

**ANÁLISE DE PORTFÓLIO DE COMPRAS: ESTUDO DE
CASO**

Diogo Henrique Pinto de Sousa Ferreira

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Gestão de Serviços e da Tecnologia

Orientadora:
Prof. Doutor Ana Lúcia Henriques Martins, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School,
Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Outubro 2017

ANÁLISE DE PORTFÓLIO DE COMPRAS: ESTUDO DE CASO

Diogo Henrique Pinto de Sousa Ferreira

- Lombada -

**ANÁLISE DE PORTFÓLIO DE COMPRAS: ESTUDO DE
CASO**

Diogo Henrique Pinto de Sousa Ferreira

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Gestão de Serviços e da Tecnologia

Orientadora:
Prof. Doutor Ana Lúcia Henriques Martins, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School,
Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Outubro 2017

Agradecimentos

À minha orientadora Professora Doutora Ana Lúcia Henriques Martins, que motivou para a prossecução deste projeto académico e se mostrou sempre disponível para o esclarecimento de duvidas.

À Empresa que me abriu as portas e me facultou a informação necessária para o estudo.

Aos meus pais, à minha irmã e avó, bem como ao meu falecido avô, que foi sempre um exemplo de vida e, certamente, seria a primeira pessoa a ler esta dissertação;

Aos meus colegas de Mestrado, essencialmente àqueles com quem debati temas e com quem construí amizades para a vida;

A todos os que me apoiaram ao longo do Mestrado, na impossibilidade de os nomear a todos, sem esquecer uma tia especial, sempre atenta aos pormenores.

Resumo

A importância do tema compras tem crescido dentro das empresas, à medida que estas começaram a constatar os possíveis ganhos económicos associados à melhoria dos processos de compras e das relações com os fornecedores. Isso implicou uma mudança de perspectiva, passando a encarar-se esta área como estratégica e não apenas operacional.

Neste contexto, é objetivo da presente dissertação, a análise da estratégia de compras da Empresa e ao seu Portfólio de compras, com vista ao desenvolvimento de recomendações que permitam reduzir os custos com compras, tendo em conta a vertente estratégica da compra e não a vertente operacional.

A metodologia usada foi o estudo de caso de uma empresa do setor alimentar adotando o Modelo de Kraljic, uma ferramenta para análise de portfólio de compras que permite recomendações estratégicas com base na categorização dos itens.

Os dados foram recolhidos por intermédio de entrevistas ao Diretor de Compras da empresa em estudo bem como através da análise de documentação.

Posteriormente foi analisada a política de compras, a multiplicidade de itens comprados e a base de fornecedores e as relações existentes.

Os resultados permitiram verificar o desempenho da empresa ao nível das compras, esta que se encontra, na grande maioria dos itens, dependente dos fornecedores, sendo as exigências de qualidade o principal motivo dessa dependência.

Foram propostas recomendações estratégicas para cada uma das famílias de itens, de modo a que possa ser mitigado o risco de abastecimento, sempre com vista à redução de custos e garantia do abastecimento.

Palavras-chave: *Procurement*, Portfólio de compras, Matriz de Kraljic, Estratégia de compras.

JEL classification:

M10 – General

Y40 – Dissertations

Abstract

The importance of the purchasing theme has grown within businesses, as soon as the companies began to observe the possible economic gains associated with improving this department at the level of processes and relationships with suppliers. This implied a paradigm shift, with companies starting to face this area as strategic and not just as operational. It represents an evolution of the term "purchasing" for a new and broader concept, "procurement".

In this context, it is the objective of this dissertation to analyze the company's purchasing strategy and its purchasing portfolio, and to develop recommendations to reduce purchasing costs, taking into account the strategic perspective of purchase and not the operational one.

The methodology used was the case study and was adopted the Kaljic Model, a tool for purchasing portfolio analysis that allows strategic recommendations based on the categorization of items.

The data was collected through interviews with the company's purchasing director as well as through the analysis of documentation. It was subsequently analyzed the purchasing policy, the supplier base and the existing relationships and the multiplicity of purchased items.

The results have allowed to verify the company's purchasing performance, which is, for the majority of the items, dependent on the items' suppliers. The quality requirements are the main reason for this dependency.

Strategic recommendations have been proposed for each of the items' families, so that the risk of supply can be mitigated, always with the purpose of reducing costs and ensuring supply.

Key-Words: Procurement, Purchasing Portfolio, Kraljic Matrix, Purchasing Strategy.

JEL classification:

M10 – General

Y40 – Dissertations

Índice geral

Agradecimentos	i
Resumo	ii
Abstract.....	iii
1. Introdução.....	1
1.1 Contexto	1
1.2 Objetivo Geral	2
1.3 Objetivos Parcelares	3
1.4 Questão de Investigação	3
1.5 Metodologia.....	3
1.6 Âmbito	4
1.7 Estrutura	4
2. Revisão de Literatura.....	6
2.1 Introdução.....	6
2.2 Cadeia de Valor	6
2.3 Procurement.....	7
2.3.1 Ciclo de Procurement	10
2.4 Análise ABC.....	15
2.5 Análise de Portfólio de Compras.....	15
2.5.1. Classificação.....	16
2.5.2 Análise de mercado	18
2.5.3 Posicionamento estratégico	21
2.5.4 Plano de Ação.....	22
2.5.4 Críticas ao modelo	23
2.6 Conclusão	24
3. Metodologia.....	26
3.1 Introdução	26
3.2 Abordagem Estudo de caso	26
3.3 Justificação da ferramenta escolhida para avaliação do portfólio de compras.....	27
3.4 Instrumentos de Recolha de dados	28
3.4.1 Entrevista.....	29
3.4.2 Análise Documental	30
3.5 Análise do portfólio de compras.....	31
4. Estudo de Caso	34

4.1 Introdução ao capítulo	34
4.2 Caracterização da Empresa.....	34
4.3 Postura da Empresa em relação às compras	35
4.4 Critérios principais das decisões de compras e fornecedores.....	36
4.5 Peso das compras.....	37
4.6 Análise das compras e classificação das matérias-primas e materiais comprados.....	39
4.6.1 Matérias-primas	39
4.7 Desenvolvimento da matriz de portfólio de compras.....	48
4.7.1 Classificação e posicionamento dos produtos no portfólio de compras.....	48
4.7.2 Análise da posição negocial da Empresa e dos fornecedores.....	52
4.7.2.1 Quadrante Estrangulamento	52
4.7.2.2 Quadrante Não Crítico.....	56
4.7.2.3 Quadrante Estratégico.....	57
4.7.2.4 Quadrante Alavancagem.....	58
4.8 Síntese.....	59
5. Conclusões	61
5.1 Análise da concretização dos objetivos	61
5.2 Limitações do estudo e pistas para investigações futuras.....	63
Bibliografia.....	64
Anexo	67
Guião de Entrevistas	67

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Evolução da Perspetiva do Procurement	9
Tabela 2 - Critério de avaliação do portfólio.....	10
Tabela 3 - Volume de Compras e análise ABC por família de itens para 2016.....	41
Tabela 4 - Valores atribuídos às variáveis do Risco de Abastecimento	48
Tabela 5 - Ponderações das variáveis do Risco de Abastecimento	49

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Evolução do Volume de Negócio	38
Gráfico 2- Evolução das Compras.....	38
Gráfico 3 - Peso das compras no Volume de Negócio	39
Gráfico 4 - Matriz de Kraljic (1983)	50

Índice Figuras

Figura 1 - Cadeia de Valor de Porter	7
Figura 2 - Processo de Compras	10
Figura 3 - Matriz de Kraljic	17
Figura 4 - Posicionamento estratégico.....	22
Figura 5 - Sequência de passos da Metodologia de Kraljic (1983).....	31

1. Introdução

1.1 Contexto

Desde a segunda metade do século XX, o mundo dos negócios tem vindo a sofrer alterações e a perder a estabilidade que até então o caracterizava (Bailey *et al*, 1988). Perante esta instabilidade, resultante da incerteza gerada pela diminuição e escassez dos recursos, instabilidade política, intervenção nos mercados de abastecimento, aumento da competição e desenvolvimento tecnológico (Kraljic, 1983), os departamentos de compras das organizações assumiram-se como um dos pilares fundamentais no sucesso competitivo das empresas (Reck & Long, 1988), fator que se verifica na atualidade. De acordo com Booth (2010), poucas empresas podem afirmar que controlam todos os aspetos da proposta de valor ao cliente sem considerar o *procurement* e a gestão dos fornecedores como fatores críticos de sucesso. Surgem então as questões: O que leva as empresas a terem de racionalizar as suas compras? Do que depende o sucesso da gestão de compras?

Durante muito tempo o *procurement* era considerado uma atividade de *backoffice* cujo objetivo era o processamento das transações. Em muitas empresas as compras são um processo rotinado, a escolha dos fornecedores é pouco rigorosa e assistemática (Hughes & Ertel, 2016). Essas empresas continuam a ignorar ou aceitar como inevitável as constantes alterações políticas e económicas bem como outros fatores externos, mantendo baixo rigor na relação com os seus fornecedores e nos contratos com os mesmos (Kraljic, 1983). No entanto, verificou-se que estas práticas, muitas desenvolvidas e adotadas desde há décadas com base na estabilidade vivida na altura, não acompanharam as alterações no contexto e negligenciar uma nova abordagem irá refletir-se negativamente nos custos para as empresas (Kraljic, 1983; van Weele, 2014; Monczka *et al*, 2016), reforçando a importância da gestão dos recursos externos na empresa.

Perante este cenário é requerida uma mudança radical na abordagem, sendo que tem de haver a transição de uma abordagem operacional das compras para uma abordagem estratégica, passando a gestão de compras a assumir um papel fundamental na definição da estratégia corporativa e um contributo essencial na *performance* positiva da empresa (Carter *et al*, 2005). Só desta forma é possível às empresas lidar com a complexidade dos mercados de abastecimento e lidar com a incerteza gerada à volta dos materiais e componentes críticos, mantendo o seu poder competitivo (van Weele, 2014).

Estes fatores tornam o abastecimento das empresas bastante complexo e requerem às empresas o desenvolvimento de estratégias de compras baseadas numa análise sistemática e que considere as constantes alterações na envolvente (Wagner *et al*, 2013).

O sucesso da gestão de compras irá depender da conjugação de diversas estratégias de compras com os diferentes itens requeridos e diferentes relações com os fornecedores (Wagner *et al*, 2013), ou seja, é necessária uma gestão eficiente do portfólio de relações como forma de ganhar vantagem competitiva. De acordo com Beasou (1999), uma gestão eficiente da cadeia de abastecimento requer que a escolha de relações tenha em conta tanto o produto em causa como as condições do mercado.

Em 1983 foi apresentado o primeiro modelo de portfólio de compras por Peter Kraljic. O modelo de portfólio de compras é uma ferramenta que permite às empresas desenvolverem estratégias e implementação das mesmas ao nível da gestão do seu departamento de compras (Gelderman & van Weele, 2002).

A definição de uma estratégia de compras assume-se como uma vantagem competitiva que permite às empresas prevenirem-se e lidarem com as possíveis disrupções dos mercados, estes caracterizados como voláteis (Pereira *et al*, 2014). No entanto, verifica-se que nem todas empresas prestam atenção à política de compras, não tendo a resiliência necessária para lidar com esta problemática, ficando em desvantagem competitiva perante a concorrência (Pereira *et al*, 2014).

Segundo Segerberg (2011), embora muitas empresas consigam contribuir de forma consistente para a redução de custos e crescimento de receitas, através do alinhamento da função compras com a estratégia organizacional, muitas ainda têm dificuldades em definir um propósito estratégico, e continuam a focar-se essencialmente na redução de custos.

1.2 Objetivo Geral

De acordo com o que foi exposto anteriormente, o portfólio de compras de uma empresa quando analisado de forma estratégica pode refletir-se positivamente nos resultados da mesma. Assim, é objetivo desta dissertação fazer a análise do portfólio de compras de uma empresa (Empresa) com vista ao desenvolvimento de recomendações que possam refletir-se na redução dos custos com compras.

1.3 Objetivos Parcelares

Face ao objetivo geral anteriormente apresentado, este será decomposto em diferentes vetores que permitirão densificar a sua concretização. Assim, os objetivos parcelares são:

- a) Identificar a política atual de compras;
- b) Identificação do mercado através da análise dos fornecedores atuais e fornecedores alternativos, e dos protocolos com os mesmos;
- c) Identificação dos materiais comprados e criticidade dos mesmos para a empresa;
- d) Posicionamento dos itens na matriz para definição de uma estratégia de compras;
- e) Desenvolvimento de recomendações que permitam reduzir os custos com compras na empresa em análise.

1.4 Questão de Investigação

Com a presente dissertação pretende-se responder à seguinte questão de investigação:

Q1 - Como é que a empresa deve agir para melhorar o seu poder de compra relativamente aos fornecedores?

1.5 Metodologia

A metodologia que vai ser utilizada na presente investigação será a metodologia Caso de Estudo.

Segundo Schramm (1971), os casos de estudo elucidam o porquê de em determinada situação ter sido tomada determinada decisão, a forma como foi implementada bem como apresentar os resultados da mesma.

De acordo com Yin (2009), faz sentido ser utilizada a metodologia Caso de estudo quando o foco da investigação é um fenómeno contemporâneo enquadrado num contexto de vida real. Tal verifica-se na presente investigação, pois o universo de análise é um

processo de gestão, de uma empresa em atividade, com vista à melhoria do mesmo, ou seja, sustentar uma investigação com um modelo prático numa situação contemporânea e não apenas com análise baseada em eventos históricos. É também a melhor metodologia quando o foco principal da investigação se prende com a resposta às perguntas “como” e “porquê” (Yin, 2009). O caso de estudo não pode ser generalizado, ou seja, embora o modelo se adeque à investigação em prática, o mesmo resultado não pode ser aplicado a outros casos.

1.6 Âmbito

De acordo com os objetivos traçados, a presente dissertação irá focar-se numa empresa de produção alimentar que, a pedido da própria empresa, por questão de confidencialidade e privacidade dos dados, não será identificada. Esta empresa será sempre referida como “A Empresa”.

