De qualquer maneira, o que se pode dizer relativamente à realização da presente tese, é que durante todo o percurso da investigação, foram consideradas igualmente importantes e imprescindíveis tanto a abordagem teórica proveniente da revisão da literatura, como a abordagem empírica assegurada pelo «estudo do caso».

Assim, durante a abordagem teórico-dedutiva da tese, foram-se «construindo» pontos de amarração entre a realidade e o fenómeno, os «constructos», também designados

de asserções teóricas e que deram origem ao conjunto de «questões relevantes» e conclusões que, além de conduzirem à dedução do modelo conceptual de resolução do problema proposto, permitiram também guiar os «estudos dos casos» ao longo de toda a abordagem empírica.

**Tabela 2-2** Testes de Validação do «estudo de caso»

Testes	Táticas do «Estudo de Caso»	Fase em que devem ocorrer as «Táticas»
<b>Validação dos «Constructos»</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de múltiplas fontes de evidência</li> <li>• Estabelecimento de cadeias de evidência</li> <li>• Existência de «Informantes Chave»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recolha de dados</li> <li>• Recolha de dados</li> <li>• Redacção</li> </ul>
<b>Validação Interna</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confrontação e aderência ao modelo</li> <li>• Construção sustentada das explicações</li> <li>• Utilização de séries cronológicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise de dados</li> <li>• Análise de dados</li> <li>• Análise de dados</li> </ul>
<b>Validação externa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Replicação de «casos»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realização de pesquisa</li> </ul>
<b>Fiabilidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilização de «Guião»</li> <li>• Desenvolvimento de base de dados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recolha de dados</li> <li>• Recolha de dados</li> </ul>

Fonte: COSMOS Corporation<sup>27</sup>

De acordo com Yin (1994), o critério de julgamento da qualidade da teoria construída, passa essencialmente pelos testes de validação e garantia de fiabilidade (**tabela 2-2**). Quanto á validação ele considera-a em várias etapas e que são em primeiro lugar a da própria construção das hipóteses de trabalho, os «constructos»; depois a validação interna e finalmente a validação externa.

<sup>27</sup> Citado em Yin, R. K. Case Study Research. Design and Methods, Second Edition, SAGE Publications Inc., USA, 1994, p-33.

## 2.5 A Fiabilidade

Uma dúvida legítima que se coloca é a de saber como será possível a um investigador realizar um «estudo de «caso» igual a um outro já realizado se não existem procedimentos de investigação definidos à priori ( Nevado, 1999).

Colocam-se assim as seguintes duas questões:

- Será que a flexibilidade de que goza o investigador não vai prejudicar a fiabilidade da metodologia?
- E nestas condições, será que alguém ao realizar o mesmo «caso» vai chegar aos mesmos resultados?

Se por um lado esta flexibilidade é perfeitamente justificável, já que se está a trabalhar com realidades, contemporâneas, complexas e dinâmicas, muitas vezes “escondidas” (Nevado, 1999), por outro, pela pertinência das questões, recomenda-se o estabelecimento de um «protocolo» (Yin, 1994). Ainda de acordo com Nevado (1999), o «protocolo» do caso é um documento onde se encontram detalhadamente inscritos os passos a dar para atingir os objectivos do «estudo».

Nestas condições, os procedimentos que vão sendo utilizados para a validação dos «constructos» vão dando origem a documentos e estes a cadeias de informação, que o investigador deve guardar, classificar e manter à disposição de terceiros. Nos «estudo de caso» desta tese optou-se por designar este documento por «guião» em vez de «protocolos» («protocols»). Em português, um «protocolo» representa, entre outras coisas relativas a assuntos diplomáticos, “um regulamento que se regista em alguns actos públicos”<sup>28</sup>, embora no sentido das tecnologias informáticas (neologismo) se possa referir como sendo um “conjunto de regras que torna possível a execução de um programa de um modo eficiente e sem erros”<sup>29</sup> e, neste sentido, poder-se-ia assumir o referido termo. No entanto, no caso aqui estudado, o «protocolo», é um acordo do investigador consigo mesmo, pelo que o termo «guião», “texto escrito que contém a

acção<sup>30</sup>, pareceu aquele que seria o mais adequado em termos da liberdade e flexibilidade (Eisenhardt K. M., 1989) criativa inerente ao método, traduzindo, ainda assim, a garantia de fiabilidade aconselhada por Yin (1994) e também por Eisenhardt K. M. (1989) que se lhes refere como «protocolos» e «instrumentos». Nestas condições, foi realizado um guião para o estudo do caso<sup>31</sup>.

## **2.6 Um caso único**

A opção de um caso único releva sobretudo da dimensão deste estudo (uma tese de mestrado), cujo enquadramento espaço-temporal se insere num contexto específico com as características e limites conhecidos. A possibilidade de um estudo comparativo entre diversas organizações teria evidentemente outra ambição, no entanto, consideramos que a validade e rigor do estudo empírico de uma única organização não deve ser descartado. As explorações e eventuais conclusões daí emanadas devem ser entendidas como restritas (em relação à realidade concreta em que se referem), mas também se revestem de valor podendo, inclusivamente, construir acervo importante para futuras investigações através de novos dados relativos à prática do fenómeno.

Segundo (Eisenhardt K. M., 1989), embora não exista um número ideal de casos a tratar conjuntamente, ela admite que com menos de quatro casos é por vezes difícil gerar teoria de maior complexidade, podendo eventualmente o resultado empírico não ser absolutamente convincente. Igualmente, com mais de doze casos, torna-se por vezes mais difícil lidar com a complexidade que advém do grande volume de dados. Apesar disto e como já foi atrás referido, se «um caso é um caso» então porque é que em certas circunstâncias “um” não há-de ser suficiente? Acerca deste assunto, Bonache refere (1999) que a lógica utilizada pelos «estudos de casos» é do tipo indutiva-analítica pretendendo ver-se o geral no particular, ou seja, em vez de se generalizarem os resultados a uma população, pretende-se descobrir em casos concretos as causas e as

---

<sup>28</sup> «Dicionário da Língua portuguesa», Porto Editora, 8ªEdição, 1998, P.1339

<sup>29</sup> Idem, P.1339

<sup>30</sup> Ibidem P.847

condições gerais que nos permitam “explicar” (Nevado, 1999) e prever um dado fenómeno. Isto porque a teoria não deve preocupar-se apenas com a “previsão” mas também com a “explicação” (Nunes, 1996).

A principal objecção colocada aos estudos de caso único centra-se na impossibilidade de fornecerem bases para uma generalização científica (i.e. que os seus resultados possam ser extrapolados para o universo de que fazem parte). Esta crítica é fortemente rebatida por Yin (1994) ao considerar que “a mesma objecção se poderia colocar para uma experiência em ambiente controlado – como é que uma experiência poderá fornecer bases para uma generalização científica? A nossa perspectiva é de que casos práticos fornecem bases para a generalização teórica e tal como as experiências são generalizáveis para proposições teóricas e não para populações ou universos”.

Assim, partilhamos a perspectiva de que um estudo de caso único concretiza de igual forma um estudo empírico de real valor acrescentado, uma vez que não se assume como amostra de um universo (da mesma forma que uma experiência também não o faz). No contexto do presente trabalho, aceitamos o estudo de caso único sobretudo como um teste de confirmação das conclusões retiradas e das relações traçadas entre os conceitos, indicados ao longo do enquadramento teórico deste tema, e caso se justifique, como instrumento identificador de novas conclusões sobre esta matéria ou de indícios que sustentam o aparecimento de nova teoria.

Relativamente ao tipo do presente estudo de caso (na categorização sugerida por Yin, 1994), consideramos que este pode ser classificado de exploratório na medida em que procura aproximar-se de conceitos teóricos pouco desenvolvidos. Como não pode deixar de ser, reconhecemos também uma componente descritiva na explicação dos processos inerentes ao funcionamento da organização.

---

<sup>31</sup> Vidé Anexos

## 2.7 O Trabalho de Campo

Um estudo de caso apresenta uma estrutura própria constituída em função das questões de investigação, as (eventuais) hipóteses de trabalho, as unidades de análise, interligação entre a informação recolhida e o critério de interpretação a aplicar dos dados obtidos (Yin, 1994).

**Tabela 2-3** Tipo de Estudos de Caso

	<b>Caso Único</b>	<b>Casos Múltiplos</b>
<b>Holístico</b> (Uma unidade de análise)		
<b>"Embedded"</b> (Várias unidades de Análise)	<b>X</b>	

Fonte: Adaptado de Yin, 1994.