A Empresa atua no sector secundário na indústria de produção alimentar. A área de análise desta investigação estará centrada no departamento de compras nomeadamente fornecedores e processo de *procurement* com vista a uma revisão da estratégia de compras. Assim, o foco será estratégico, excluindo o componente operacional do *procurement*.

1.7 Estrutura

A dissertação está estruturada em cinco capítulos dispostos da seguinte maneira:

Capítulo 1: Introdução – Este capítulo pressupõe fazer o enquadramento da presente investigação, subdividindo-se em sete subcapítulos. O primeiro pretende contextualizar o que se passa na envolvente ao nível de competitividade e apresentar a razão que faz com que as empresas necessitem de racionalizar as suas compras. Nos subcapítulos seguintes foi apresentado o objetivo principal da tese bem como os seus objetivos parcelares. Foi também formulada uma questão de investigação, apresentada a metodologia a utilizar, o âmbito da dissertação bem como a sua estrutura.

Capítulo 2: Revisão de Literatura – Este capítulo pretende sustentar toda a investigação com bases teóricas. Será feito o levantamento de conceitos que sustentam o tema analisado, bem como o modelo aplicado. O foco principal deste capítulo é analisar

a literatura relativa ao tema *procurement*, ao processo de compras e à análise de portfólio de compras como ferramenta de apoio à gestão de modo a suportar a concretização do objetivo da investigação.

Capítulo 3: Metodologia – Este capítulo apresenta e explica a metodologia utilizada no desenvolvimento da dissertação. Tendo como base a metodologia de Yin (2009) para o desenvolvimento de Casos de Estudo, é feita a descrição da mesma e as ferramentas usadas para obtenção da informação, que será aplicada no desenvolvimento do caso. É também justificada a seleção da ferramenta usada para a concretização do objetivo da dissertação, descrita em detalhe no capítulo 2.

Capítulo 4: Resultados – Este capítulo apresenta o caso de estudo, a empresa em análise e os resultados obtidos com a aplicação do modelo de Kraljic (1983). Serão também desenvolvidas as recomendações resultantes da investigação bem como a discussão dos resultados obtidos.

Capítulo 5: Conclusões – O último capítulo engloba as conclusões resultantes da investigação, sendo analisados os objetivos parcelares, bem como se responde à questão de investigação formulada no primeiro capítulo.

2. Revisão de Literatura

2.1 Introdução

De forma a sustentar o objetivo proposto na presente investigação, a análise do portfólio de compras da Empresa, este capítulo irá abordar os temas conceituais fundamentais da gestão de compras.

A nível estrutural, o capítulo faz primeiramente uma contextualização da função compras e o seu papel quer na cadeia de valor, quer no contexto empresarial. Segue-se uma definição do conceito de *procurement* e do seu ciclo, da forma como este se decompõe, referindo o processo completo de compras, vertente operacional e vertente estratégica, enfatizando a vertente estratégica.

Por fim, é descrita a abordagem de portfólio de compras como forma de racionalização das compras pelas empresas. Consequentemente, é também revista a forma como esta abordagem tem evoluído nos últimos anos bem como as críticas à mesma, segundo vários autores.

2.2 Cadeia de Valor

De acordo com Porter (1985), a cadeia de valor, permite decompor as atividades da empresa que têm relevância estratégica, e desta forma compreender como se comportam os custos e assim obter vantagem competitiva.

Porter (1985) defende que existe uma interligação entre a forma como se processa uma atividade e o custo ou processo de outra, podendo ser horizontalmente, se a interligação for entre as atividades da cadeia de valor da empresa ou verticalmente se for entre a cadeia de valor da empresa e a dos seus fornecedores e clientes.

Otimizar estas interligações conduz a performances superiores nas empresas (Frohlich & Westbrook, 2001).

Porter (1985) defende que as empresas que melhoram as atividades na sua cadeia de valor, comparativamente à concorrência, estão numa posição privilegiada para alavancar as suas capacidades e obter vantagem competitiva sustentável, ou seja, é fulcral desenvolver as atividades da cadeia de valor em aspetos valorizados pelos clientes, de maneira a superar a concorrência.

O mesmo autor defende que embora as atividades individualmente sejam fundamentais para a criação de vantagem competitiva, a cadeia de valor de uma empresa é a soma de todas as atividades interligadas entre si internamente, de modo a criar valor

para a empresa. Assim, o valor gerado total das atividades da empresa deve superar o valor total dos custos.

Porter (1985) divide as atividades no seu modelo da cadeia de valor (Figura 1) em dois tipos: as atividades primárias, nomeadamente a logística de entrada e logística de saída, as operações (atividades associadas a transformação de *inputs* em *outputs*), o marketing e vendas e o serviço ao cliente (atividades de apoio e que visam e manter o valor do produto), e as atividades de suporte, designadamente as infraestruturas da empresa, a gestão de recursos humanos, o desenvolvimento tecnológico e o *procurement*.



Figura 1 - Cadeia de Valor de Porter

Fonte: Porter (1985)

O *procurement* é uma atividade de apoio na criação de valor, uma vez que desenvolve ligações entre os intervenientes da cadeia de abastecimento, estando presente em todas as fases com a informação acerca do pretendido pelo cliente e a disponibilidade do fornecedor. As suas atividades são responsáveis pelo abastecimento da empresa. Falhas ao nível do *procurement* podem comprometer toda a atividade da empresa.

2.3 Procurement

O termo *procurement* surge da evolução do termo *purchasing* quando é adicionada uma vertente estratégica às atividades de aquisição de bens para o funcionamento da empresa sendo o foco era orientado para os processos (*Stock & Lambert, 2001*).

O conceito de *procurement* engloba duas vertentes, uma vertente operacional (*purchasing*) e uma vertente estratégica (*sourcing*) (Smeltzer *et al.*, 2003). Embora muitas vezes se utilizem os termos como iguais, estes são diferenciados pela área de atuação. De acordo com Smeltzer *et al.* (2003), a vertente operacional (*purchasing*) do *procurement*, diz respeito às atividades necessárias para a aquisição dos produtos e serviços fundamentais à atividade da empresa, enquanto a vertente estratégica (*sourcing*) engloba a gestão de fornecedores de forma a obter valor no cumprimento dos objetivos de longo prazo das empresas.

Waters (2003) define *procurement* como a atividade responsável pela aquisição de todos os materiais necessários à organização, quer sejam bens ou serviços. Ou seja, faz a ligação entre os fornecedores, a empresa e a cadeia de abastecimento.

Segundo Hughes & Ertel (2016), *procurement* está situado na interseção entre a empresa e os seus fornecedores externos e pode ter um papel chave em impulsionar os ativos e a capacidade de inovar dos fornecedores, bem como suporta o crescimento da receita e permite aumentar a vantagem competitiva da empresa.

Ainda segundo Hughes & Ertel (2016), atualmente muitas empresas baseiam-se num conjunto de métricas e indicadores de performance tendo como base principalmente os custos.

De acordo com Minahan (2005), manter uma abordagem meramente operacional, com vista à redução de custos e em garantir o abastecimento às empresas, é um entrave à criação de valor dentro da empresa, especialmente face a instabilidade nos mercados de abastecimento, globalização, avanço tecnológico, pressões regulatórias e *outsourcing*.

Segundo o mesmo autor, a resposta a esta problemática passa por adotar novas estruturas organizacionais, novas estratégias de abastecimento, recursos humanos mais qualificados e infraestruturas de sistemas de apoio à gestão.

O Quadro 1, de acordo com Hughes & Ertel (2016), sumariza a mudança no paradigma do *procurement* tradicional para o *procurement* estratégico ao nível de: valor primário; relação e gestão dos fornecedores; capacidades necessárias de gestão e abordagem.

<u>Perspetiva Tradicional do <i>Procurement</i></u>	<u>Nova Perspetiva do <i>Procurement</i></u>
Valor primário na redução de custos e garantir abastecimento externo	Valor primário na resolução problemas e aumentar vantagem competitiva
Competição e pressão sobre fornecedores como fator crítico de sucesso	Colaboração e dependência equilibrada sobre os fornecedores como fator crítico de sucesso
Foco interno em garantir o cumprimento das obrigações com os <i>stakeholders</i>	Foco interno em ser um conselheiro de confiança para o negócio
Gestão das transações	Gestão das relações
Capacidades analíticas	Perspicácia e <i>Soft Skills</i>
Ter e executar	Facilitar e permitir

Tabela 1 - Evolução da Perspetiva do Procurement

Fonte: (Hughes & Ertel, 2016)

Segundo Hughes & Ertel (2016), a perspetiva tradicional do *procurement* que enfatizava a redução de custos como fonte valor primário, sendo a competição baseada em pressão sobre os preços e sobre os fornecedores, evoluiu para uma colaboração equilibrada com vista ao aumento da vantagem competitiva e criação de valor. Mais do que procurar o fornecedor que consegue praticar o preço mais baixo, é necessário procurar aquele que consegue contribuir com mais conhecimento, inovação, tecnologia, de forma a criar valor para a empresa, desde que esse seja o requisito mais importante para o cliente. Assim, é necessário que a empresa se ajuste consoante os requisitos que são impostos pelo cliente.

Segundo Hughes & Ertel (2016), o desenvolvimento das novas tecnologias levou a que muitas das atividades operacionais associadas à perspetiva tradicional do *procurement* fossem substituídos por processos automatizados e *software*. Esta mudança de perspetiva requer que o *procurement* assuma um papel estratégico, o que implica a necessidade das empresas se focarem no desenvolvimento de competências que dificilmente possam ser substituídas por *software* (Hughes & Ertel, 2016).

Huges & Ertel (2016) definem três competências nucleares que devem ser fortalecidas pelas empresas com vista a eficiência da sua estratégia de *procurement*, nomeadamente: perspicácia de negócio; desenvolvimento estratégico; pensamento estratégico e *Soft Skills*.

Por mais que as capacidades analíticas se mantenham essenciais, a perspicácia de negócio assume-se como uma competência nuclear que permite às empresas compreender as diferentes necessidades internas para posteriormente determinar a sua estratégia para com um determinado fornecedor e definir os termos de contrato (Hughes & Ertel, 2016).

Ainda de acordo com o mesmo autor, no novo paradigma do *procurement* é necessário articular um plano de longo prazo que permita suportar as decisões mais críticas, especialmente num clima de incerteza. A ponderação de risco, dos custos e benefícios estão na base do pensamento estratégico.

2.3.1 Ciclo de Procurement

O modelo do processo de compras, presente na Figura 2, facilita à empresa que compra, a estruturação dos seus processos de tomada de decisão (Carvalho *et al.*, 2017).

De acordo com van Weele (2010), o processo de compras inicia-se com o ciclo de *procurement* estratégico, onde primeiramente são definidas as especificações e requisitos que o produto deverá ter para o funcionamento da empresa, seguindo-se a seleção dos fornecedores que permitem responder às necessidades da empresa e por fim, a formalização do contrato e contratação dos serviços. Após estas três etapas, inicia-se o ciclo de *procurement* operacional que começa com a colocação e monitorização da encomenda terminando na avaliação.

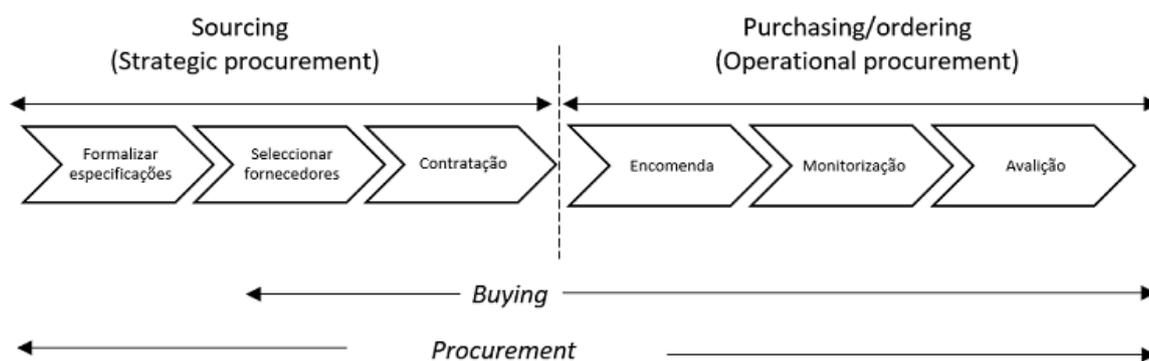


Figura 2 - Processo de Compras

Fonte: van Weele (2010)

van Weele (2010) diz-nos que as várias etapas do processo de compras se encontram interligadas, sendo a qualidade do output de cada uma, resultado das suas

precedentes, ou seja, a qualidade do output de uma das etapas do processo de compras é influenciada pelo output das etapas que lhe antecederam bem como irá influenciar o output das atividades que lhe sucedem. Diz-nos também que, de forma a manter o controlo sobre os outputs de cada etapa, estes devem estar devidamente identificados e poderem ser facilmente localizados.

a) Formalização das especificações:

Na primeira etapa do ciclo do *procurement*, a empresa começa por enumerar os requisitos necessários para o seu funcionamento (Carvalho *et al.*, 2017). Posteriormente decide se irá produzir internamente ou recorrer à compra a fornecedores externos decisão que se define se como *Make or Buy* (Moses, 2011)

Determinar se produzir internamente ou recorrer à compra é uma das decisões mais complexas na gestão de empresas, e deve ter um elevado grau de ponderação na definição da estratégia da empresa, podendo ser um fator determinante em contribuir para o bem-estar financeiro da empresa. (McIvor & Humphreys, 2000) Segundo Lambert (2004) este tipo de decisões são *Cross-functional* e falhas em implementar este tipo de processo resultam em perdas de oportunidade e fracas decisões.

Caso a empresa recorra à compra externa, deve enumerar as especificações de cada item a adquirir, dividindo-se as mesmas em funcionais e técnicas. (Carvalho *et al.*, 2017)

De acordo van Weele (2010) as especificações funcionais descrevem as funcionalidades que o produto tem para o seu futuro utilizador, enquanto que as especificações técnicas dizem respeito às características do produto bem como às suas propriedades técnicas e às atividades que o fornecedor deve desenvolver, quer sejam antes ou depois da transação.