Assim, considera-se que o tipo de estudo de caso da presente investigação se situa na área assinalada na Tabela acima, por constituir um caso único e pela aceitação da existência de mais do que uma unidade de análise.

## 2.8 O Estudo Exploratório

No seu momento inicial, procedeu-se à realização de um estudo exploratório, na presente investigação empírica, cujo contributo foi importante para o estudo

desenvolvido posteriormente. Tal verifica-se na confirmação dos problemas de investigação e, em especial, na escolha da metodologia a utilizar na procura das respostas às questões previamente colocadas.

Esta adequação traduz-se na escolha de entrevistas abertas ou semiabertas (em detrimento de um questionário) e na adopção da análise do conteúdo no tratamento das respostas fornecidas pelos informantes. Nesta fase da investigação, foi também considerada relevante a inclusão de alguns dados resultantes da observação participante do autor deste estudo no quotidiano da organização em causa, por se entender que concretizavam informação complementar aos restantes instrumentos de recolha de dados.

Deste modo, no estudo exploratório utilizam-se três tipos de recolha de informação, traduzidos em:

- Entrevistas abertas;
- Recolha de informação no terreno (informação documental sobre a organização de diversas teorias: institucional, financeiro, etc.);
- Observação participante.

Com o objectivo de consolidar uma perspectiva diferenciada sobre a organização, não exclusivamente interna ou emanada por membros organizacionais, entendeu-se proceder à recolha de toda a informação disponível sobre a organização na sua esfera exterior, em paralelo com os dados referentes ao meio organizacional interno disponibilizados pela própria organização. Aliás, segundo (Eisenhardt 1989) "a análise de dados constitui o cerne da construção de teoria a partir de estudos de caso", o que reforça a presente opção de proceder à recolha de informação proveniente de diversas origens e de diferentes tipologias.

## **2.9 Conclusões para estudo posterior**

O estudo exploratório permitiu recolher dados importantes para a consolidação da metodologia final a adoptar no estudo empírico. Atentando à complexidade inerente à problemática em estudo, pelo elevado número de variáveis em causa, optou-se por uma abordagem simultaneamente quantitativa e qualitativa da investigação.

Uma vez que a metodologia escolhida deve garantir a credibilidade dos resultados obtidos, que devem emergir a partir dos dados recolhidos, considerou-se importante o recurso a “informantes” (Yin 1990) assumidos como tal pela sua relevância no seio da organização. Esta opção foi reforçada pela identificação de agentes-chave (que representam aliás uma das ideias chave da bibliografia existente). Assim, determinou-se a escolha de entrevistas de cariz semi-directivo a agentes cujo papel organizacional seja entendido como determinante.

A recolha de informação documental constitui igualmente importante fonte de conhecimento sobre as vertentes da identidade da organização. Desta forma, considerámos dados recolhidos a partir de documentos internos da organização e de informação externa de importância e credibilidade confirmadas. Este meio de recolha terá uma ponderação relativamente pequena na totalidade da informação, embora o mesmo procedimento efectuado no estudo exploratório tenha permitido incluir dados complementares na grelha de entrevista. Finalmente, considerou-se ainda o recurso à observação participante especialmente pelo testemunho de factores implícitos que se podem considerar relevantes para o tema em questão.

As entrevistas abertas permitiram-nos traçar uma melhor noção das relações estabelecidas entre os membros organizacionais e a organização. Por ser baseada em informação informal, os entendimentos proferidos na primeira pessoa sobre a organização, a função desempenhada, o ambiente organizacional, as relações internas ou as ligações com o exterior são entendidas como indícios de uma realidade organizacional construída através da percepção dos membros organizacionais.

Assim, reconhecemos das conversas desenvolvidas no estudo exploratório a emergência de algumas áreas de discussão presentes mais frequentemente no discurso dos membros da organização, a saber:

- Relações com o exterior - a paixão pelos clientes e a relação com os fornecedores surgem como uma das referências a considerar, em que reconhecemos uma dupla natureza para este facto, por um lado o estabelecimento de relações de confiança com os clientes e fornecedores, e por outro a abertura ao exterior.
- A formação continua dos colaboradores - esta preocupação é evidente numa organização que utiliza tecnologia de ponta em praticamente toda a sua actividade.
- Ambiente organizacional - é referida várias vezes por um número significativo de pessoas, em que são notórias algumas falhas de comunicação e de interligação entre os grupos de trabalho e mesmo entre elementos dentro do mesmo grupo, onde se revela uma falha ao nível da falta de integração dos recursos.
- Constantes reestruturações internas - o que aliás, não será de estranhar devido ao elevado numero de colaboradores quer internos, quer externos que trabalham na organização. Não foi difícil de constatar que este facto pode ter influência significativa no relacionamento da direcção com os seus clientes internos.

A partir da observação participante reconhecemos a transversalidade destas dimensões nas várias áreas de trabalho e a sua importância e influência no caso a estudar.

## **2.10 A escolha da organização**

As organizações apresentam-se como unidades mais ou menos coesas aos olhos dos seus diversos públicos (internos e externos). Essa coesão depende em grande medida da coerência aferida pelas pessoas em momentos e situações diferentes, ou seja, a imagem da organização tende a ser construída pelo somatório de impressões despoletadas pela comunicação das diversas características organizacionais (Dutton, Dukerich e Harquail, 1994). Partindo deste pressuposto, a nossa percepção da organização em estudo surge dotada de grande coesão desde o contacto inicial, quer ao nível da existência física (e.g. as instalações, o *site* da organização), quer no domínio dos comportamentos dados a observar ao longo da abordagem encetada.

A identificação de um conjunto de possibilidades face à identidade da organização em presença, leva-nos a assumir que este pode configurar um caso crítico, segundo (Yin 1994) "uma razão para a utilização de um caso único é quando este representa um caso crítico para testar uma teoria bem formulada". Perante o entendimento emergente da análise da bibliografia efectuada, consideramos que se verifica na organização escolhida uma disponibilidade para aplicar as proposições teóricas, ou ainda nas palavras de (Yin 1994) "a teoria especificou um conjunto de proposições, que se acredita serem verdadeiras. Para as confirmar, alterar ou acrescentar a teoria, pode existir um único caso que reúne as condições para testar a teoria".

A Vodafone Portugal é uma empresa que conta actualmente com perto de 1800 colaboradores internos, actua no sector das telecomunicações e lida com tecnologia de ponta. A sua estrutura organizacional foi desenhada para ser flexível e para permitir um grande enfoque nas necessidades dos seus clientes, assim como na orientação para os resultados.

Neste sentido, reconhecendo que a organização apresenta características capazes de serem estudadas neste domínio temático, entende-se proceder a uma aplicação dos

princípios teóricos enunciados anteriormente e à procura de respostas para a questão de investigação colocada.

### **2.11 A investigação em curso**

Confrontando o critério de Yin, com as necessidades de validação empírica da presente tese, pode concluir-se que o «estudo de caso» constituiu uma adequada estratégia de investigação; vejamos então porquê.

A forma e o tipo de questões relevantes a que a investigação pretende resolver e que no quadro de referência são designadas de como e porquê. Tomem-se por exemplo as questões relevantes fundamentais, extraídas do guião do caso estudado:

- De que modo a estratégia de compras da Vodafone Portugal contribui para o aumento da competitividade e para obtenção de vantagem competitiva?
- Como é que a estratégia de compras se integra na estratégia logística da organização?
- Até que ponto é importante promover um relacionamento de longo prazo com os fornecedores e como é que esse relacionamento potencia o nível de serviço prestado à empresa?
- A Centralização de compras constitui uma estratégia logística competitiva?

Da apreciação destas questões, não restaram dúvidas quanto à natureza dos problemas que se colocam e quanto à adequação da metodologia seguida na realização da investigação empírica.

### **2.12 Recolha, análise e tratamento dos dados**

A análise de dados no âmbito do estudo de caso representa, como já referido, uma importante fonte de conhecimento do *objecto* em estudo (Eisenhardt, 1989). Definindo

o campo de acção para esta investigação, encontrámos um conjunto de procedimentos que nos pareceram correctos face à temática em causa:

- Procedeu-se à análise de informação sobre a empresa disponibilizada quer no site da Vodafone Portugal, na intranet e resultante da observação participante do investigador.
- Elaborou-se um guião de entrevista, (ver em anexo guião de entrevista e questionário de perguntas abertas) procurando compreender os temas, problemas e questões relevantes a toda a cadeia logística da organização, nomeadamente concretizando conversas em torno do procedimento de compras e da relação com fornecedores. Na realidade, a abordagem escolhida foi bastante genérica com o intuito de permitir grande liberdade de expressão aos entrevistados, procurando o entrevistador apenas orientar ou aprofundar o tema em função do modo como cada entrevista se ia desenrolando. Esta opção traduziu-se numa grande riqueza de informação, bem como também numa grande diversidade de respostas.
- Estas entrevistas conduziram a uma lista de temas exaustiva onde se identificaram múltiplas temáticas recorrentes e alguns temas transversais aos diversos informantes questionados.
- Procedeu-se a uma análise do conteúdo das diversas respostas recolhidas junto dos informantes, a partir da qual se produziram grupos temáticos de resposta.

### **2.13 A Redacção do Caso**

No que concerne à redacção dos «casos», Yin (1994) refere que ele deve ser clara e capaz de seduzir os leitores de modo a prosseguirem a leitura.

Esta “sedução”, deverá mesmo ser um dos principais objectivos («goals») a atingir pelo estilo de composição em qualquer tipo de «estudo de casos». Assim, quando o «caso»

em apreço começa efectivamente a ser redigido, ainda antes da recolha de dados e respectiva análise terem sido dadas por completas<sup>32</sup>, e tendo em atenção o fim a que se destinava, percebeu-se que o estilo a utilizar para além da aderência à realidade e ao próprio fim em vista, a validação de teoria, haveria também de ser leve e sedutor, possivelmente mais próximo daquilo que se poderá designar de um estilo «literário».

Tal estilo foi portanto propositadamente diferente daquele que se utilizou na explanação teórica, nomeadamente na utilização dos textos em notas de rodapé enquanto forma de referenciação das fontes teóricas de confronto com as evidências encontradas, de modo a distinguirem-se claramente a parte teórica, dedutiva-indutiva, da empírica.

Procurou-se pois que a narração fosse minimamente atraente mas cientificamente sólida, porque redigir um «estudo de caso» mesmo com a finalidade de validar teoria, apesar de continuar a ser “contar uma história”, como em todos os outros tipos de «casos», tem no entanto de levar em conta que as evidências detectadas devem viabilizar (ou não) a construção de um modelo conceptual teórico transformando-o num modelo funcional seguro.

---

<sup>32</sup> 12 “However, the smart investigator, will begin to compose the «case study» report even before data collection and analysis have been completed.” Yin, R. K. «CASE STUDY RESEARCH. Design and Methods», Second Edition, SAGE Publications Inc., USA, 1994, p-128.

### **3 O Caso Vodafone Portugal**

#### **3.1 Visão e Valores da Empresa**

O Grupo Vodafone ambiciona ser o líder mundial em telecomunicações móveis, enriquecendo a vida dos Clientes, ajudando pessoas, empresas e comunidades a estar mais ligados num mundo em movimento.

A Vodafone Portugal visa ser reconhecida como a melhor empresa Portuguesa, líder no desenvolvimento das comunicações móveis, contribuindo assim para o bem-estar das pessoas, das empresas e da sociedade em geral.

Os valores da Vodafone Portugal são:

- Paixão pelos Clientes
- Paixão pelos seus colaboradores
- Paixão pelos Resultados
- Paixão pelo Mundo que nos rodeia

#### **3.2 A Direcção de Compras**

##### **Missão**

Melhorar a rentabilidade da empresa através de uma gestão efectiva da sua Cadeia de Abastecimento. Servir de forma objectiva os clientes internos através da aquisição dos bens e serviços solicitados com a melhor relação qualidade/preço/prazo de entrega.

## **Objectivos**

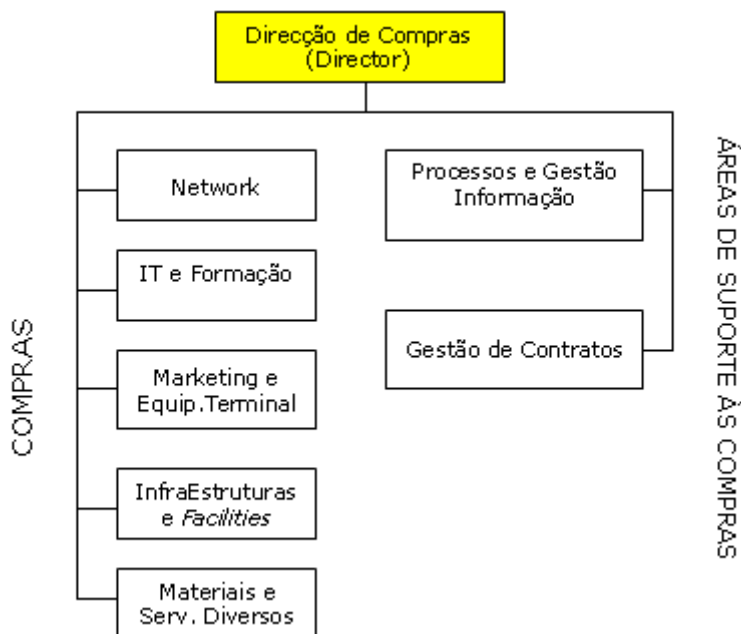
- Minimizar os custos de aquisição de bens e serviços, tendo em conta as necessidades da empresa em termos de qualidade pretendida, tempo de entrega e cláusulas contratuais;
- Usufruir de uma base de fornecedores globais ao grupo para maximizar a competitividade da empresa em Portugal.

## **Meios**

- Recrutar e desenvolver os melhores profissionais, com as qualificações e requisitos necessários para se comprometerem a atingir de forma consistente e continuada a um alto nível de performance;
- Promover e desenvolver um relacionamento estreito e continuado com os fornecedores no sentido de estimular a inovação e a optimização do seu desempenho para a Vodafone;
- Tirar o máximo partido do mercado global;
- Desenvolver um trabalho de equipa continuado com os clientes internos da Vodafone;
- Monitorizar constantemente a performance da equipa de compras no sentido de garantir que os objectivos em termos de custo, qualidade e nível de serviço estão a ser atingidos;
- Manter um alto nível de profissionalismo, integridade e comportamento ético em todas as relações profissionais, no interior e exterior da Vodafone;
- Avaliar constantemente os novos desenvolvimentos na área de compras.

A Direcção é composta pelas compras e pelas áreas de Suporte às Compras, conforme organigrama.

**Ilustração 3-1** Organigrama da Direcção de Compras



Fonte: Vodafone Portugal, Direcção de Compras

As categorias de compras que se encontram sob a alçada da Direcção de Compras, estão distribuídas pelas cinco Áreas de Compras da seguinte forma:

**Tabela 3-1** Categorias de Compras

<b>Network</b>	<b>IT e Formação</b>	<b>Materiais e Serviços Diversos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Rede de Dados</li> <li>-Manutenção de Infra-estruturas de Rede</li> <li>-Comunicação</li> <li>-Transmissão</li> <li>-Rádio</li> <li>-Nós de Serviço de Rede</li> <li>-Ferramentas e Utensílios de Rede</li> <li>-Infra-estruturas de Rede</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Software Standard e Especifico</li> <li>-Hardware Standard e Especifico</li> <li>-Suporte Aplicacional</li> <li>-Consultoria</li> <li>-Formação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Consumíveis e Mat. Promocional</li> <li>-Merchandising (excepto mobiliário)</li> <li>-Trabalho Temporário</li> <li>-Produção e Concepção Gráfica</li> <li>-Estudos de Mercado</li> <li>-Fotografia e Eventos</li> <li>-Viaturas</li> <li>-Economato e Viagens</li> <li>-Assembling</li> </ul>



Esta distribuição das categorias faz com que a responsabilidade e intervenção das Áreas Requisitantes aumentam com o nível das categorias.