Ainda de acordo com van Weele (2010) existem algumas vantagens em trabalhar com especificações funcionais. Primeiramente, facilita a definição da oferta pelos potenciais compradores e possibilitam a utilização de novas tecnologias que não são do conhecimento do comprador. Trabalhar com este tipo de especificações permite também desenvolver um padrão que facilita a análise das propostas.

Relativamente as especificações técnicas, estas são normalmente apresentadas por desenhos técnicos, tabelas ou catálogos. Isto permite controlar o fornecedor em maior detalhe (van Weele, 2010).

As especificações dos itens, num conceito mais abrangente, são parte integrante do caderno de encargos. Este é um documento que engloba todas as especificações bem como requisitos legais ou ambientais. (Carvalho *et al.*, 2017).

Esta etapa do processo de compras é fundamental na medida em que permite evitar incertezas na forma como se elaboram e apresentam as especificações aos potenciais fornecedores e permite evitar que determinadas especificações apenas possam ser conseguidas por determinado fornecedor. Define de forma clara os procedimentos e requisitos de forma a posteriores reajustes e alterações ao que foi inicialmente estabelecido (van Weele, 2010).

b) Seleção dos Fornecedores:

Após enumerados os requisitos necessários, deverá ser feita uma prospeção do mercado, ao nível de fornecedores para os materiais e serviços necessários. Esta fase é de extrema importância e a sua complexidade advém da quantidade de variáveis a considerar (Stock & Lambert, 2001). Segundo os mesmos autores, quando perante uma compra totalmente nova existe um conjunto de passos a seguir, nomeadamente: procura de fornecedores e alternativos; estabelecer contactos; estabelecer os critérios de compra; avaliar métodos alternativos de compras; determinar orçamento disponível; avaliar alternativas específicas; negociação com os fornecedores; proceder à avaliação pós compra. Nos casos em que a decisão de compra já foi realizada anteriormente (Compra de Rotina), não é necessário percorrer todos estes passos (Stock & Lambert, 2001).

Segundo van Weele (2010), por norma, a seleção dos fornecedores começa pela definição do método de subcontratação, nomeadamente subcontratação total ou parcial e se o preço será fixo ou custo reembolsável. O segundo passo após a definição do método de subcontratação, consiste na qualificação preliminar dos fornecedores. Com base nos requisitos definidos na etapa anterior, é feita uma lista de potenciais fornecedores (*Bidders` Long List*), aos quais é feito um pedido de informação (*RFI – Request for Information*) sobre as respetivas empresas. Desta forma, após análise dos fornecedores que demonstrem melhores qualificações, a lista fica reduzida a um pequeno número de fornecedores (*Bidders` Short List*) aos quais é feito um *RFQ (Request for Quotation)*. Estes têm de fazer uma proposta em detalhe que cumpra os requisitos da RFQ, de forma a poderem ser comparados. O preço já deverá estar incluído. Posteriormente é feita uma avaliação das propostas, tendo em conta aspetos técnicos, logísticos, de qualidade, financeiros e legais. No caso dos fornecedores considerados estratégicos e críticos é feito

também uma análise de risco dos fornecedores. Por fim, é selecionado o fornecedor que melhor se adequa ao pretendido e é feita a negociação com o mesmo.

c) Contratação:

No seguimento da etapa anterior, após selecionado o fornecedor é elaborado um contrato com o mesmo. A contratação serve para definir formalmente os termos entre os intervenientes (fornecedor e empresa) sendo que estes vão depender do setor de atividade, cultura da empresa, característica do produto e política de compras (Carvalho *et al.*, 2017).

No que diz respeito ao preço, de acordo com van Weele (2010), a parte compradora deve privilegiar um preço fixo, pois facilita não só a gestão do orçamento como o controlo de custos. O preço final pode surgir por licitação competitiva, ou seja, através de uma licitação ativa dos diferentes fornecedores, que apresentam diferentes licitações criando um ambiente de competição de forma a conseguir um preço menor (van Weele, 2010).

No caso de compras a fornecedores estrangeiros, é necessário ter em conta alterações de valor na moeda. Muitos contratos podem conter cláusulas que consideram os *Exchange ratings* da moeda (van Weele, 2010).

Na contratação, deverá existir uma cláusula e condições de garantia que permitam assegurar que o produto que é comprado esteja de acordo com as especificações pedidas, e em perfeitas condições de segurança e qualidade, bem como a legislação a ser utilizada na contratação (van Weele, 2010).

Após concluídas as três primeiras etapas, correspondentes à parte estratégica, segundo Carvalho *et al.* (2017), segue-se a parte operacional. Esta começa com a colocação e monitorização da encomenda seguindo-se da avaliação de todo o processo.

d) Colocação e Monitorização da encomenda:

Após a seleção e contratação dos fornecedores, a encomenda é realizada. A encomenda deve conter informação e instruções claras para o fornecedor de modo a evitar possíveis erros. Para aqueles produtos de rotina, normalmente é negociado um acordo que permite assegurar o abastecimento deste tipo de produtos por períodos de tempo maiores (Carvalho *et al.*, 2017).

Relativamente à Monitorização, esta pode envolver deslocações às instalações dos fornecedores, poderão ser requisitados os planos de produção bem como a confirmação da data prevista de entrega, devendo ser realizado um controlo e verificação se os produtos estão de acordo com os requisitos, responsabilidade sobre os contratos, e negociações sobre possíveis alterações técnicas (Carvalho *et al.*, 2017).

e) Avaliação

Mesmo após a colocação e monitorização da encomenda, o processo de compras não está terminado. Assim, será responsabilidade do responsável de compras a execução de reclamações, ativação das cláusulas, acertos, avaliação do projeto e dos fornecedores e organização da documentação entre a empresa e o fornecedor (van Weele, 2010). A avaliação da performance dos fornecedores define-se segundo Neely *et al.*, (1995: pp-80), como “the process of quantifying the efficiency and effectiveness of supplier action”. Esta permite que a experiência adquirida possa ser canalizada em informação para projetos futuros.

Segundo Hald & Ellegaard (2009) a avaliação dos fornecedores permite à empresa identificar, no processo de compra, dinâmicas indesejadas que possam afetar a melhoria do desempenho do fornecedor.

De acordo com van Weele (2010), o modelo serve como apoio à compra, sendo que nem todas as compras seguem detalhadamente todas as etapas do processo de compras.

O autor van Weele (2010), refere algumas situações que podem obstruir o processo de compras nomeadamente:

- Especificações unilaterais (*Brand Specifications*) – quando a empresa está condicionada a uma marca ou fornecedor específico. Este fator condiciona o poder negocial do comprador relativamente ao fornecedor;
- Seleção de fornecedores inadequada – fator agravante nas situações em que os produtos requerem manutenção durante longos períodos; ou quando não são verificadas as contas bancárias dos fornecedores, que possam momentaneamente entrar em falência.
- Relações pessoais – as relações pessoais podem influenciar a seleção dos fornecedores, os quais podem não preencher os requisitos de competitividade que a empresa necessita;

- Falta de experiência na elaboração dos contratos - termos dúbios, custos extras, descrição de requisitos incompletos são algumas situações que podem ser originadas pela falta de experiência na elaboração dos contratos;
- Ênfase excessiva no preço e não no custo total de posse;
- Falhas administrativas.

2.4 Análise ABC

Por norma, as empresas contam com uma variedade de produtos e fornecedores para o desenvolvimento das suas atividades, que deve ser abordada de maneiras diferentes consoante a seu grau de importância. Esta variedade implica que seja necessário categorizar os itens, não só para simplificar o processo de análise como para perceber quais são mais importantes ou menos importantes (Gelderman & van Weele, 2003). Um dos métodos mais simples para essa categorização é a análise ABC. A análise ABC permite agrupar os itens em três classes, nomeadamente Classe A, Classe B e Classe C, e que determinam a relevância dada aos artigos, contendo a classe A os de maior importância e a classe C o de menor importância (Carvalho *et al.*, 2017).

Esta análise é baseada na regra de Pareto, que determina que 20% dos artigos comprados, irão corresponder a um valor aproximado de 80% dos custos com compras (Classe A), que cerca de 30% dos artigos comprados irão corresponder a cerca de 15% do valor total dos custos com compras (Classe B) e, por último, aproximadamente 50% dos artigos comprados irão corresponder a cerca de 5% do valor total de custos com compras.

A determinação dos itens a constar em cada classe irá depender dos setores de atividade em causa, sendo imprescindível uma análise detalhada, a adoção critérios rigorosos, que pode ser determinado pelo *know-how* de quem conhece o negócio e as necessidades da empresa, por norma, o gestor. (Carvalho *et al.*, 2017).

2.5 Análise de Portfólio de Compras

De acordo com Wagner (2013), os modelos de portfólio de compras estão na base do planeamento estratégico através da classificação dos produtos e relação fornecedor/comprador. Por norma, as empresas desenvolvem os portfólios de compras

com base em documentação formal e análise do negócio sendo que é um processo bastante complexo dadas as diferentes relações fornecedor/comprador que diferentes produtos requerem (Wagner, 2013).

Kraljic (1983) introduziu a primeira abordagem do modelo de portfólio que permite às empresas reduzir as suas vulnerabilidades e potenciar o seu poder de compra.

O modelo provou ser uma ferramenta eficaz para diagnosticar e perspetivar as necessidades da empresa ao nível da estratégia de compras bem como de discutir, visualizar e ilustrar essa mesma estratégia (Wagner, 2013).

O modelo permite relacionar os riscos e oportunidades externas com as necessidades de compras da empresa (Dubois & Pedersen, 2002).

A ideia principal apresentada por Kraljic (1983) é que uma vez que cada fornecedor representa um interesse diferente para a empresa, é necessário desenvolver diferentes estratégias para cada cenário possível, defendendo que o balanço final do poder de compra deve tender para o lado do comprador.

Em primeiro lugar, é importante perceber a necessidade da empresa em ter uma estratégia de compras. Kraljic (1983) enumera dois fatores que, quando analisados, permitem determinar a necessidade de estratégia de compras da empresa para potenciar o seu poder de compras e reduzir o risco ao mínimo:

- 1) Importância estratégica das compras ao nível do valor acrescentado por produto e da percentagem das matérias-primas no custo total e o seu impacto no lucro;
- 2) Complexidade do mercado (escassez, barreiras à entrada, custos logísticos, monopólios).

Segundo Kraljic (1983), o modelo pressupõe a concretização de quatro etapas: Classificação; Análise de mercado; Posicionamento estratégico; Plano de Ação.

Esta abordagem proporciona às empresas um método eficaz para recolha de informação do mercado e das empresas, para previsão de cenários de compras futuras e permite definir diferentes estratégias de compras para os itens mais críticos ao funcionamento da empresa.

Em seguida são abordadas as quatro etapas do modelo proposto por Kraljic (1983).

2.5.1. Classificação

Kraljic (1983) diz-nos que o impacto do lucro de um item é definido pelo volume de compras, percentagem dos custos com compras e impacto do item na qualidade do

produto. Diz-nos também que relativamente ao risco de abastecimento, este é medido em termos de disponibilidade, número de compradores, oportunidades *make-or-buy*, e possibilidade de substituição. Tendo como base estas duas dimensões (impacto no lucro e risco de abastecimento) resulta uma matriz de dupla entrada, de dois por dois, que está dividida em quatro categorias de produto: Alavanca; Estratégicos; Não Críticos e Estrangulamento. Consequentemente, os itens são posicionados de acordo com a Figura 3, sendo que cada categoria requer uma análise diferente (a sua complexidade é proporcional às suas implicações estratégicas)

Impacto financeiro	Elevado	Produtos Alavanca	Produtos Estratégicos
	Reduzido	Produtos Não críticos	Produtos Estrangulamento
		Reduzido	Elevado
		Risco de Abastecimento	

Figura 3 Matriz de Kraljic

Fonte: (Kraljic, 1983)

Os Produtos Não Críticos são os produtos de rotina cujo impacto no lucro é reduzido bem como comportam um risco de abastecimento também reduzido, principalmente pela existência de muitos fornecedores na disponibilização deste tipo de produtos. Requerem uma boa análise de mercado, quer pela elevada concorrência como pela facilidade de substituição ao nível dos materiais e fornecedores. Apesar de serem produtos de valor baixo e de exigirem níveis de conhecimento reduzidos tanto em termos técnicos quer comerciais para aquisição dos mesmos, ao nível das atividades administrativas englobam elevados níveis burocráticos, o que leva a que por vezes os custos administrativos sejam mais elevados que o valor do produto em si. Requer-se, assim, uma gestão eficiente deste tipo de produtos (Carvalho *et al.*, 2017; Kraljic, 1983; van Weele 2010).

Os Produtos de Estrangulamento são produtos de especificidade maior que exigem conhecimentos técnicos mais elevados. Normalmente são adquiridos por especialistas devido à complexidade elevada dos mesmos. O seu impacto no lucro é reduzido e comportam um elevado risco de abastecimento, isto porque o número de fornecedores é baixo. Por vezes poderão existir situações de exclusividade. Normalmente para este tipo de produtos o fornecedor tem poder sobre o comprador, principalmente por serem produtos fundamentais para a empresa. Não podendo prescindir dos mesmos, o seu abastecimento deve ser garantido de modo a evitar situações de estrangulamento (Carvalho *et al.*, 2017; Kraljic, 1983; van Weele 2010).

Outro dos quadrantes da matriz diz respeito aos Produtos Alavanca. Estes são os tipos de produtos utilizados de forma regular de complexidade menor e que são encomendados em grandes quantidades. O seu impacto no lucro é elevado e têm um risco de abastecimento reduzido. Para a disponibilização deste tipo de produto existe elevada concorrência o que requer compra agressiva, pois pequenas alterações no preço de custo têm um elevado impacto no preço dos produtos finais. São produtos de mercados maduros e concorrenciais, pelo que requerem análise regular de mercado. Quanto maior a concorrência direta menores preços são conseguidos para compra, consequentemente menores custos (Carvalho *et al.*, 2017; Kraljic, 1983; van Weele 2010).

Por fim, surgem os Produtos Estratégicos. Estes são produtos de complexidade elevada, que por vezes incluem pacotes de serviços. Muitas vezes são produtos customizados que aumentam a complexidade do seu abastecimento. São produtos de impacto no lucro elevado bem como comportam um elevado risco de abastecimento. Representam um papel crítico para a atividade da empresa, sendo que existem poucos fornecedores. A alteração de fornecedores no curto prazo é impraticável sem que haja um aumento substancial de custos. Este tipo de produtos requer o desenvolvimento de relações de longo prazo com os fornecedores promovendo colaboração entre as partes de maneira a garantir o seu abastecimento (Carvalho *et al.*, 2017; Kraljic, 1983; van Weele 2010).

2.5.2 Análise de mercado

Segundo Kraljic (1983), o passo seguinte consiste em fazer uma análise de mercado de forma a perceber a relação entre o poder negocial dos fornecedores comparativamente ao poder negocial da empresa.

Isto traduz-se em analisar o mercado relativamente a fornecedores atuais e fornecedores alternativos, tentar perceber o poder de compra que detemos como clientes, a disponibilidade dos produtos estratégicos em termos de qualidade e quantidade, e a força relativa dos fornecedores existentes.

Kraljic (1983), com base na análise das necessidades da empresa e dos fornecedores identificou 10 critérios de avaliação do portfólio (Quadro 2). O quadro representa os aspetos que são considerados chave por este autor, quer do lado do fornecedor quer da empresa. A empresa ao identificar os pontos fortes do fornecedor, consegue analisar o impacto que isso representa na organização e definir a capacidade de negociar os termos para adquirir os produtos que necessita.

<u>Força Fornecedores</u>	<u>Força Empresa</u>
Dimensão do mercado vs capacidade do fornecedor	Volume de compras vs capacidade das unidades principais
Crescimento do mercado vs aumento da capacidade	Aumento da procura vs aumento da capacidade
Utilização da capacidade vs risco de estrangulamento	Utilização da capacidade das unidades principais (<i>players</i> do mercado)
Estrutura competitiva	Quota de mercado vs quota de mercado do principal concorrente
Retorno do investimento e/ou retorno do capital	Rentabilidade dos produtos finais mais importantes
Estrutura de custo e preço (margens)	Estrutura de custo e preço
Estabilidade <i>Break-even</i>	Custo de não entrega
Singularidade do produto e estabilidade tecnológica	Integração em profundidade ou capacidade de produção própria
Barreiras à entrada (requisitos de <i>know-how</i> e capital)	Custo de entrada de novas fontes vs custo de produção própria
Situação logística capacidade de entrega	Logística capacidade de receção

Tabela 1 - Critério de avaliação do portfólio

Fonte: Kraljic (1983)

A ponderação da intensidade da força do fornecedor e da empresa permitirá elaborar uma matriz que posteriormente será utilizada para definir a estratégia da empresa.

O critério dimensão do mercado e capacidade do fornecedor, representa uma força do fornecedor caso a sua capacidade represente uma parte significativa da dimensão total do mercado, ou seja, quanto maior for a capacidade do fornecedor comparativamente à dimensão do mercado maior será o seu poder negocial. Do lado da empresa, um volume de compras elevado permite ter um maior poder negocial. O mesmo acontece caso o aumento da capacidade do fornecedor aumente perante um crescimento do mercado, e no lado da empresa, quando existe um aumento da procura.

Relativamente ao risco de estrangulamento do abastecimento este será maior consoante a capacidade utilizada. Por exemplo, um fornecedor que esteja a utilizar 90% da sua capacidade tem um risco de estrangulamento do abastecimento mais elevado que um que esteja a utilizar apenas 70%.

Quanto maior for o custo de não entrega, maior será o risco de abastecimento e mais difícil será à empresa de mudar de fornecedor.

A estrutura competitiva da empresa representa uma força quer seja por diferenciação ou por líder de custos (Porter, 1980). No lado da empresa, quanto maior for a quota de mercado comparativamente à quota de mercado dos principais concorrentes, maior será a força da empresa e o seu poder negocial.

Um fornecedor que se encontre prestes a cobrir o investimento inicial tem maior poder negocial que um fornecedor que ainda se encontra longe de atingir essa meta. Do lado da empresa, a sua força será maior consoante a rentabilidade dos produtos finais mais importantes.

Relativamente à estrutura de custo e preço, a empresa que consegue produzir com menores custos tem mais força e, por sua vez, maior margem para praticar preços mais baixos.

A estabilidade do *Break Even* representa um critério que permite aumentar o poder negocial do lado do fornecedor, pois, caso atinja a estabilidade, por exemplo, a 70% de utilização da capacidade, poderá praticar preços mais baixo que um fornecedor que apenas atinja a estabilidade aos 80%.

A força do fornecedor é maior caso o produto que oferece tenha características únicas, pois a probabilidade de existirem fornecedores alternativos é menor. Do lado da empresa, esta terá mais força caso tenha produção própria.

Caso existam barreiras a entrada, *know-how* ou capital, a força do fornecedor é maior pois existem poucos fornecedores alternativos.

A situação logística é outro critério a considerar, pois o poder negocial do fornecedor será maior consoante a sua capacidade de entrega. Do lado da empresa considera-se a capacidade de receção da mercadoria.

2.5.3 Posicionamento estratégico

Nesta fase, segundo Kraljic (1983), a empresa posiciona os itens considerados estratégicos de acordo com a Etapa 1, na matriz Posicionamento Estratégico (Figura 4). Esta matriz que engloba nos seus eixos a intensidade da força da empresa, bem como a intensidade força do fornecedor que foram identificadas na etapa anterior. Assim, a empresa consegue identificar as áreas de oportunidade ou vulnerabilidade, ou seja, as áreas onde existe margem para utilizar uma negociação agressiva ou não.

De acordo com Kraljic (1983) a matriz sugere três estratégias genéricas: Explorar, que consiste em valer-se do seu papel dominante para pressionar os fornecedores de modo a garantir melhores preços e relações de longo prazo. Diversificar, que consiste em procurar fornecedores e produtos alternativos que permitam reduzir o risco de abastecimento, e Equilíbrio, que consiste no meio-termo entre as duas estratégias apresentadas anteriormente.

Deve ser utilizada uma estratégia agressiva (“Explorar”) nos itens em que a força dos fornecedores é média/baixa e a empresa desempenha um papel dominante. Nestas condições a empresa tem oportunidade de pressionar os seus fornecedores e conseguir melhores condições e preços para o produto que adquire. De notar que uma pressão exagerada não só pode prejudicar as relações de longo prazo com os fornecedores como gerar reações contrárias e prejudicar o abastecimento. Deve ser utilizada uma estratégia defensiva (“Diversificar”) quando temos um papel secundário no mercado e os fornecedores um papel principal, optando por procurar materiais substitutos e/ou novos fornecedores. Esta estratégia poderá ter custos associados relativos a análises de mercado. Por fim, para os produtos com maiores riscos e benefícios não compensadores, a empresa deve optar por uma estratégia balanceada (“Equilíbrio”) de modo a manter boas relações com os seus fornecedores.

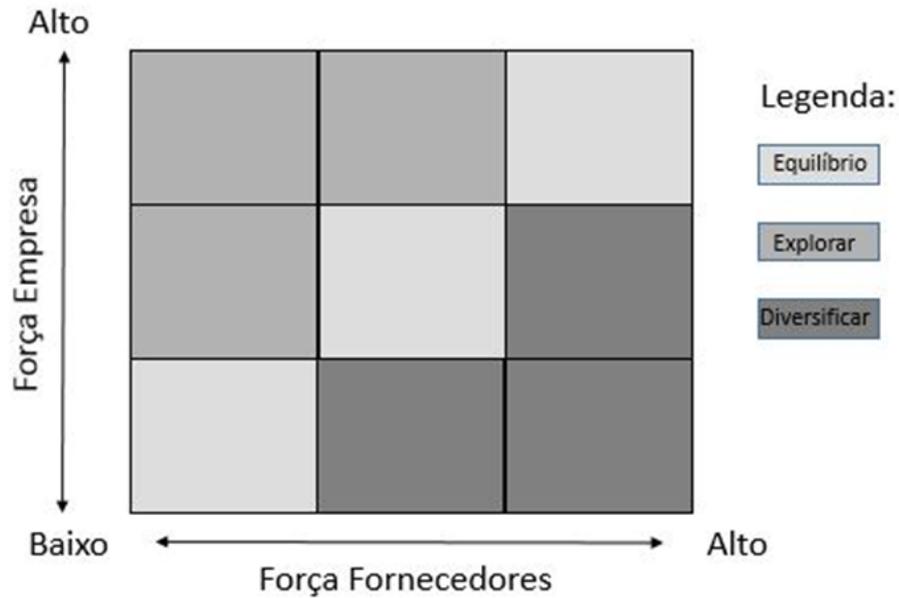


Figura 4 - Posicionamento estratégico

Fonte: Kraljic (1983)

2.5.4 Plano de Ação

Esta última etapa, de acordo com Kraljic (1983), é a fase onde se desenvolve o plano de ação. A empresa irá analisar os diferentes cenários e perceber onde pode explorar o seu poder negocial. O resultado será um conjunto de recomendações estratégicas para cada tipologia de item que a empresa adquire que especifique o tempo e critério para ações futuras.

De acordo com Kraljic (1983), uma vez que para os itens Estratégicos o risco de abastecimento é elevado, a empresa é bastante dependente do fornecedor e pequenas alterações no preço e alterações no mercado de abastecimento refletem-se em alterações significativas no preço do produto final. O plano de ação deverá promover colaboração e parcerias estratégicas de longo prazo para com os fornecedores deste tipo de item.

Para os produtos Alavanca, uma vez que facilmente se muda de fornecedor, não devem ser promovidas relações de longo prazo. O plano de ação deverá consistir em pressionar ativamente os fornecedores de modo a conseguir menores preços. Pequenas poupanças (em termos percentuais) representam grandes quantidades de dinheiro. Em muitas situações as compras são efetuadas em mais que uma fonte, obrigando a constantes análises de mercado.

O plano de ação relativamente aos produtos Estrangulamento deverá ser elaborado tendo em conta a garantia do abastecimento, mesmo que por vezes possa representar aumentos nos custos. A empresa deverá trabalhar de modo a reduzir a dependência no abastecimento destes produtos, quer seja desenvolvendo novos produtos, quer seja encontrando fornecedores alternativos. Isso requer análises de risco de modo a identificar os produtos que podem originar situações de estrangulamento e planos de contingência para os diferentes cenários.

Por fim, para os produtos Não Críticos, será a gestão eficiente do abastecimento dos mesmos, quer administrativa quer logicamente, que permitirá ganhos superiores nesta tipologia de produto.

2.5.4 Críticas ao modelo

Um estudo de Cox (2015) conclui que, num universo de 122 empresas de diferentes setores industriais, são poucas as que possuem conhecimento da existência da análise de portfólio de compras, como uma ferramenta de apoio às decisões de compras. Em muitos outros casos, mesmo conhecendo o método, existe uma desconexão entre a teoria e a prática, consequência da generalização ao aplicar as estratégias de compras, ignorando aquilo que é recomendado, o que conduz a resultados sub-otimizados.

Cox (2015) defende que o problema está na inexistência de um guião lógico para os gestores aplicarem, que conduz a recomendações inapropriadas às diferentes situações empresariais.

Cox (2014) identifica algumas falhas na metodologia apresentada por Kraljic (1983). Em primeiro lugar considera que ao focar a análise na importância da compra (alta/baixa) se reflete apenas nos indicadores de performance principais da função compras, nomeadamente redução de custos, ao invés da utilidade retirada de cada compra. O mesmo autor diz que existe uma falha na identificação do poder do comprador e do fornecedor podendo levar a recomendações estratégicas inapropriadas. Considera também que os critérios de avaliação da complexidade de mercado são algo subjetivos e difíceis de classificar (Cox, 2014; Gelderman & van Weele, 2003)

Ainda segundo Cox (2014), existe um número de estratégias reduzido, limitando-se apenas quatro. Este considera também que esta metodologia simplifica demasiado as decisões de gestão conduzindo a alguma incoerência nas recomendações estratégicas.

Dubois & Pederson (2002) consideram insuficiente a utilização de apenas duas dimensões para a definição de uma estratégia de compras.

Dubois & Pedersen (2002) consideram não existir envolvimento dos fornecedores na definição das estratégias e estes não são passivos, podendo ter as suas próprias estratégias. O facto de o produto ser considerado estratégico pelo lado da empresa que compra, não quer dizer que o produto seja de relevância estratégica para o fornecedor (van Weele 2010).

2.6 Conclusão

Porter (1985) desenvolveu um modelo da cadeia de valor, defendendo que cada atividade na cadeia deve estar interligada de modo a alavancar as capacidades da empresa e conseguir vantagem competitiva sustentável em relação aos concorrentes. Uma das atividades da cadeia de valor é o *procurement*, que consiste na atividade responsável pela aquisição de bens conjugando não só a vertente operacional de compra, como a vertente estratégica e planeamento.

Este é um termo que tem vindo a evoluir, gerando uma mudança paradigmática, relegando a perspetiva mais operacional e olhando para o abastecimento das empresas como uma atividade estratégica, principalmente pelo surgimento de fenómenos como globalização, avanço tecnológico, entre outros, que obrigaram as empresas a adaptar-se.

O ciclo do *procurement*, que pretende estruturar e facilitar o processo de tomada de decisão de uma compra, é constituído pela parte estratégica e operacional, sendo na estratégica que se inicia. Primeiramente, é feita a formalização das especificações, a seleção de fornecedores e a definição dos contratos com os mesmos. Posteriormente, é realizada a encomenda, feita a *monitorização e follow-up* da mesma e, por fim, a avaliação para melhoria de desempenho em futuras compras.

Com o surgimento da necessidade das empresas em se adaptar à envolvente e com a alteração paradigmática das compras, passando a vertente estratégica a adotar uma posição de relevo, surgem os modelos de portfólio de compras que visam apoiar o planeamento estratégico e a tomada de decisão.

A primeira abordagem do modelo de portfólio surge por Kraljic (1983), que desenvolveu um modelo que visa dar suporte às empresas no diagnóstico de estratégia de compras, bem como a definição da mesma. Esse modelo conjuga o impacto financeiro das compras, com o risco de abastecimento, originando uma matriz 2x2. Nessa matriz

serão posicionados os itens que a empresa compra, consoante a categoria onde se inserem (Alavanca, Não Críticos, Estrangulamento e Estratégicos).