A distribuição das categorias de compras do âmbito das Áreas de Compras pelos vários níveis de complexidade resulta da seguinte forma:

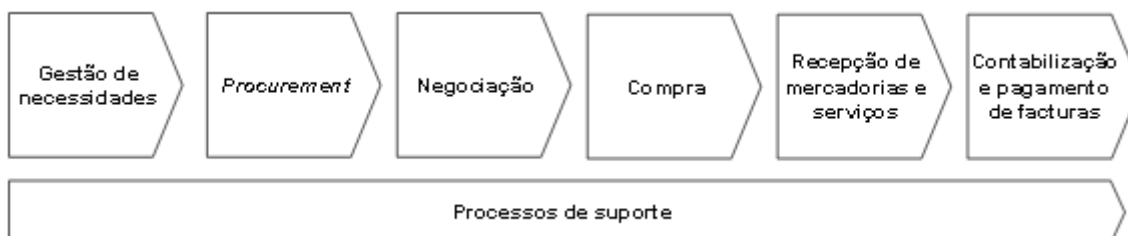
**Tabela 3-2** Distribuição de Categorias de Compras

Compras Nível 1	Compras Nível 2	Compras Nível 3
-Implementação/Construção de projectos de Arquitectura -Mobiliário (Inclui Merchandising) -Ferramentas e utensílios gerais -Software Standard -Hardware Standard -Acessórios de Telefones -Consumíveis -Viagens e Economato -Viaturas -Merchandising (excepto mobiliário) -Material promocional -Produção Gráfica -Trabalho Temporário	-Construção Civil não rede -Manutenção de infra-estruturas físicas -Real State e Produção de Stands -Infra-estruturas de rede -manutenção de infra-estruturas de rede -Ferramentas e utensílios de rede -Estudos de Mercado -Fotografia -Eventos	-Telefones -Simm Cards -Data Card -PDA e Carkits -Publicidade e patrocínios -Concepção gráfica -Comutação -Transmissão -Rádio -Nós de serviço de rede -Redes de dados -Construção Civil – rede -Software específico -Hardware específico -Suporte Aplicacional -Consultoria -Formação -Assembling

Fonte: Vodafone Portugal, Direcção de Compras

Em termos genéricos o processo de compras foi desenhado para funcionar da seguinte forma:

**Ilustração 3-3** Processo Genérico de Compras

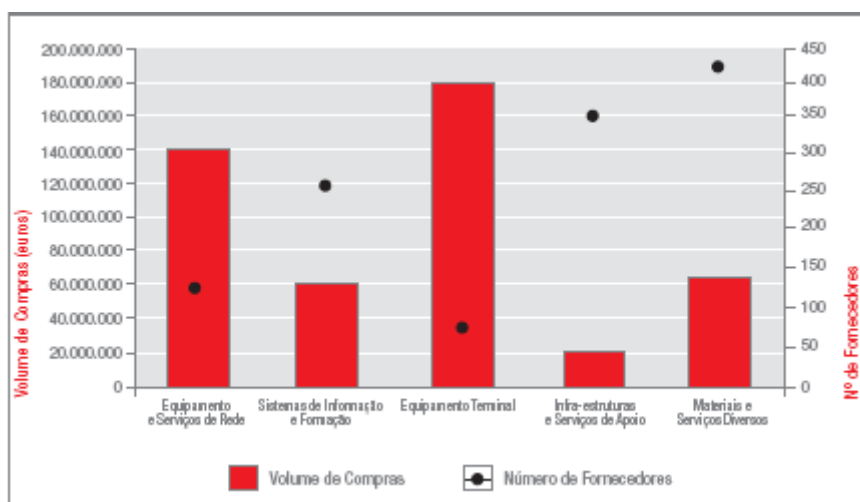


Fonte: Vodafone Portugal, Direcção de Compras

No ano fiscal de 2004/2005, as áreas de Compras da Vodafone Portugal realizaram um total de compras na ordem dos 576 milhões de euros, envolvendo um total de aproximadamente 1100 fornecedoras.

O Volume de compras realizado por cada uma das áreas bem como o número de fornecedores envolvidos em cada uma, é o que consta da seguinte tabela:

**Tabela 3-3** Volume de Compras Vs Numero de Fornecedoras



Fonte: Vodafone- Relatório de Responsabilidade Social 2004/2005

Conforme se pode observar, aplicando esta tabela à **ilustração 1-12** (Classificação de Produtos segundo o impacte financeiro e o risco de abastecimento), apresentada no Capítulo I, os fornecedores de produtos estratégicos são os de equipamentos e serviços de rede e os de equipamento terminal, onde o volume de compras é elevado e o número de fornecedores é mais reduzido. É precisamente nestas duas categorias de compras que a Vodafone tem estado a trabalhar a nível global, estabelecendo contratos de fornecimento com preços válidos para todas as filiais, obtendo assim ganhos de escala, e simultaneamente promovendo um relacionamento estreito e privilegiado com

aqueles que são os seus fornecedores estratégicos. Fornecedores esses, que conforme nos foi dito na realização de uma das entrevistas, há a preocupação de trabalhar em simultâneo com pelo menos dois ou três fornecedores do mesmo produto, uma vez que se assim não fosse, os ganhos de negociação obtidos em virtude de se formalizar o contrato com um fornecedor, não seriam suficientes para compensar o risco que se corre para as duas partes (Vodafone e fornecedor estratégico), na eventualidade de surgir qualquer falha ao longo da cadeia de abastecimento.

Alem do risco já referido, e considerando que a Vodafone é o maior operador de comunicações móveis do mundo, há também que acautelar a questão da capacidade instalada dos seus fornecedores, assim, existe também a preocupação dos responsáveis da empresa em não permitirem que nenhum fornecedor seu, tenha uma facturação à Vodafone superior a 80% do seu volume de negócios.

### **3.4 A Selecção de Fornecedores**

#### **3.4.1 A pré-qualificação de Fornecedores**

A pré-qualificação de fornecedores é um processo que permite facilitar a selecção de fornecedores garantindo a minimização do risco com impacto no negócio. Visa avaliar as capacidades da gestão, da qualidade, financeira, competitividade, capacidade técnica entre outras de uma dada empresa.

De seguida apresentamos sete critérios com medidas concretas que são tomadas para uma correcta e o mais objectiva possível avaliação de cada um deles:

1. Capacidade Financeira – É efectuada uma consulta para avaliação do relatório financeiro da MOPE<sup>33</sup> ou da Dun & Bradstreet<sup>34</sup>;

---

<sup>33</sup> Entidade emissora de relatórios com informações chave para decisões sobre avaliação de concessão de crédito, diagnósticos financeiros para avaliar a saúde financeira de uma determinada empresa, e de identificação e confirmação dos bens penhoráveis sobre qualquer entidade em situações de pré-contencioso.

<sup>34</sup> Entidade emissora de relatórios de informações comerciais e financeiras que têm como objectivo ajudar os decisores a calcular e gerir riscos cliente/fornecedor e gerir as cobranças de facturas.

2. Instalações do Fornecedor – Através de visitas às instalações do fornecedor (sede, armazéns, fábricas, escritórios, etc.);
3. Informações sobre o fornecedor – Através de informações obtidas de outros clientes do fornecedor;
4. Realização de Workshops – Realização de sessões de trabalho para a apresentação de possíveis soluções para os mesmos casos concretos colocados a todos os fornecedores alvo da pré-selecção;
5. Produto/Serviço – fiabilidade do produto e/ou serviço, acabamentos, cumprimentos de requisitos, assistência pós-venda, documentação técnica, etc.;
6. Gestão Ambiental – Avaliação do cumprimento dos requisitos ambientais após preenchimento do questionário de aferição de questões ambientais, e de requisitos ambientais de produto e de serviço, questionários estes que apresentamos em anexo;
7. Código de Ética de Compras – Apresentação do código de ética de compras (ver anexo) ao fornecedor e respectiva aceitação do cumprimento dos requisitos.

De seguida é dada uma ponderação a cada um dos referidos critérios, que são avaliados numa escala de zero a cinco. A classificação quantitativa final da pré qualificação do fornecedor, é obtida através da média aritmética simples dos valores obtidos após ter sido aplicada a ponderação de cada um dos critérios.

Os critérios são os mesmos para cada uma das categorias de Compras, no entanto a ponderação dada a cada um deles varia consoante a categoria.

#### **3.4.2 Request for information (RFI)**

Depois de feita a pré-qualificação, e se os valores envolvidos no fornecimento o justificarem, a Vodafone envia um documento a um ou mais fornecedores com o objectivo de recolher informações detalhadas acerca de um bem ou serviço, para os quais ainda existe necessidade de informação adicional antes de a compra ser

concretizada. Pode ser, a título de exemplo, uma consulta para confirmação de capacidade técnica na prestação de um determinado serviço. Posteriormente são convidadas para concurso as empresas de capacidade comprovada.