Posteriormente, é feita uma análise da força dos fornecedores e da força da empresa, que gera uma outra matriz, onde serão posicionados os itens considerados estratégicos, definidos anteriormente, de forma a desenvolver as recomendações que apoiam a tomada de decisão, nomeadamente, diversificação, equilíbrio ou exploração, consoante o posicionamento na matriz.

O modelo contudo foi criticado por alguns autores, identificando algumas falhas metodológicas que podem conduzir a recomendações inapropriadas.

3. Metodologia

3.1 Introdução

O presente capítulo tem como objetivo a definição e justificação das opções metodológicas que irão suportar a concretização dos objetivos traçados na presente dissertação.

Será explicada a metodologia utilizada, suportada pela literatura do capítulo anterior, e apresentadas as ferramentas utilizadas para a recolha de informação.

O capítulo começa por justificar a relevância da utilização da metodologia por estudo de caso na presente investigação e as limitações que daí derivam, descrevendo também o caso em termos de unidade de análise.

Irá também ser identificada a ferramenta mais adequada para avaliação do portfólio de compra da empresa em análise e, por último, as ferramentas de recolha de dados utilizadas para suportar todas as outras etapas.

3.2 Abordagem Estudo de caso

Na presente investigação, será utilizada uma metodologia por Estudo de caso tendo em conta diversos autores, sendo que terá como base principal a abordagem de Yin (2009), composta por quatro passos:

1. Definição do Estudo de caso;
2. Desenvolvimento do Estudo de caso;
3. Análise da informação recolhida;
4. Desenvolvimento de conclusões e recomendações.

Segundo Feagin *et al*, (1991:2) um estudo de caso pode ser definido como “uma investigação profunda e multifacetada, de um fenómeno social único utilizando um método de pesquisa qualitativo”. Johansson (2003) diz-nos que esta metodologia não é apenas utilizada pelas ciências sociais, mas também em contexto empresarial e educacional. Vários autores reconhecem que esta metodologia pode utilizar também métodos quantitativos (Stake, 1999; Yin, 2009).

A metodologia estudo de é usada por diversos investigadores para o desenvolvimento e produção de novas teorias, bem como para contestar teorias já existentes (Dooley, 2002). De acordo com Yin (2009), esta metodologia é a mais

adequada quando o foco da investigação é compreender, explorar ou descrever um fenómeno contemporâneo enquadrado num contexto de vida real.

É também a metodologia mais adequada quando o foco principal da investigação se prende com a resposta às perguntas “como” e “porquê” (Yin, 2009).

Schramm (1971) refere que os estudos de caso pretendem elucidar o porquê de determinada decisão em determinada situação ter sido tomada, a forma como foi implementada, bem como apresentar os resultados da mesma.

Yin (2009) identificou três tipos de casos de estudo: exploratórios, descritivos ou explanatórios. Segundo o mesmo autor, um estudo de caso descritivo pretende descrever um fenómeno dentro do seu contexto. Os casos descritivos requerem que seja apresentada uma teoria descritiva para sustentar os mesmos (Tellis, 1997). Nesta dissertação será utilizado o estudo de caso descritivo uma vez que será feita a descrição de um fenómeno, neste caso, a estratégia de compras da Empresa, e será analisado o seu portfólio de compras, sendo todo o caso sustentado com uma teoria descritiva.

Tellis (1997) afirma que a unidade de análise num estudo de caso deve ser um sistema de ações e não um grupo de indivíduos, ou seja, o que realmente é medido são os comportamentos e não as pessoas. Normalmente foca-se um ponto específico que permita perceber o sistema em análise, neste caso, será analisar a estratégia de compras de cada uma das famílias de itens da Empresa. Com o intuito de garantir a validade de um estudo de caso, surge o termo “triangulação”, que consiste na utilização de múltiplas fontes de obtenção de informação, que irá permitir que a informação conseguida seja muito mais precisa e fidedigna. (Eisenhardt, 1989; Tashakkori, 1998; Yin, 2009) Garantimos que a informação é fidedigna caso a informação recolhida das diversas fontes seja a mesma.

De acordo com Yin (2009), uma vez que os casos de estudo descritivos requerem uma teoria descritiva dentro do contexto estudado, e a empresa em estudo apresenta características únicas, não pode haver generalização. Quer isto dizer que os resultados obtidos com a investigação não serão aplicáveis a outras empresas, pois estas terão contextos e características distintas. Yin (2009) refere ainda que cada unidade de análise irá requerer diferentes formas de recolha de dados.

3.3 Justificação da ferramenta escolhida para avaliação do portfólio de compras

A presente investigação terá como objetivo principal a análise do portfólio de compras de uma empresa procurando através da mesma reduzir os custos com compras.

Essa redução será feita mais concretamente pela análise das relações da empresa com os fornecedores. Para tal será necessária uma ferramenta que permita relacionar os riscos e oportunidades externas com as necessidades de compras da empresa. Assim, de forma a cumprir com os objetivos propostos, será utilizado o modelo de Kraljic (1983) descrito com algum detalhe no capítulo 2.

A análise ABC é uma ferramenta muito útil para perceber onde se concentra o maior peso com compras relativamente aos gastos. No entanto esta apenas permite fazer essa categorização, não fazendo recomendações estratégicas que suportem a tomada de decisão. A análise de portfólio é uma ferramenta mais adequada uma vez que desenvolve um *framework* para diagnóstico e desenvolvimento da estratégia de compras e apoio à decisão (Gelderman & van Weele, 2005).

Esta será a metodologia mais indicada para cumprir com os objetivos, pois alinha as necessidades da empresa compradora com os itens disponíveis pelos diferentes fornecedores. As relações entre fornecedores e a Empresa são complexas e diferem para os vários itens. O modelo de análise de portfólio de compras, como referido no Capítulo 2, é uma ferramenta eficaz para diagnosticar as necessidades da empresa para uma estratégia de compras e permite determinar as características da relação entre o fornecedor e o comprador definindo diferentes estratégias para os diferentes itens. É considerada uma ferramenta adequada pois permite determinar recomendações ao nível estratégico para os diversos itens, considerando o risco do abastecimento, enquadrando-se com a vertente estratégica do *procurement*, na qual se desenvolve a presente tese.

3.4 Instrumentos de Recolha de dados

Como referido no início deste capítulo, Yin (2009) defende a utilização de múltiplas fontes de informação para sustentar a investigação. Esta é uma forma de validar e credibilizar a informação recolhida, pois obtém-se informação do mesmo fenómeno a partir de vários pontos diferentes, e garante-se a triangulação dos dados caso as várias fontes contenham a mesma informação. Tendo em conta os objetivos traçados, a presente investigação utilizará a Entrevista e a Análise Documental como instrumentos de recolha de dados.

3.4.1 Entrevista

A entrevista é uma das ferramentas qualitativas de recolha de informação mais importantes nos estudos de caso. Mesmo quando não representa um método primário de recolha de informação pode servir de suporte para a recolha de informação utilizando outros métodos (Dumay, 2011).

Yin (2009) considera a entrevista como uma fonte de informação essencial para um estudo de caso, pois grande parte dos casos são sobre assuntos humanos, e é obtida informação mais pertinente quando entrevistadas pessoas com conhecimento de causa aprofundado.

Yin (2009) diz-nos que um dos pontos fortes da entrevista como método de recolha de dados é que permite focar diretamente no tópico em estudo para o caso, e são conversas mais fundamentadas e com conhecimento de causa. Por outro lado, ainda segundo (Yin, 2009), as entrevistas podem resultar em informação pouco precisa, resultado de perguntas menos estruturadas ou esquecimentos, reforçando a ideia da triangulação, comprovando a informação recolhida na entrevista com informação de outras fontes.

Saunders (2009) identifica vários tipos de entrevista, sendo que na presente investigação será utilizada a entrevista semiestruturada. Uma entrevista semiestruturada, segundo o mesmo autor, consiste numa entrevista que não utiliza um processo estandardizado de perguntas, contrariamente à entrevista estruturada, cujo processo é muito mais estandardizado, com perguntas e respostas seguindo uma estrutura idêntica. Nas entrevistas semiestruturadas, existe um conjunto de perguntas e aspetos que devem ser abordados, não havendo nenhuma ordem ou estrutura requerida. A escolha deste tipo de entrevista permite a que o entrevistado partilhe dos seus pontos de vistas e ideias mais abertamente.

Nesta investigação, foram realizadas três entrevistas do tipo semiestruturada que permitiram conhecer a empresa e o seu funcionamento operacional, o funcionamento do departamento de compras e como este se organiza. Todas as entrevistas, tiveram como base a informação necessária para aplicar a matriz de Kraljic à empresa em estudo tendo em conta a literatura presente no segundo capítulo.

Foram realizadas duas entrevistas ao Diretor de Compras da Empresa em estudo, que faz parte também dos quadros de Administração, e uma entrevista à Diretora de Produção.

Os guiões das referidas entrevistas encontram-se em anexo (Anexo 1).

Relativamente à entrevista com a Diretora de Produção, em primeiro lugar foi realizada uma apresentação da empresa e organizada uma visita guiada às instalações. Foi também apresentado o portfólio de produtos da empresa. Isto permitiu ter um conhecimento mais aprofundado sobre o funcionamento da empresa e o seu negócio, a sua estratégia corporativa e os mercados em que atua. Foram feitas perguntas relacionadas com o volume de negócios da empresa, de forma analisar como foi o crescimento da empresa ao longo dos últimos anos.

Ao Diretor de Compras da empresa, foram realizadas duas entrevistas que se organizaram em dois grupos:

1. Perguntas gerais sobre compras que pretendem perceber como funciona este departamento, como este está enquadrado na estratégia empresarial e os vários critérios que suportam as decisões de compras.
2. Perceber o impacto das compras no lucro, fator fundamental na construção da matriz. A grande maioria das perguntas tem como base valores numéricos que posteriormente serão confirmados em documentos de arquivo. Este grupo de perguntas aborda os produtos que a empresa comercializa e como são geridos os materiais comprados, bem como a criticidade de cada item para a qualidade dos produtos e para as vendas dos produtos.

Por último, de forma a identificar o risco de abastecimento, foram colocadas algumas questões relativas à disponibilidade dos produtos, e de alguns fatores externos, como o número de fornecedores no mercado, a existência de fornecedores alternativos ou de itens substitutos. Para a realização destas perguntas, foi usado um quadro onde estavam as diversas famílias de produtos e as variáveis definidas por Kraljic (1983), para determinar o risco de abastecimento. Numa escala de 1 a 5 foram atribuídos valores às diferentes variáveis para perceber o risco de abastecimento das diferentes famílias de produtos.

3.4.2 Análise Documental

Os documentos são fontes de informação que servem um conjunto de propósitos numa investigação e que podem providenciar a informação específica necessária à investigação, quer sejam dados históricos ou do contexto empresarial (Bowen 2009).

São vários os documentos que podem ser usados num estudo de caso. No presente estudo, serão utilizados documentos da empresa, requisitados ao Diretor de Compras tais como a lista de itens comprados, a lista dos fornecedores e dos respetivos itens adquiridos, o balancete entre outros. Os documentos da empresa nas pesquisas qualitativas requerem que a informação seja analisada de modo a criar valor para a investigação, isto porque os documentos ainda não estão trabalhados de acordo com as necessidades do investigador (Bowen, 2009). Ainda segundo o mesmo autor, o processo analítico consiste na procura, seleção, interpretação e processamento da informação.

Uma das principais vantagens da análise documental é que permite sustentar a informação obtida através de outras fontes, ou seja, como triangulação de modo a validar a informação recolhida (Yin, 2009). Nesta investigação a análise de documentos da empresa vai permitir confirmar a informação obtida através da entrevista.

3.5 Análise do portfólio de compras

No próximo capítulo, de forma a efetivar a análise do portfólio de compras, e tendo por base a metodologia proposta por Kraljic (1984), será utilizada a sequência de passos presente na Figura 5:

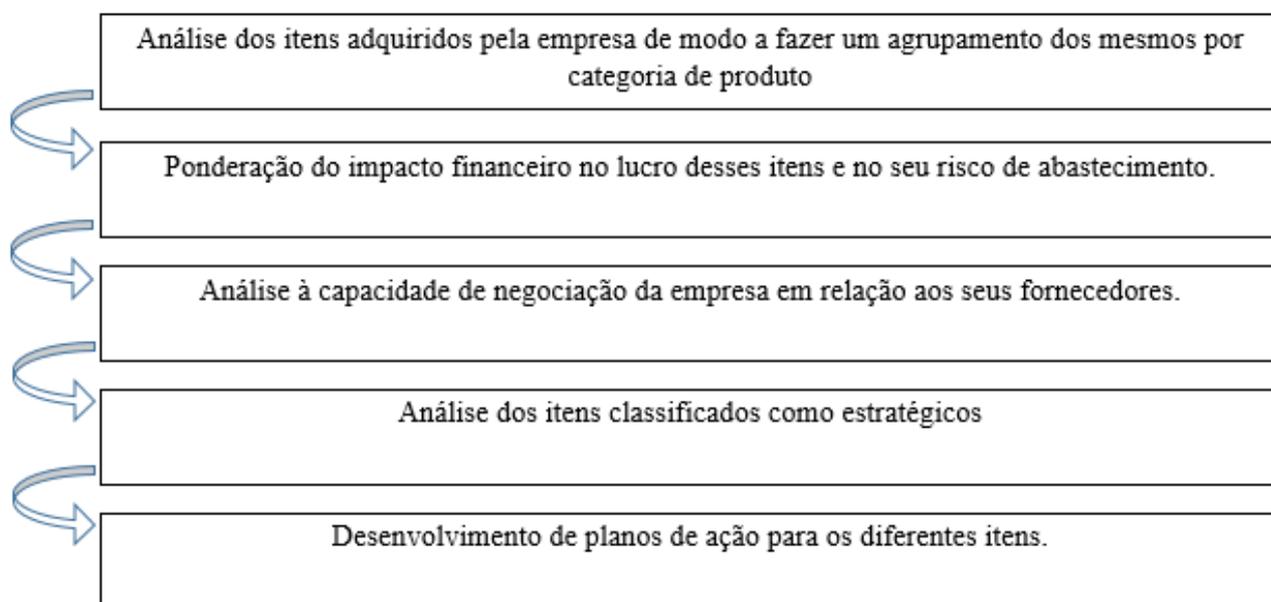


Figura 5 - Sequência de passos da Metodologia de Kraljic (1983)

De modo a perceber o risco de abastecimento das diferentes famílias foram analisadas diversas variáveis que, de acordo com a literatura, permitem calcular o risco de abastecimento a que a empresa está exposta, nomeadamente: disponibilidade dos produtos; número de fornecedores no mercado; facilidade de troca de fornecedor no curto prazo; existência de produtos substitutos e poder negocial. Posteriormente foram classificadas numa escala de 1 a 5 com a informação disponibilizada pelo Diretor de Compras da Empresa de modo a quantificar as mesmas e posicionar as famílias na matriz. A lógica para classificar de acordo com a escala depende de cada variável:

A disponibilidade de produtos indica se existem vários produtos no mercado que cumprem os requisitos de qualidade pretendidos pela empresa., indica também se estes são fáceis de obter. Logicamente, muitos produtos disponíveis irão representar um risco de abastecimento menor, e a existência de poucos produtos disponíveis representa um risco de abastecimento maior. Assim, o valor 5 representa poucos produtos disponíveis e o valor 1 representa muitos produtos disponíveis.