### 3.4.3 *Request for quotation (RFQ)*

Aos fornecedores que demonstrem capacidade técnica comprovada é então enviado um documento com o objectivo de conhecer as cotações de produtos ou de prestação de serviços. Nesta fase, o critério de selecção de um fornecedor em detrimento de outro, geralmente não depende exclusivamente do factor preço. Consoante a natureza do produto ou serviço a adjudicar, a Vodafone pode entender apresentar vários critérios de selecção com as respectivas ponderações, em que o preço é apenas um desses critérios. Há situações em que é relevante considerar, a título de exemplo, o curriculum do fornecedor (experiência prévia no mercado), a experiência prévia como fornecedor Vodafone, ou o facto de ser um fornecedor certificado ou não.

### 3.4.4 *Os Leilões Electrónicos*

Caso os valores envolvidos na adjudicação o justifiquem, a Vodafone ainda efectua leilões electrónicos, através da *short list* apurada a partir da RFQ. Nesta fase, o único critério de selecção, em principio será o preço.

Este método de negociação é particularmente eficaz e traz diversas vantagens que nos foram enumeradas pelo Director de Compras:

- É um processo transparente, em que todos os concorrentes têm exactamente a mesma informação, o que evita suspeitas de alegados favorecimentos a um ou outro fornecedor.

- No leilão, os concorrentes apenas vêm a posição em que estão, não tendo informação de a que distância se está do 1º lugar, o que faz com que cada concorrente apresente efectivamente o seu melhor preço.
- É uma ferramenta totalmente transparente em que a Vodafone não tem intervenção no processo.

### **3.5 Fornecedores Locais Vs Fornecedores Globais**

No sentido de maximizar a criação de sinergias e ganhos de competitividade, a Vodafone tem tido cada vez mais a preocupação de alinhar e uniformizar estratégias ao nível do grupo. Assim, existe a tendência de os fornecedores estratégicos/críticos se tornarem fornecedores globais da empresa, ou seja, são negociados preços para abastecimento global e não apenas para abastecimento local (nacional). É notório que não é qualquer fornecedor que tem capacidade e estrutura para se tornar num fornecedor global da Vodafone, no entanto, a empresa tem vindo a trabalhar no sentido da formalização de contratos de fornecimento global, uma vez que neste caso, os ganhos de negociação são potenciados quase até ao limite.

### **3.6 Avaliação da Performance de Fornecedores (SPM)**

A Vodafone Portugal faz uma avaliação no mínimo anual de todos os seus fornecedores locais considerados estratégicos ou com um volume de compras significativo, simultaneamente começou a fazer também uma avaliação trimestral dos seus fornecedores globais a partir do ano fiscal de 2005. O Cálculo da avaliação de cada fornecedor terá em conta os parâmetros estabelecidos por cada uma das áreas de compras, a quem compete fazer a avaliação.

Alguns dos factores que são levados em conta para a avaliação têm a ver com o Risco Financeiro do fornecedor, com o índice de satisfação interna com um fornecedor, com prazos de entrega, qualidade, serviço, material, entre outros.

Os fornecedores que têm aspectos ambientais significativos associados ao serviço/material fornecido têm também critérios ambientais incluídos na sua avaliação de *performance*.

As questões ambientais a incluir nos critérios de avaliação do fornecedor, dependem de factores como:

- Tipo de produto/serviço prestado;
- Aspectos ambientais que estão associados ao produto/serviço prestado;
- Condições acordadas em contrato;
- Resultado de eventuais acompanhamentos feitos localmente;
- Potenciais reclamações que possam surgir decorrentes de erros associados ao serviço prestado.

No final é elaborado um relatório de avaliação por cada fornecedor estratégico onde deverá constar a informação da avaliação feita e de como a mesma está decomposta em termos dos critérios que foram definidos previamente para o cálculo da avaliação.

Posteriormente, as avaliações são enviadas aos fornecedores e, caso necessário, são marcadas reuniões onde se debatem os pontos a melhorar.

Tal como nos foi dito por um dos informantes chave, "(...) desta forma os fornecedores terão conhecimento dos seus pontos fracos e, como tal, oportunidade de melhorar a sua *performance*."

Em relação aos fornecedores globais, a Vodafone desenvolveu recentemente uma plataforma de avaliação global, onde vai avaliar pela primeira vez os seus fornecedores globais referentes ao seu desempenho no ano fiscal de 2004 (período de 01 de Abril de

2004 até 31 de Março de 2005). Assim, todos os fornecedores globais que fornecem a Vodafone Portugal, serão avaliados segundo critérios e ponderações uniformizadas pelo grupo. As áreas de avaliação definidas são seis: Responsabilidade Social, *Performance* Comercial, Estabilidade Financeira, Capacidade de Resposta, Tecnologia e Qualidade de Gestão.

Actualmente está-se a trabalhar no sentido de uniformizar os critérios de avaliação para fornecedores locais e globais.

### **3.7 Ganhos de Negociação**

Como se pode observar na **Tabela 3-4**, a centralização de compras de sete áreas distintas para uma Direcção a nível nacional, gerou a criação de sinergias que permitiu ganhos de negociação de 5,9% do valor total das compras no seu primeiro ano de actividade, e de 10,1% do total das compras no segundo ano de actividade. Tal como nos foi dito por um dos informantes chave, o acréscimo em ganhos de negociação do ano fiscal de 2003 para o ano fiscal de 2004, resultam de contratos celebrados antes da centralização, que só puderam ser renegociados no segundo ano de operação, por questões de prazos e cláusulas contratuais. Podemos também verificar que devido à dimensão da empresa, e como tal, ao volume anual das suas compras, estes ganhos de negociação representam respectivamente no primeiro e segundo ano de operação *savings* na ordem dos 29 milhões de euros e 65 milhões de euros.

Em relação aos fornecedores estratégicos da empresa, podemos verificar a importância do relacionamento com o fornecedor e a tendência de uma colaboração cada vez mais estreita, uma vez que os 10 fornecedores que representam maior volume de compras corresponderam respectivamente no ano fiscal de 2003 e 2004 a 58% e 62% do valor total de compras da empresa em cada um dos anos.

Como forma de previsão de *savings* futuros, acreditamos que ainda existe margem para estes valores crescerem significativamente, se tivermos um linha de conta que parte

dos colaboradores que integram a Direcção de compras são recursos transferidos das diferentes áreas técnicas (Engenharia), e como tal, sem *know-how* em *Purchase Management*. Portanto, concluímos também que com o tempo, as suas competências de gestão nesta área, serão potenciadas.

**Tabela 3-4** *Resumo de Savings e de Valores de Compras*

ANO FISCAL	VALOR TOTAL DE COMPRAS	GANHOS DE NEGOCIAÇÃO	SAVINGS	TOP 10 FORNECEDORES
<b>2003</b> (Abril/03 a Março/04)	468	5,9%	29	58%
<b>2004</b> (Abril/04 a Março/05)	576	10,1%	65	62%

(Milhões de Euros)

Fonte: Vodafone Portugal, Direcção de Compras

É bom de ver, que nesta ordem de grandeza, o valor anual gerado pela direcção de compras é mais do que suficiente para justificar a sua operação, uma vez que de facto, confirma-se que neste caso, a centralização de compras gera *Savings* significativos para a empresa.

### **3.8 Validação Interna**

Voltando ao modelo conceptual a que chegámos na revisão bibliográfica (**ilustração 1-13**), e no sentido de validar teoria, podemos verificar que o caso Vodafone se adapta perfeitamente a este, quer a nível de uma dimensão local, quer a nível de uma dimensão global, uma vez que a empresa estudada centraliza as suas compras em Portugal, mas em determinadas situações também centraliza as compras a nível global, através de uma central de compras virtual, em que são negociados preços para

fornecimentos a nível global, nomeadamente com alguns dos seus fornecedores considerados estratégicos.

No entanto, devido à dimensão da empresa em estudo, o maior operador de comunicações móveis do mundo, e segundo um dos nossos informantes chave, não faz sentido a empresa aderir a uma plataforma B2B externa ao grupo, no sentido de beneficiar de sinergias e de *savings* associados a volumes de compras superiores aos da Vodafone, uma vez que a dimensão da empresa não o justifica.

#### 4 Conclusão

1. Procurando dar resposta às questões relevantes estriadas do Guião, a estratégia de compras da Vodafone (Centralização de Compras) contribui para o aumento da competitividade e para a obtenção de vantagem competitiva através da produção de *Savings*.

Os referidos *Savings*, geram vantagem competitiva na medida em que permitem libertar *Cash Flow* para áreas de I&D assim como para outros sectores da empresa, o que contribui de forma significativa para a redução da estrutura de custos da organização, logo tornando a empresa mais competitiva por esta via.