O número de fornecedores do mercado indica se, para cada família, existe um número elevado ou reduzido de fornecedores no mercado que prestam o mesmo serviço ou abastecem o mesmo produto, dentro dos critérios de qualidade da empresa. Isto permite perceber se é um mercado concorrencial ou não. O valor 5 irá representar a existência de poucos fornecedores no mercado e o valor 1 a irá representar existência de muitos fornecedores no mercado. Quanto menos fornecedores existirem no mercado, maior será o risco de abastecimento, isto porque a empresa tem menos alternativas para o abastecimento.

A facilidade de troca de fornecedor (ou custo de substituição de fornecedores) no curto prazo, indica se, para cada família, a troca de fornecedores é acessível ou se, envolve variáveis que, fruto da sua complexidade, tornam impraticável a mudança de fornecedor. Esta possibilidade de troca de fornecedor deve garantir que não haja perda de qualidade dos produtos, alteração dos processos da empresa, necessidade de novos testes de produtos, e de formação, entre outros. Para esta variável, o valor 5 indica dificuldade em trocar de fornecedor e, conseqüentemente, um maior risco de abastecimento e o valor 1 indica que é acessível a troca de fornecedor, logo o risco de abastecimento é menor. Se a empresa encomenda um produto de um fornecedor sem ter alternativas vai representar um risco de mercado elevado, por outro lado, o risco de abastecimento é baixo quando o produto pode ser encomendado a vários fornecedores, e os custos dessa alteração são baixos.

A existência de produtos substitutos indica se é do conhecimento da empresa a existência produtos que, fruto das suas características, possam ser usados em substituição de outros. Num intervalo de 1 a 5, o valor 5 representa a inexistência de produtos substitutos, e o valor 1 a existência de produtos substitutos. Se existem produtos substitutos a empresa não só aumenta o seu poder negocial, como reduz o risco de abastecimento.

O poder negocial mede se a empresa possui força negocial para determinar preços, prazos de entrega, planos de pagamento e qualidade dos itens, em relação aos seus fornecedores. Num intervalo de 1 a 5, o valor 1 representa reduzido poder negocial e o valor 5 representa elevado poder negocial, isto porque o risco de abastecimento é maior quando a empresa tem menor capacidade de negociar os seus preços, tornando-a mais dependente daquele fornecedor.

4. Estudo de Caso

4.1 Introdução ao capítulo

Neste capítulo será feita a caracterização da Empresa em estudo, descrita a estratégia de compras atual da mesma e os principais critérios das decisões de compras. Pretende-se com isto perceber o funcionamento do departamento de compras, que irá apoiar o desenvolvimento de recomendações após a aplicação da metodologia de Kraljic (1983).

Serão analisadas as matérias-primas que a Empresa compra, quais os procedimentos que segue em termos de compra na sua vertente estratégica, e a que fornecedores, bem como o agrupamento das diversas categorias de produtos, segundo Kraljic (1983).

Relativamente aos fornecedores, será também analisada a relação existente entre as partes e os critérios de escolha dos mesmos para, subseqüentemente, analisar as forças negociais respetivas.

Em seguida será analisado o impacto no lucro e o risco de abastecimento, seguindo a metodologia de Kraljic (1983), para depois se posicionarem os itens de acordo com as diversas categorias de produto.

Por fim, é analisada a posição negocial da Empresa e dos fornecedores, que permitirá posteriormente identificar a posição da Empresa para cada conjunto de itens.

4.2 Caracterização da Empresa

A Empresa em estudo atua na indústria alimentar, sendo a sua oferta bastante variada, fazendo preparados para doces e produtos culinários, e outros produtos alimentares, nomeadamente frutas enlatadas e molhos. A Empresa compra matérias-primas tanto para processamento, sendo estas integradas do processo de transformação em produtos finais, quanto para vender diretamente mediante divisão em pequenas embalagens. A Empresa tem classificação CAE – 46382 Classificação Atividades Económicas, sendo uma Empresa de comércio por grosso de produtos alimentares e fabricação de outros produtos alimentares, N.E.

A Empresa conta com duas geografias para o desenvolvimento da sua operação, uma de armazenamento e uma unidade industrial. Ao nível da estratégia corporativa, a Empresa afirma ter uma estratégia de diferenciação, cujo objetivo passa por ter produtos

com características únicas diferenciadoras daquelas apresentadas pelos competidores, ao invés do produto com o preço mais barato. A aposta principal está na qualidade do produto, atribuindo-lhe um valor único no mercado.

A realização das compras é centralizada, ou seja, são feitas através de um departamento único especializado na realização das compras (Carvalho et al., 2017). O Departamento de Compras conta com dois colaboradores: O Diretor de Compras que é o responsável pela contratação e negociação, e a Assistente de compras que é responsável pelo processamento de encomendas. O Diretor de compras faz também parte da Administração da Empresa.

4.3 Postura da Empresa em relação às compras

A Empresa faz contratos escritos com fornecedores, mas não com todos eles nem para todos os itens.

A existência ou não de contrato está dependente da previsão de compras, ou seja, são feitos contratos quando existe uma ideia concreta daquilo que será vendido.

Não existe contrato nas situações em que existe incerteza na procura de determinado item, para que desse modo se evitem acumulações desnecessárias de *stock*.

Normalmente, é realizado uma consulta entre os fornecedores que respeitam os requisitos de qualidade exigidos pela Empresa. A Empresa tanto contacta fornecedores aquando das suas necessidades, assim como existem fornecedores que contactam a Empresa para vender os seus produtos. Para os itens que têm características técnicas que o Departamento de compras não consegue avaliar, é sempre feito um questionário desenvolvido pelo Departamento de qualidade, relativo às fichas técnicas e de qualidade do item, bem como às certificações da Empresa fornecedora. Isto permite perceber se os requisitos de qualidade são cumpridos e se o produto se adequa. Posteriormente, de entre os fornecedores potenciais que cumprem os requisitos de qualidade impostos pela Empresa, é selecionado aquele que apresenta um preço mais favorável. Este não é um procedimento igual para todos itens. Para os restantes itens, cuja qualidade não é um fator determinantes, é feita a ordem de compra e considerado aquele com um melhor preço.

O horizonte temporal dos contratos é variável, com o curto e/ou médio prazo na maioria dos itens. Existem contratos trimestrais, semestrais ou anuais, sendo que a Empresa por norma não faz contratos superiores a um ano. A análise da oscilação do preço é o principal determinante na utilização dos contratos mais curtos ou de maior

duração, sendo que é também determinado pelo fornecedor. Se o preço tende a subir é preferível realizar contratos mais longos e vice-versa. O fornecedor pode não estar interessado em fazer um contrato.

A Empresa, tendo um produto diferenciado pela sua qualidade, requer que os diferentes itens de compra tenham determinadas características, de modo a não alterar o produto final. Um dos principais problemas com que a Empresa se depara é a dificuldade em encontrar fornecedores alternativos para alguns dos produtos mais críticos. Isto acontece, uma vez que a qualidade é um fator fundamental de acordo com a estratégia diferenciadora da Empresa e a alteração de fornecedor engloba testes de qualidade, nomeadamente provas de produtos, análises de consistência, cor, sabor e aromas, processos estes que são algo complexos. Assim, a existência de soluções de abastecimento alternativo para alguns dos produtos mais críticos é bastante difícil, o que aumenta a dependência da Empresa em relação a alguns fornecedores. É o exemplo dos aromas e corantes, gelatinas.

A Empresa procura ter alguns fornecedores alternativos previamente selecionados para as situações em que pode faltar o abastecimento.

4.4 Critérios principais das decisões de compras e fornecedores

No total, a Empresa conta com 257 fornecedores para o seu abastecimento. O abastecimento é feito quer através de fornecedores nacionais quer através de fornecedores internacionais.

As decisões de compra têm por base dois níveis de seleção. Os *order qualifiers*, ou seja, os requisitos mínimos necessários para um fornecedor ser considerado fornecedor da Empresa, nomeadamente: as certificações de segurança alimentar, HACCP (*Hazard Analysis and Critical Control Point*) e certificações IFS Food (*International Featured Standard*), sendo que a Empresa procura sempre os fornecedores com mais acreditações. E os *order winners*, ou seja, os requisitos entre a escolha de um fornecedor e outro, nomeadamente: a qualidade, a flexibilidade para entregas rápidas das mercadorias, e os preços (Hill, 1989).

Na Empresa, as encomendas são feitas todas com data de entrega, sendo a Empresa a definir o dia de entrega, sendo que não existe uma janela horária. A Empresa procura ser flexível e colaborar com o fornecedor de modo a chegar a acordo sobre os prazos e a janela de entrega.

Ao nível da dependência de algum fornecedor específico, a Empresa não está dependente de nenhum; no entanto, existe dificuldade na troca de fornecedores em alguns produtos das várias famílias, pelas razões anteriormente enunciadas relativas à qualidade e à complexidade associada aos testes de novos itens. Entre os fornecedores e a Empresa não existe uma relação de parceria propriamente dita, mas sim uma relação comercial, de prestação de serviços e de compra e venda de produtos, com as respetivas contrapartidas para cada uma das partes.

4.5 Peso das compras

De acordo com os dados do Gráfico 1, o crescimento do volume de negócio da Empresa nos últimos seis anos foi sempre positivo, à exceção dos anos 2013 e 2015, em que houve um pequeno decréscimo.

Verifica-se também que os custos com compras em euros têm registado valores um pouco irregulares sendo que em 2016 correspondia a 64,87% do volume de negócio da Empresa (Gráfico 3)

Verificou-se que há uma redução dos custos com compras de 18% no ano de 2015 (Gráfico 2). Isto pode ter acontecido por uma redução no volume de compras, ou, por ter havido uma melhoria na eficiência do Departamento de compras.

Ao analisar o Gráfico 1 constata-se que houve uma redução das vendas em 9% em 2015. Esta quebra deveu-se a instabilidades no mercado externo e quebra nas exportações para Angola devido à recessão económica, havendo uma quebra inesperada da procura.

A redução das vendas em 9% justifica parcialmente o decréscimo no volume de compras. No entanto, a redução no volume de compras foi duas vezes esse valor, o que ainda assim é positivo, pois uma redução de 9% nas vendas envolveu uma percentagem superior na redução das compras.