2. A Estratégia logística de Centralização das Compras integra-se na estratégia logística da organização na medida em que permite maximizar a eficiência da cadeia de abastecimento, assim como a redução do seu custo. A função compras tem um papel fundamental em toda a gestão da cadeia de abastecimento da empresa por via das sinergias geradas na centralização das compras.
3. É notória a importância de promover um relacionamento estreito e de médio/longo prazo com os fornecedores, na medida em que permite estabelecer relações de compromisso, assim como um entrosamento que vai fazer com que as falhas de comunicação sejam minimizadas, assim como facilitar o alinhamento de estratégias comuns entre o fornecedor e o cliente, o que leva a uma melhoria do nível de serviço prestado.
4. Por tudo o que já foi dito, podemos concluir que de facto, na Vodafone Portugal, a Centralização de Compras constitui uma estratégia logística competitiva.

Se replicarmos o caso estudado para a Optimus e para a TMN, e uma vez que no conjunto dos três operadores móveis a quota de mercado em Portugal para a operação de comunicações móveis, (à data de 31 de Março de 2005) soma 100%, podemos generalizar, sem grande risco, e concluir o mesmo para os restantes dois operadores.

## 5 Lista de Abreviaturas

**I&D** – Investigação e Desenvolvimento

**INBOUND Logistics** – Logística de Entrada

**Plataforma B2B** – Plataforma *business to business*

**SPM** – *Supplier Performance Management*

**SRM** – *Supplier Relationship Management*

## 6 Bibliografia

**ANDERSEN CONSULTING**, (1997) Logistics Software. USA.

**ANDREWS**, K.R. (1980), *The Concept of Corporate Strategy*, edição revista, Homewood, Dow-Jones, Irwin.

**ANSOFF**, H. IGOR, (1979), *Strategic Management*, John Wiley & Sons.

**AQUILANO** e CHASE (1997), *Gestão da Produção e Operações, Perspectiva do Ciclo de Vida*, Monitor.

**BAILY**, PETER (2000), *Compras Princípios e Administração*. São Paulo: Editora Atlas, pp. 78

**BAILY**, PETER (1998), *Purchasing Principles & Management*: Financial Times, Ptman Publishing, pp. 358

**BARUA**, A., KRIEBEL, C.H., MUKHOPADHYAY, T. (1991), An Economic of Strategic Information Technology Investments. *MIS Quarterly*, v15, n.5, Sept.

**BONACHE**, J. (1999), El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: Características, críticas e defensas, *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, Vol. 3, Enero-Junio de 1999, pp. 123-140.

**BOWERSOX**, D.J., CLOSS, D.J. (1996), *Logistical Management – The Integrated Supply Chain Process*. USA:McGraw-Hill.

**CARVALHO**, J.M.Crespo (1996) *Logística*, Edições Silabo,

**CHANDLER**, J., e ALFRED, D. (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, Cambridge, Mass.: MIT Press.

**CHRISTOPHER**, MARTIN, (1992), *Logistics and Supply Chain Management*, Second Edition, Financial Times, Prentice Hall, pp.11

**CHURCHILL** Jr., G. e PETER, J. P. (2000), *Marketing: criando valor para os clientes*. São Paulo: Saraiva

**CLAUSEWITZ**, KARL VON, (1832), *Da Guerra*, tradução portuguesa do original de Vom Kriege, Publicações Europa-América.

**COLIN**, J., e FABBES-COSTES, NATHALIE (1994), "*Formulating Logistics Strategy*", em obra colectiva editada por WATERS, D., *Global Logistics and Distribution Planning: Strategies for Management*, 3ª Edição, 1999, Kogan Page, pp.63-84.

**DACHLER**, H. P. (1997), *Does the distinction between qualitative and quantitative methods make sense?*, *Organization Studies*, pp 709-724.

**DAWSON**, Jhon A. e SHAW, Susan A., (1989), em obra colectiva editada por Luca Pellegrini e Srinivas K. Reddy, *Retail and Marketing Channels: Economic and Marketing Perspectives on Producer-Distributor Relationships*, Routledge, London and New York, Cap. 3, p. 52.

**DEAN S. AMMER** (1980), *Materials Management and Purchasing*, 4th ed. (Homewood, Ill. Richard D. Irwin), p. 22.

**DIAS**, J.C.Q (2005), *Logística Global e Macrologística* Edições Sílabo

Dicionário da Língua portuguesa (1998), Porto Editora, 8ª Edição

**DRUCKER**, P.F., (1990), *As Organizações sem fins Lucrativos*, Difusão Cultural, Coleção Homens&Empresas, 1ª Edição, 1994.

**DUTTON**, J.E. E Dukerich, J.M. (1991), *Keeping na eye on the Mirrer: image and Identify in Organizacional Adaptation*, *Academy of Management Journal*, 34/3,pp.517-554.

**DUTTON**, J.E. e Harquail, C.V. (1994), *Organizacional Images and Member Identification*, *Administrative Science Quartely*, 39,pp.239-263.

**EISENHARDT**, K. M. (1989), *Building Theories from Case Study Research*, *Academy of Management Review*, vol.14, pp. 532-550.

**HAMEL**, J., com DUFOUR, e FORTIN, D. (1993), *Case Study Methods, Qualitative Research Methods*, Vol.32, SAGE Publications.

**HICKS**, D. A. (1999), *The state of supply chain strategy*. IIE Solutions, Vol. 31, Issue 8, pp.24

**HINES**, P. (1993), "Integrated Materials Management: the Value Chain Redefined", Vol 4, Iss 1.

**HINES**, P., com LAMMING, R., JONES, D., e COUSINS, P., E RICH, N. (2000), *Value Stream Management, Strategy and Excellence in the Supply Chain*, Financial Times, Prentice Hall.

**KAPLAN & NORTON** (1996), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*; Boston: Harvard Business School Press, pp. 175 -176, 188

**KHUN**, T. (1970), *The Structure of Scientific Revolutions*, University of Chicago, Chicago, 2ª ed.

**LALONDE**, B. (1994), *Evolution of the Integrated Logistics Concepts*, em obra colectiva editada por JAMES ROBERSON e WILLIAM COPACINO, *The logistics Handbook*, The Free Press Inc.

**LIMA**, J.C.S. (2004), *Um Estudo Sobre a Reconfiguração da função compras em empresas do sector automotivo* – Tese de Doutoramento, São Paulo, pp, 36-39

**MACCRIMMON**, K.R. and WEHRUNG, D.A. (1998), *Taking Risks: the Management of Uncertainty*, New York the Free Press, pp.9.

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

**MINTZBERG**, H. e QUINN, J. B. (1992), *The Strategy Process*. Prentice Hall.

**MINTZBERG**, H. Power (1983), *in and Around Organizations*. Englewood Cliffs, NJ:Prentice Hall.

**MINTZBERG**, H., (1979), *An Emerging Strategy of "direct" Research*, *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, nº 4, Dec 1979, pp 582-589.

**MINTZBERG**, H. (1979), *Estrutura e Dinâmica das Organizações*, Publicações D. Quixote, 2ª Edição de Setembro de 1999.

**MINTZBERG**, H., (1994), *The Risk and Fall of Strategic Planning*, Prentice-Hall International, U.K.

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

**NEVADO**, P. P., (1999). *A Metodologia no Estudo de Casos na Investigação em Gestão*, Questões Preliminares, Instituto Superior de Economia, Universidade Técnica de Lisboa.

**NEVES**, João César das (1995), *Questões Disputadas; 55 Perguntas Sobre a Economia do Nosso Tempo*, Difusão Cultural.

**NUNES** J. M. (1996), *Introdução à Epistemologia e Metodologia Económicas Contemporâneas. O Pós-Positivismo*, Lição de Jubileu, Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa.

**O' LAUGHLIN**, K. A. com COPACINO, W. (1994), *Logistics Strategy, the Logistics Handbook*, the Free Press, New York.

**OHMAE**, K. (1998), *O estrategista em acção*. São Paulo : Pioneira, pp. 68.

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

**POIRIER**, C. C. (1999), *Advanced Supply Chain Management: how to build a sustained competitive advantage*, Sao Francisco: Berret-Koehler Publishers, pag.1 e 6.

**PORTER**, M E. (1998), *The Competitive Advantage of Nations*, Mc Millan Buisness

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

**QUINN**, J. B. (1992), *Strategic Goals: Process and Policits*. Sloan Management Review; Fall.

**RAM NARASIMHAN**, (1983), *Na Analytical Approach to Supplier Selection*", Journal of Purchasing and Materials Management, Winter, p.28.