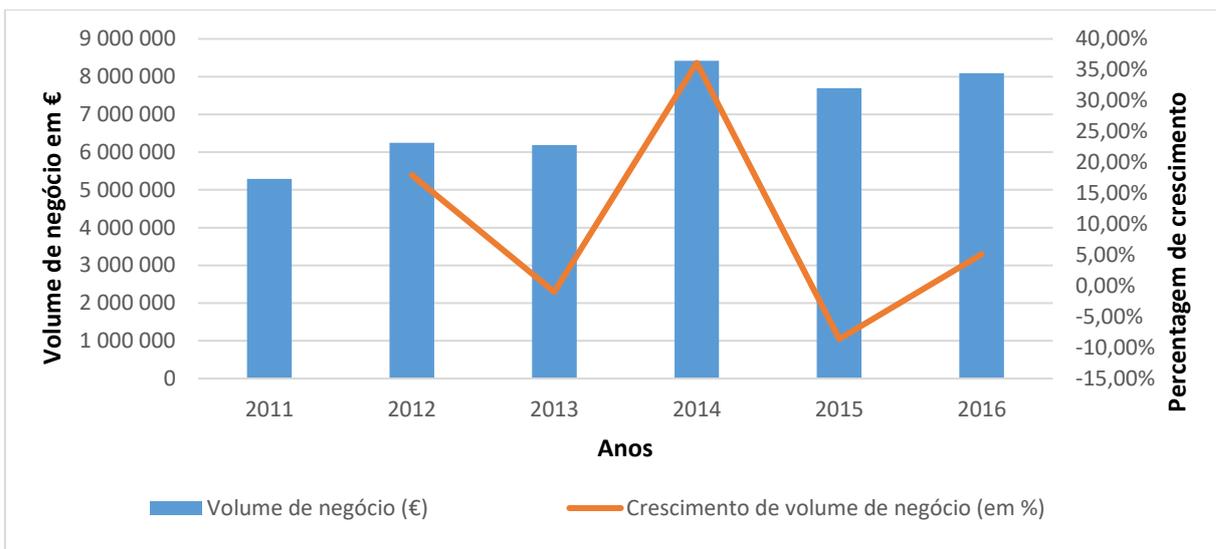


Gráfico 1 - Evolução do Volume de Negócio

Fonte: Dados fornecidos pela Empresa

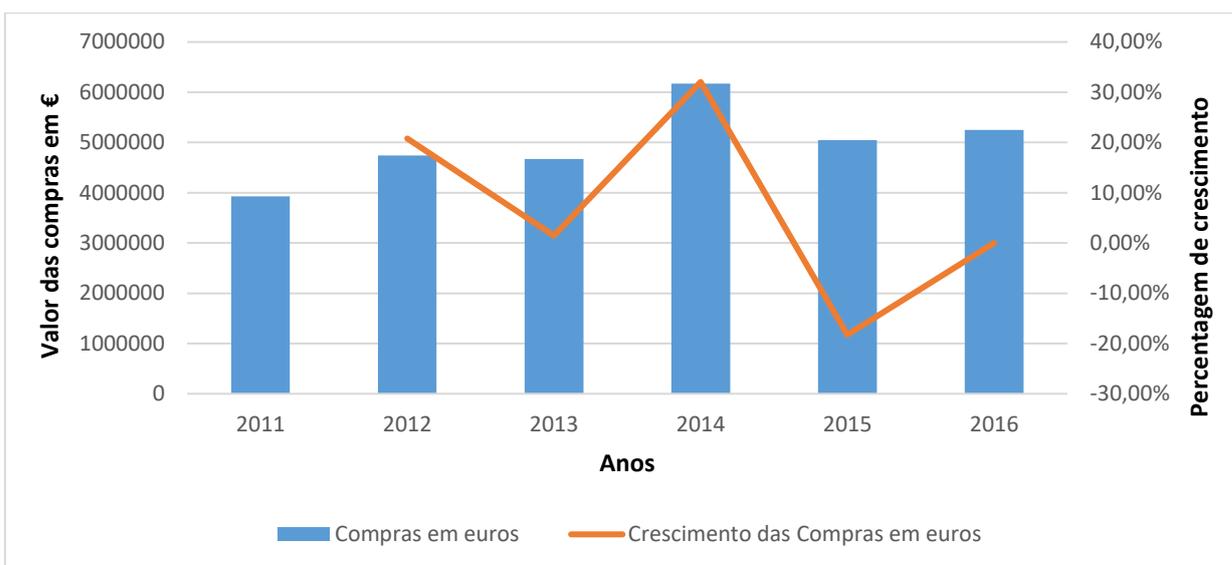


Gráfico 2- Evolução das Compras

Fonte: Dados fornecidos pela Empresa

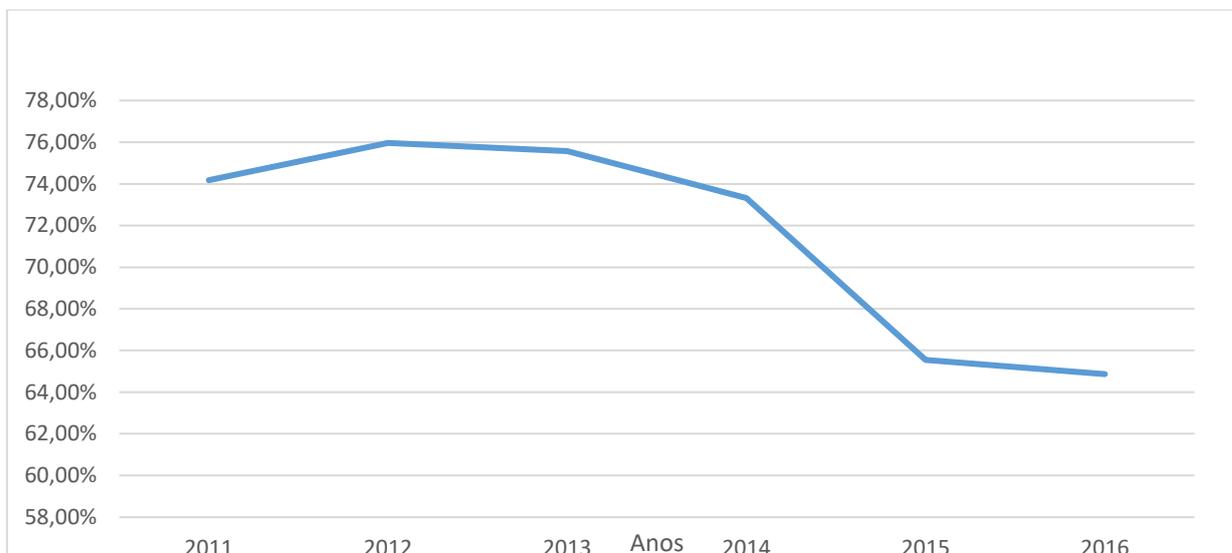


Gráfico 3 - Peso das compras no Volume de Negócio

Fonte: Dados fornecidos pela Empresa

A variação em valor monetário das compras não é tão expressiva comparativamente ao peso das compras no total de custos, porque uma variação nas vendas envolveu uma redução percentual elevada nas compras. Será então analisado o peso das compras no total de custos nos diferentes anos (Gráfico 3).

Analisando o peso das compras no total de custos em 2015, verificamos que o valor é muito próximo da redução das vendas no mesmo ano, justificando que a redução das compras não se deveu a uma melhoria na eficiência, mas sim a uma quebra nas vendas.

4.6 Análise das compras e classificação das matérias-primas e materiais comprados

Nos subcapítulos seguintes, será feita a classificação das matérias-primas e materiais comprados, a caracterização das famílias de produtos, bem como uma análise ABC das mesmas. Isto permite fazer uma análise da despesa em compras por família e perceber quais as famílias com maior impacto nas compras da Empresa.

4.6.1 Matérias-primas

Para a classificação das matérias-primas e materiais comprados, consultou-se a informação disponibilizada pela Empresa, designadamente, a base de dados geral de

artigos de compras existente no programa informático de gestão, e que permitiu agrupar os itens em famílias e analisar a despesa dessas famílias, bem como a quem são comprados os vários itens.

O agrupamento das famílias foi obtido a partir do conjunto de itens comprados pela Empresa no ano 2016, mediante a análise de conteúdo elaborada à referida base de dados de compras e que foi determinada em conjunto com o Diretor de compras. Por conseguinte, o critério utilizado na classificação teve por base as matérias-primas necessárias para se obterem os produtos finais, o que permitiu definir 14 famílias, entendendo-se por “família” o conjunto de itens da mesma natureza e que contribuem para obter um resultado final similar. Deste modo, as diversas matérias-primas foram inseridas em cada família respetiva, de acordo com esta repartição prévia quanto à sua natureza. Tal facto possibilitar-nos-á agrupá-las como uma só, como uma família. A família Serviços foi dividida em duas, nomeadamente “Serviços 1” e “Serviços 2”. Esta divisão prende-se com o facto de nas 163 referências diferentes de serviços a que a empresa recorre, existirem referências com diferente peso estratégico, e cujo processo de compras será distinto, desta forma permitindo agrupar numa família os serviços que são mais estratégicos e numa outra os que têm peso estratégico menor. Por peso estratégico entenda-se relevância para a atividade da empresa, e número/complexidade das variáveis técnicas envolvidas na prestação do serviço, ou seja, quanto maior planeamento adaptado às necessidades da empresa exigir, maior será o seu peso estratégico. Desta forma, com base na informação obtida na Entrevista realizada junto do Diretor de compras, foi possível determinar quais os serviços essenciais para a atividade da Empresa. Adicionalmente, foi constituída a família “Diversos”, composta por itens de diferentes naturezas, que não têm impacto direto nos produtos finais.

Na Tabela 1 são apresentadas as diferentes famílias de itens, os valores das compras nas diferentes famílias e respetivas percentagens, bem como uma análise ABC às mesmas. A análise ABC é feita ao valor das compras de forma a perceber quais as famílias a que deve ser dado maior ênfase na redução de custos, pois estas terão um impacto maior nos resultados da Empresa. Consequentemente, as classes foram ordenadas tendo em conta o seu valor de consumo.

	Valor das Compras (€)	Peso no total das Compras (%)	Percentagem Acumulada (%)	Análise ABC (Valor das Compras)
Serviços 1	1 117 076,04	21,28%	21,28%	A01
Especiarias	724 154,41	13,80%	35,08%	A02
Gelatinas	668 372,75	12,73%	47,82%	A03
Embalagens	496 990,40	9,47%	57,28%	B01
Frutas e Legumes	366 469,50	6,98%	64,27%	B02
Molhos	365 151,16	6,96%	71,22%	B03
Diversos	329 873,00	6,29%	77,51%	B04
Químicos Alimentares	307 183,12	5,85%	83,36%	B05
Cereais	285 152,43	5,43%	88,79%	B06
Coberturas e Enfeites	234 303,36	4,46%	93,26%	C01
Corantes e Aromas	192 342,33	3,66%	96,92%	C02
Expositores	85 741,00	1,63%	98,56%	C03
Serviços 2	61 470,04	1,17%	99,73%	C04
Paletes	14 259,66	0,27%	100,00%	C05

Tabela 3 Volume de Compras e análise ABC por família de itens para 2016

Fonte: Dados fornecidos pela Empresa

Caracteriza-se em seguida cada uma das famílias de produtos.

Serviços - Como referido anteriormente, devido ao peso estratégico associado aos diferentes serviços, esta família foi dividida em duas, nomeadamente: Serviços 1 e Serviços 2.

Serviços 1 - Esta família inclui todos os serviços com maior peso estratégico para o funcionamento da Empresa, prestados por terceiros, totalizando 43 referências diferentes. Podemos considerar como exemplos, os serviços de informática, projetos de consultoria, publicidade e marketing, mas também o serviço de transportes e manutenção de máquinas. Esta família dos Serviços é crítica, pois no mercado existem poucas alternativas viáveis, uma vez que são serviços de complexidade elevada que exige um maior planeamento adaptado às necessidades da empresa. Exemplificando, um serviço de informática, conjuga diversas funcionalidades/módulos que podem ser adaptados aquilo que a empresa pretende com esse serviço. Caso a empresa decida trocar para um outro fornecedor, por exemplo no módulo financeiro, teria de alterar em todos os outros módulos, pois não haveria compatibilidade, sendo também uma mudança demorada e custosa para a Empresa. A troca de fornecedores no curto prazo é impraticável porque, em primeiro lugar, para cada serviço o número de fornecedores disponíveis no mercado é reduzido e, em segundo lugar, como explicado anteriormente, a prestação do serviço é

adaptada às especificações técnicas da Empresa, o que requer planeamento entre as partes. O poder negocial da Empresa relativamente aos serviços é baixo, pois a existência de produtos substitutos é reduzida e podem existir problemas de compatibilidade com os do serviço atual, limitando a Empresa às opções dos prestadores de serviço. Para estes serviços são feitos contratos com alguns dos fornecedores com diferentes durações consoante o tipo de serviço prestado, garantindo assim a manutenção do serviço. Mas também existem situações de confiança e de longevidade na relação comercial que não implicam a existência de contratos formalizados. Os itens desta família provêm de um total de 43 fornecedores, sendo que para cada serviço em específico, o número de fornecedores com que a empresa se relaciona e o número fornecedores no mercado é reduzido. Esta família corresponde a 21,28% do valor total gasto em compras.

Serviços 2 - Esta família inclui os serviços com peso estratégico menor para o funcionamento da Empresa, prestados por terceiros, tais como limpeza, moagem, laboratórios de análise, gráficas e empresas de embalagem. Esta família totaliza 119 referências diferentes.

Esta família não é muito crítica, pois os serviços desta família são fáceis de abastecer, existindo oferta abundante. Não existem variáveis de complexidade elevada, a nível técnico, nem planeamento entre o prestador do serviço e a empresa, que dificulte a prestação destes serviços. Dada a oferta abundante e existência de soluções alternativas, a troca de fornecedor não é difícil. Consequentemente, o poder negocial da Empresa aumenta, podendo esta recorrer às alternativas existentes no mercado, se necessário. Para esta família são feitos contratos com alguns dos fornecedores com diferentes durações consoante o tipo de serviço prestado, garantindo assim o cumprimento do serviço e a sua manutenção. Mas também existem situações de confiança e de longevidade na relação comercial que não implicam a existência de contratos formalizados. Os itens desta família provêm de um total de 117 fornecedores, sendo que para cada serviço em específico, o número de fornecedores com que a empresa se relaciona é reduzido, embora a oferta de mercado seja abundante. Esta família corresponde a 1,17% do valor total gasto em compras.

Especiarias - Esta família inclui todas as especiarias compradas e que são integradas na produção dos diferentes artigos do portfólio de produtos que a Empresa vende. Esta família totaliza 65 referências diferentes. Em Portugal o leque de

fornecedores no mercado para a família especiarias é reduzido, uma vez que grande parte são apenas grossistas que compram grandes quantidades aos produtores nos países de origem do produto e, depois, os revendem. A empresa compra a estes grossistas que revendem a mercadoria, uma vez que para comprar nos fornecedores de origem teria de encomendar grandes quantidades de produto, nomeadamente contentores que têm de vir completos, e a Empresa não tem necessidades dessas quantidades do produto. Existe bastante *stock* disponível no fornecedor. Estes apesar de serem poucos, têm muito *stock*, tornando este tipo de produtos fácil de obter. Como é um produto com características únicas, não existem produtos substitutos. O poder negocial é alto porque existem fornecedores alternativos e a Empresa consegue garantir o abastecimento das especiarias recorrendo a esses, após a aprovação de qualidade realizada junto dos mesmos. Não existe contrato formalizado com os fornecedores. Os itens desta família provêm de um total de 17 fornecedores, sendo que cada fornecedor fornece mais do que uma referência. Esta família corresponde a 13.80% do valor total gasto em compras.

Gelatinas - Esta família diz respeito a matéria-prima gelatina, que é integrada na produção de alguns produtos da Empresa. Esta família totaliza 4 referências diferentes. O leque de fornecedores de gelatinas no mercado é elevado, existindo bastante disponibilidade para este tipo de produto, no entanto este requer que exista algum critério de seleção por questões de qualidade, sendo que são poucos os fornecedores que cumprem os requisitos de qualidade necessários. O seu abastecimento é fundamental uma vez que é integrado num produto *core* da Empresa, e a falta do mesmo compromete em grande escala a produção. Assim, a Empresa tem contratos para o abastecimento destes produtos, realizados com antecedência de forma a garantir o abastecimento dos mesmos. A Empresa tem uma lista de fornecedores aprovados que cumprem os requisitos necessários de qualidade destes produtos, podendo recorrer a estes nas situações de falta no abastecimento de modo a não comprometer a produção, ou seja, se necessário a empresa compra os itens aos fornecedores que estão na *pool* de pré-selecionados. No curto prazo é impraticável a troca de fornecedores, sendo necessária bastante antecedência para se realizarem os testes, de modo a garantir que o fornecedor irá cumprir os requisitos de qualidade necessários. Sendo itens de características únicas não existem produtos substitutos, mas com alguma antecedência é possível negociar preços para este tipo de produtos. Os itens desta família provêm de um total de 4 fornecedores cada um

abastecendo o seu respectivo item. Esta família corresponde a 12,73% do valor total gasto em compras.