**STEINER NETO**, P. J. (1998), *A percepção dos resultados esperados pelos beneficiários como factor de influência no processo decisório* (Tese de doutoramento) Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP, pp.51.

**STRATEGOR** (1993), *Política Global da Empresa*, Publicações D. Quixote, 2ª Edição.

**STUART** F. Heinritz e Paul V. Farrel (1981), *Purchasing Principles and Applications*, 6th ed., Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, p.231.

**SUTTON**, R. L. (1997), *The Virtues of Closet Qualitative Research in Organization Science*, vol. 8, pp 97-106.

**TIM MCENERY** (1980), *Up the Manufacturing Organization: The Modern Materials Manager's Guide to Survival*; Holmdel, N.J.: TSM Publishing, p.141

**VASQUEZ** A.S. (1999), *Ética*, Rio de Janeiro, Edições Civilização Brasileira, pp.23

**WISSENBURG**, M. (1998), *Epistemology, Policy and Diversity in Episteme*, 1ºano, nº1, Dez.97/ Jan.98, pg. 123-144.

**YIN**, R. K. (1994), *Case Study Research, Design and Methods*, Sec. Ed., SAGE Publications.

**YIN**, R. K. (1994), *Case Study Research. Design and Methods, Applied Social Research Methods Series*, vol. 5, Sage, Second Edition, vol.34

Sites da Internet:

[www.vodafone.pt](http://www.vodafone.pt)

Intranet Vodafone

## 7 Anexos

### 7.1 Guião do Estudo de Caso

#### 1. Objectivo (s) a atingir

Conhecer a estrutura do departamento de compras da Vodafone, a sua missão e como este se relaciona com os clientes internos e fornecedores;

Estudar e compreender a estratégia de compras da empresa;

Verificar se neste caso, a centralização de compras constitui, de facto, uma estratégia logística competitiva.

#### 2. Aspectos relevantes a considerar

De modo a orientar o *estudo do caso* no sentido de gerar e/ou validar a teoria acima objectivada, dever-se-á:

- Dar relevo ao papel da Gestão da Cadeia de Abastecimento na estratégia global da empresa
- Identificar a utilização de ferramentas de *supplier performance management*
- Identificar a utilização de ferramentas de *supplier relationship management*

Recolher e trabalhar os dados que permitam:

- Medir a vantagem competitiva da estratégia de compras
- Medir os efeitos da centralização de compras na estratégia da empresa

### **3. Procedimentos**

Respeitar o seguinte perfil de procedimento:

- Obter a autorização do Conselho de Administração (ainda que só informalmente concedida, através de mero contacto telefónico);
- Marcar e agendar antecipadamente reuniões, entrevistas e visitas;
- Respeitar a confidencialidade, sempre que exigida;
- Gravar as entrevistas, sempre que possível;
- Consultar, previamente e/ou quando necessário, os «informantes-chave»;
- Proporcionar, aos «informantes-chave», a revisão do material fornecido.

### **4. Definição das “questões relevantes”**

- De que modo a estratégia de compras da empresa contribui para o aumento da competitividade e para obtenção de vantagem competitiva?
- Como é que a estratégia de compras se integra na estratégia logística da organização?
- Até que ponto é importante promover um relacionamento de longo prazo com os fornecedores e como é que esse relacionamento potencia o nível de serviço prestado à empresa?
- A centralização de compras constitui uma estratégia logística competitiva?

## 5. Organização das matérias a tratar

Organizar antecipadamente a matéria recolhida, de modo a que a narração possa seguir os seguintes passos essenciais:

- Caracterização da empresa
- Organização da Direcção de Compras
- Política de *Procurement*
- Política de relacionamento com o fornecedor
- Ferramentas de *Supplier Performance Management*

## 6. Elaboração do texto final

- O texto final deverá, em princípio, rondar as 20 páginas dactilografadas, de acordo com o estilo pré-definido para a elaboração da própria tese.
- Tratando-se de um estudo de caso cuja finalidade é validar teoria, a narração, mantendo embora a fidelidade às evidências que se encontrem no "terreno", deverá ter sempre em vista a preparação de conclusões finais que permitam, se possível, atingir os objectivos traçados.
- Por se tratar de um documento científico, devem ser convenientemente referenciadas as citações e os suportes teóricos utilizados.
- Deve ser dado destaque às conclusões que permitem validar e/ou gerar o modelo teórico previsto.

## 7.2 **Questionário de Perguntas abertas**

- Qual é o perfil dos compradores da empresa?
- Qual a sua categoria profissional, habilitações e experiência?
- Em que nível da estrutura hierárquica se encontra a Direcção de compras?
- Já pensou em aderir a uma plataforma de compras?
- Pensa que teria vantagens em termos de custos de aquisição? E contabilizando também dos custos directos e indirectos de aderir à plataforma?
- Acredita que os preços na plataforma de compras são mais competitivos?
- Como é o processo de compras relativamente a fornecedores não estratégicos?
- Como é o processo em relação a equipamento básico?
- Existe algum processo de aprovação de fornecedor?
- Quais são os critérios para a escolha de um fornecedor em detrimento de outro?
- A decisão é apenas com base no preço e nos prazos de entrega?
- Quais as principais dificuldades que sente em todo o processo de compra?
- Procura manter o relacionamento simultâneo com mais de 1 fornecedor do mesmo material ou não?
- Existe a preocupação de ter a melhor relação possível com o fornecedor ou não?
- O fornecedor é tratado como se de um cliente se tratasse?
- Os fornecedores são avaliados?
- Em caso afirmativo, com que periodicidade?
- Os processos de compra são distintos para cada tipo de compras? (exº Eq básico, commodities e serviços)
- Existe manual de procedimentos escrito e actualizado?
- Fazem stocks do que compram? Ou vão comprando à medida que precisam?

### **7.3 Código de ética de Compras**

#### **1. Trabalho infantil**

- 1.1. Ninguém poderá ser admitido ao trabalho abaixo da idade mínima de admissão definida pela lei local aplicável. (1)
- 1.2. Menores não serão admitidos a trabalhos que envolvam risco ou perigosidade ou que sejam incompatíveis com o seu desenvolvimento pessoal. (2)
- 1.3. Quando o trabalhador é menor, os seus interesses deverão ter prioridade, no que concerne, nomeadamente à protecção da sua saúde, educação e formação.
- 1.4. Caso se detecte uma situação de trabalho infantil, deverão ser desenvolvidas e encorajadas políticas e programas de assistência e apoio.

#### **2. Trabalho forçado**

Não poderá haver nenhuma forma de trabalho forçado e os trabalhadores são livres de deixar o seu trabalho após um aviso prévio. Os trabalhadores não são obrigados a depositar dinheiro afiançado ou documentos de identidade com a sua entidade patronal.

#### **3. Saúde e segurança**

- 3.1. Um ambiente de trabalho saudável e seguro deverá ser garantido aos trabalhadores, de acordo com padrões internacionais e a legislação nacional, incluindo instalações sanitárias devidamente limpas, água potável, e, se aplicável, condições para armazenamento de comida.
- 3.2. Nos casos em que a entidade patronal disponibiliza alojamento, as condições de instalação, segurança e higiene terão que ser ajustadas às necessidades dos trabalhadores.
- 3.3. Informação e formação adequadas sobre normas e procedimentos de higiene, saúde e segurança devem ser disponibilizados aos trabalhadores.

#### **4. Liberdade de associação**

Conforme a legislação aplicável, todos os trabalhadores são livres de se associarem ou não, a sindicatos, ou organizações de representação semelhantes.

#### **5. Discriminação**

É proibido qualquer tipo de discriminação negativa (3) incluindo aspectos étnicos ou sexuais.

## 6. Práticas disciplinares

Os trabalhadores devem ser tratados com respeito e dignidade. Abusos físicos ou verbais ou outro tipo de assédio e quaisquer ameaças ou outras formas de intimidação são proibidas.

## 7. Horário de trabalho

O Horário de trabalho dos trabalhadores deve estar de acordo com a legislação local aplicável e não deverá ser excedido. (4)

## 8. Pagamento

A entidade patronal deverá assegurar aos seus trabalhadores condições de trabalho e de remuneração (5) razoáveis e justas.

## 9. Comportamento individual

Não são toleradas quaisquer formas de suborno, incluindo ofertas impróprias de pagamentos a, ou por, trabalhadores ou empresas.

## 10. Ambiente

10.1. Existem processos para melhorar activamente a eficiência de utilização dos recursos finitos (tais como energia, água, matérias primas).

10.2. Para minimizar a libertação de emissões nocivas para o ambiente deverá efectuar-se a gestão apropriada, assim como controlos operacionais e técnicos.

10.3. Existem medidas para melhorar a performance ambiental de produtos e serviços ao serem usados pelo consumidor final.

10.4. É incentivado o desenvolvimento de produtos e serviços que oferecem benefícios ambientais e sociais.

(1) Quando menos favorável na lei local aplicável, a idade mínima nos termos do presente Código de Ética é a idade de terminar a escolaridade obrigatória, não podendo ser inferior a 15 anos.

(2) "Desenvolvimento Pessoal" inclui a saúde de um menor ou do seu desenvolvimento físico, mental, espiritual, moral ou social.

(3) As formas de discriminação podem incluir raça, cor, sexo, orientação sexual, religião, opinião política, nacionalidade, origens, estatuto social, deficiências, idade e sindicalização.

(4) Deve ser tomado em consideração o carácter do trabalho desempenhado e o horário usual para o tipo de funções e para o país em questão.

- (5) Deve-se tomar em consideração o tipo de trabalho desenvolvido e o salário corrente no mercado nacional, assim como qualquer requisito legal de um salário mínimo em cada país.

#### REFERÊNCIAS

- *The United Nations Universal Declaration of Human Rights.*
- *The Conventions of the International Labour Organisation.*
- *The United Nations Convention on the Rights of the Child.*
- *O Código do Trabalho (DL N°99/2003 de 27 de Agosto).*

Também foi feita referência a:

- *Social Accountability Internacional's SA 8000 Standard*
- *The Ethical Trading Initiative (ETI) Base Code, e ainda*
- *The UN Draft Norms of Responsibilities of Transnational Corporations and Other Business Enterprises with Regard to Human Rights (2003)*

Tendo em mente as *International Labour Organization Conventions on Labour Standards*, as provisões seguintes foram referenciadas no desenvolvimento deste código:

- *Convention 1 (Acceptable working hours)*
- *Conventions 29 (Forced and bonded Labour)*
- *Convention 87, 98, and 135 (Freedom of Association)*
- *Convention 111 (Discrimination)*
- *Convention 138 (Minimum age)*
- *Convention 135 & Recommendation 143 (Workers' Representatives Convention)*
- *Convention 155 Article 19 (Health and safety training)*

#### DEFINIÇÕES

1. Por "menor" entende-se que se trata de uma pessoa com menos de 18 anos, tal como se encontra definido no Artigo 1 da *United Nations Convention on the Rights of the Child*.
2. "Desenvolvimento Pessoal" é descrito no Artigo 32 da *United Nations Convention on the Rights of the Child*.
3. Por "Trabalho infantil" entende-se, salvo lei local mais favorável, a admissão a trabalho de indivíduo que não tenha terminado a escolaridade obrigatória ou que tenha idade inferior a 15 anos.

## 7.4 Questionário de Aferição de Questões Ambientais

### 1. Designação da Empresa:

---

---

### 2. Política Ambiental e Sistema de Gestão

	Sim	Não
A empresa tem definida e aprovada uma Política Ambiental?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Em caso de resposta afirmativa à questão anterior, enviar cópia da Política definida.		
A empresa tem implementado um sistema de Gestão ambiental de acordo com:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> ISO 14001 <input type="checkbox"/> EMAS <input type="checkbox"/> Sistema Interno		
Em caso de resposta afirmativa à questão anterior, enviar cópia do certificado.		
Em caso de resposta negativa à questão anterior, qual a estratégia futura da empresa?		
<input type="checkbox"/> está em curso a implementação de um sistema de gestão ambiental		
<input type="checkbox"/> será planeada a implementação de um sistema gestão ambiental		
<input type="checkbox"/> não está planeada a implementação de um sistema gestão ambiental		
A empresa tem definidos requisitos ambientais na selecção dos seus fornecedores ou subcontratados?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A empresa tem definidas acções de sensibilização dos colaboradores na vertente Ambiental?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A empresa tem implementadas práticas ou procedimentos Ambientais?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Em caso de resposta afirmativa à questão anterior, envie em anexo lista com as principais práticas.		

### 3. Informação Adicional

Anexe os elementos que julgue interessantes e /ou os comentários que considere oportunos, para melhor suporte ao questionário.

### 4. Responsável pela Resposta

Nome:

---

---

Função:

---

—

Data:

---

—

## 7.5 Questionário de Requisitos Ambientais de Produto

Designação do fornecedor			
Designação do produto			
Responsável pela Resposta			
Função			
Data			

1. Legislação /Outros requisitos ambientais	Sim	Não	N.A.
O Produto está abrangido por legislação ambiental específica?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Em caso de resposta afirmativa à questão anterior, identificar qual?			
2. Design e Fabrico	Sim	Não	N.A.
O produto contém alguma substância perigosa/ambientalmente agressiva?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Ex. Gases do efeito de estufa, percursores de chuvas ácidas, depletores da camada de ozono, substâncias com toxicidade para factores bióticos (solo, águas subterrâneas e superficiais e ar), toxicidade ecológica, toxicidade humana.</i>			
Em caso de resposta afirmativa à questão anterior, identificar qual(ais) e respectivos quantitativos?			
A embalagem do produto contém componentes perigosos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Ex. Chumbo, cádmio, mercúrio e crómio hexavalente.</i>			
3. Utilização	Sim	Não	N.A.
O fornecedor dispõe de serviço de assistência para o produto?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Há possibilidade de “upgrading” ou expansão do produto?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>3. Utilização (cont.)</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>	<b>N.A.</b>
<p>Durante a utilização do produto são geradas:</p> <p><b>Emissões atmosféricas</b> Indicar emissão específica _____</p> <p><b>Efluentes líquidos</b> Indicar emissão específica _____</p> <p><b>Ruído (dB)</b> Indicar potência sonora do produto _____</p> <p><b>Resíduos perigosos</b> Indicar o tipo _____</p> <p><b>Outros</b> Especificar quais _____</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>Durante a manutenção do produto são geradas:</p> <p><b>Emissões atmosféricas</b> Indicar emissão específica _____</p> <p><b>Efluentes líquidos</b> Indicar emissão específica _____</p> <p><b>Ruído</b> Indicar potência sonora do produto _____</p> <p><b>Resíduos perigosos</b> Indicar o tipo _____</p> <p><b>Outros</b> Especificar quais _____</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>Durante a utilização o produto consome:</p> <p><b>Electricidade</b></p> <p><b>Gás</b></p> <p><b>Gasolina/Gasóleo</b></p> <p><b>Água</b></p> <p><b>Outro</b> _____</p> <p>Indicar o consumo específico _____</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>4. Fim de Vida Útil</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>	<b>N.A.</b>
<p>No final de vida útil o produto é passível de:</p> <p><b>Reutilização</b></p> <p><b>Valorização</b> (reciclagem ou valorização energética)</p> <p><b>Nenhuma das opções referidas</b></p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>4. Fim de Vida Útil (cont)</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>	<b>N.A.</b>
No final de vida útil do produto este é retomado pelo fornecedor?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se sim qual o destino que lhe é dado? Qual o operador de Resíduos?			
O Produto contém informação sobre a forma mais adequada de gestão do resíduo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os resíduos de embalagem do produto são passíveis de:			
<b>Reutilização</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Valorização</b> (reciclagem ou valorização energética)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Nenhuma das opções referidas</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 7.6 Questionário de Requisitos Ambientais de Serviço

<b>Designação do fornecedor</b>			
<b>Designação do produto</b>			
<b>Responsável pela Resposta</b>			
<b>Função</b>			
<b>Data</b>			

<b>1. Legislação /Outros requisitos ambientais</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>	<b>N.A.</b>
O serviço a prestar está abrangido por legislação ambiental específica?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Em caso de resposta afirmativa à questão anterior, identificar qual?			
<b>2. Utilização de substâncias/consumo de recursos</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>	<b>N.A.</b>
No âmbito da prestação do serviço são utilizadas substâncias perigosas/ambientalmente agressivas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Ex. Gases do efeito de estufa, percursores de chuvas ácidas, depletores da camada de ozono, substâncias com toxicidade para factores bióticos (solo, águas subterrâneas e superficiais e ar), toxicidade ecológica, toxicidade humana.</i>			
Em caso de resposta afirmativa à questão anterior, identificar qual(ais) e respectivos quantitativos?			