Embalagens - Esta família engloba todas as caixas usadas para proteção, devido acondicionamento e venda dos produtos finais da Empresa. Esta família totaliza 275 referências diferentes, que englobam todas as caixas, frascos e tampas de diferentes materiais (plástico, alumínio, vidro) destinados aos vários tipos de produtos finais. Estes itens são fáceis de obter, pois existem várias empresas especializadas na sua fabricação, bastará apenas adaptar aos requisitos necessários, nomeadamente rótulos, imagem, formatos, tornando-se, assim, acessível a mudança de fornecedor no curto prazo. Existem produtos substitutos e a Empresa tem um poder comercial alto neste tipo de itens, uma vez que existem alternativas no mercado e não são produtos complexos. Não existe contrato formalizado com os fornecedores mas existem quantidades mínimas de compra. Os itens desta família provêm de um total de 25 fornecedores, sendo que cada fornecedor fornece mais do que uma referência de produtos. Esta família corresponde a 9,47% do valor total gasto em compras.

Frutas e legumes - Inclui todas as frutas e legumes comprados pela Empresa para revenda sob a forma de enlatados. Esta família totaliza 29 referências diferentes. Este não é um produto de grande criticidade, com vários fornecedores para esta família. É fácil abastecer-se deste tipo de produto, e a troca de fornecedor não é difícil, no entanto conjuga algumas variáveis de qualidade e são necessárias provas, mas não existem testes tão complexos como em outros itens core da Empresa. Como são compradas grandes quantidades deste produto, é acessível negociar preços. A Empresa não tem contrato formalizado para esta família de produtos, mas existem quantidades mínimas de compra definidas pelo fornecedor. Os itens desta família provêm de um total de 10 fornecedores, sendo que cada item específico é fornecido por mais do que um fornecedor. Esta família corresponde a 6,98% do valor total gasto em compras.

Molhos - Nesta família estão incluídos todos os molhos que são comprados pela Empresa para venda, os quais não estão integrados na produção. Esta família totaliza 46 referências diferentes. Existe pouca disponibilidade para este produto, grande parte dos fornecedores estão orientados para marcas próprias, existindo assim poucos fornecedores para o abastecimento. A troca de fornecedores não é fácil, por questões de qualidade, e

não existem muitos produtos substitutos. Não existem contratos formalizados para esta família, mas existem quantidades mínimas de compra definidas por alguns fornecedores. Os itens desta família provêm de um total de 6 fornecedores sendo que para cada item em específico, o número de fornecedores com que a empresa se relaciona é reduzido, uma vez que a oferta de mercado também é limitada. Esta família corresponde a cerca de 7% do valor total gasto em compras.

Diversos - Esta família diz respeito a vários de apoio à produção e material de escritório, por exemplo, tinteiros, papel, filme. Esta família totaliza 144 referências diferentes, sendo um produto que não tem um peso muito significativo na produção nem nos resultados da Empresa, existindo vários fornecedores para o abastecimento destes produtos e vários produtos substitutos. Para este tipo de produto não há contrato formalizado, e o poder de negociação não é muito alto, pois são produtos de tabela. Os itens desta família provêm de um total de 32 fornecedores, sendo que para cada item em específico, o número de fornecedores com que a empresa se relaciona é reduzido, embora a oferta de mercado seja abundante. Esta família corresponde a 6,29% do valor total gasto em compras.

Químicos alimentares - Diz respeito aos produtos químicos, não naturais, nomeadamente os aditivos, reguladores, conservantes, amidos que são integrados na produção de alguns produtos finais. Esta família totaliza 62 referências diferentes. Não são itens de fácil abastecimento, porque é um produto que tem características únicas que dificultam a substituição por outro produto. O leque de fornecedores de químicos alimentares no mercado é elevado, no entanto, requer que exista algum critério de seleção por questões de qualidade, sendo que são poucos os que cumprem os requisitos necessários impostos pela Empresa e que dependem dos testes prévios realizados e apresentados. Como tal, não há muito poder de negociação, pois a Empresa depende dos fornecedores que asseguram esses padrões de qualidade necessários. Não existem contratos formalizados para os itens desta família. Os itens desta família provêm de um total de 24 fornecedores, sendo que para cada item em específico o número de fornecedores é reduzido. Esta família corresponde a 5.85% do valor total gasto em compras.

Cereais - A família cereais contém todos os cereais ou derivados integrados na produção de alguns produtos finais da Empresa. Esta família totaliza 32 referências diferentes. No mercado não existem muitos operadores, e são produtos que para serem usados pela Empresa têm que estar testados e de acordo com os padrões de qualidade exigidos pela Empresa. As compras são realizadas por grandes quantidades, sendo necessário abastecer caminhões completos deste tipo de item para assegurar as necessidades da Empresa. Não existem muitos produtos substitutos, logo o poder de negociação da Empresa não é muito alto, sendo necessário garantir o abastecimento deste tipo de produto. Não existe contrato formalizado para os itens desta família. Os itens desta família provêm de um total de 11 fornecedores, sendo que para cada item em específico, o número de fornecedores com que a empresa se relaciona é reduzido, uma vez que a oferta de mercado também é limitada. Esta família corresponde a 5.43% do valor total gasto em compras.

Coberturas e Enfeites -A família contém todos os itens que são comprados para venda como produto final, para serem usados como coberturas e enfeites para os diferentes produtos da Empresa. Esta família totaliza 27 referências diferentes. Não existem muitos produtos no mercado que cumprem os requisitos de qualidade, e existe um número reduzido de fornecedores disponíveis no mercado. A família requer que exista algum critério de seleção por questões de qualidade, o que normalmente não facilita a troca de fornecedor. Não existe contrato formalizado para os fornecedores desta família. Os itens desta família provêm de um total de 12 fornecedores, sendo que para cada item em específico, o número de fornecedores com que a empresa se relaciona é reduzido, uma vez que a oferta de mercado também é limitada. Esta família corresponde a 4,46% do valor total gasto em compras.

Corantes e Aromas - Esta família inclui os corantes e aromas naturais integrados na produção de alguns produtos finais da Empresa. Esta família totaliza 47 referências diferentes. A disponibilidade deste produto no mercado é alta, existindo vários fornecedores de corantes e aromas; no entanto, o produto requer que exista algum critério de seleção por questões de qualidade, sendo que nem todos os fornecedores têm um produto que se adequa. Isto torna impraticável a troca de fornecedores no curto prazo, porque a alteração de um aroma ou corante exige muitos testes, de modo a não alterar o produto final. Nesta família é possível encontrar produtos substitutos, por exemplo

misturar cores. Não há contrato formalizado para esta família, que conta com um total de 13 fornecedores, sendo que para cada item em específico o número de fornecedores é reduzido. Esta família corresponde a 3.66% do valor total gasto em compras.

Expositores - Esta família engloba os artigos comprados para exposição dos produtos aquando da sua venda. Esta família totaliza 12 referências diferentes. A compra deste produto engloba uma fase de desenvolvimento em que se adequa o expositor àquilo que a Empresa pretende. Para esta família existem produtos substitutos. O poder de negociação é alto após a Empresa ter o expositor desenvolvido, no entanto durante a fase de desenvolvimento do produto junto do fornecedor, não há um poder negocial muito alto. É um mercado com várias Empresas fornecedoras e a troca de fornecedor também é possível no curto prazo, bastando apenas adaptar as especificações do output. Após ter o modelo do expositor desenvolvido o poder negocial aumenta pois bastaria apenas procurar um fornecedor que fornecesse esse produto. A Empresa opta por ser abastecida pelo fornecedor junto do qual desenvolveu o expositor. Não existe contrato formalizado para este tipo de fornecedor. Os itens desta família provêm de um total de 3 fornecedores, sendo que para cada serviço em específico, o número de fornecedores com que a empresa se relaciona é reduzido, embora a oferta de mercado seja abundante. Esta família corresponde a 1.63% do valor total gasto em compras.

Paletes - Esta família engloba as compras de paletes. Corresponde a 0,27% do valor total gasto em compras, existindo três referências diferentes para esta família. Normalmente existe um contrato de aluguer das paletes em que após entrega da paleta a Empresa a própria empresa fornecedora recolhe a paleta. Desta forma, a Empresa não tem prejuízo com a perda das paletes. O mercado das paletes tem um número elevado de fornecedores e existe disponibilidade dos produtos. A troca de fornecedores no curto prazo não é impraticável, mas difícil porque existe um contrato. Existem produtos substitutos para este tipo de produto, mas os preços variam bastante. Os itens desta família provêm de um total de 11 fornecedores, abastecendo cada um deles todos os itens, dentro do *stock* disponível.

Fazendo uma análise ABC do valor das compras das diferentes famílias, verificamos que as que representam um maior impacto no valor total das compras (cerca

de 50%) são os Serviços 1, as Especiarias e as Gelatinas, sendo estas as famílias onde uma redução nos custos teria um maior impacto financeiro.

As famílias na categoria B representam cerca de 40% do valor total gasto com compras e são as Embalagens, as Frutas e Legumes, os Molhos, os Químicos Alimentares, os Cereais e a família Diversos.

As famílias na categoria C representam os últimos 10% do valor das compras e são constituídas por Coberturas e Enfeites, Expositores, Serviços 2 e Paletes. Nestas famílias uma redução em valor não tem um impacto tão elevado nos resultados da Empresa.

Relativamente à facilidade de compra, na classe A não existe facilidade em obter os itens de Gelatinas e Serviços, ainda que nas Especiarias seja menos difícil, tornando esta classe aquela em que os itens são mais importantes pela sua elevada procura e/ou valor monetário. Por conseguinte, é onde estão incluídos os itens de elevado valor estratégico, cuja rotura ou perda teria consequências muito graves para a Empresa (Carvalho *et al.*, 2017). Na classe B, a facilidade de compra varia de família para família, havendo por conseguinte uma importância intermédia. Quanto à classe C, existe facilidade de compra para os itens desta família.

4.7 Desenvolvimento da matriz de portfólio de compras

A análise e definição da estratégia de compras terá como base a análise de portfólio de compras de Kraljic (1983). Este é explicado teoricamente no subcapítulo 2.4 e metodologicamente no subcapítulo 3.5.

4.7.1 Classificação e posicionamento dos produtos no portfólio de compras.

Tendo em conta a metodologia de Kraljic (1983), as famílias de itens adquiridos serão posicionadas consoante o seu impacto no lucro da Empresa e o seu risco de abastecimento.

O impacto no lucro foi calculado tendo em conta o volume de compras de cada família que se podem ver na Tabela 1. Este estará distribuído no eixo vertical da matriz numa escala de 0 a 1.200.000€ sendo a metade nos 600.000€. Isto porque o valor mais alto registado de uma família está praticamente nos 1.2 milhões €.

O risco de abastecimento foi calculado através da classificação de 5 variáveis numa escala de 1 a 5. As variáveis são, nomeadamente: disponibilidade dos produtos; número de fornecedores no mercado; facilidade de troca de fornecedor no curto prazo; existência de produtos substitutos e poder negocial. Estas foram explicadas no subcapítulo 3.5.

A Tabela 2 em baixo sumariza os diferentes valores atribuídos às 5 variáveis para as diferentes famílias.

	Disponibilidade dos produtos	Nº fornecedores no mercado	Facilidade troca fornecedor	Existem produtos substitutos	Poder de negociação
Serviços	2	4	4	2	4
Especiarias	1	3	2	4	2
Gelatinas	1	2	4	4	3
Frutas e legumes	2	2	3	4	2
Molhos	4	4	3	4	3
Embalagens	1	2	2	2	2
Diversos	1	1	1	1	3
Químicos alimentares	3	1	4	4	3
Cereais	3	4	3	4	4
Coberturas e Enfeites	4	4	4	3	4
Corantes e Aromas	2	4	4	4	2
Expositores	2	2	2	2	2
Paletes	1	2	2	3	3

Tabela 4- Valores atribuídos às variáveis do Risco de Abastecimento

Fonte: Produção própria

Da atribuição dos valores às diferentes variáveis surge uma média que irá determinar o risco de abastecimento de cada família. No entanto, as variáveis não representam um risco de abastecimento semelhante havendo ponderações diferentes para cada uma. Uma vez que existem diferentes ponderações para cada variável, a média aritmética simples seria insuficiente, pois assumiria pesos homogêneos, o que na verdade não se verifica. Foi então feita uma média aritmética ponderada, de modo a considerar os diferentes pesos de cada variável. Face à ausência na literatura, de informação relativa às diferentes ponderações, foi junto do diretor de compras da Empresa, que as diferentes ponderações foram obtidas, isto por ser a pessoa dentro da Empresa que melhor conhecimento tem da indústria e das necessidades da Empresa relativamente às compras.

As ponderações atribuídas pela Empresa às diferentes variáveis são as que se apresentam na Tabela 3.

Poder de negociação	35%
Facilidade de troca de fornecedor	30%
Existência de produtos substitutos	20%
Disponibilidade de produtos	10%
Número de fornecedores no mercado	5%

Tabela 5- Ponderações das variáveis do Risco de Abastecimento

Fonte: Dados fornecidos pela Empresa

As duas variáveis às quais foram atribuídas maiores ponderações foram o poder de negociação e a facilidade de troca de fornecedor. Esta percentagem representa a importância dada à negociação do preço pós triagem de qualidade exigida no abastecimento dos produtos, bem como pela dificuldade existente em trocar de fornecedor, devido às questões de qualidade. Isto leva a que o risco de abastecimento aumente e que a Empresa esteja mais dependente dos seus fornecedores nas situações em que não é possível trocar de fornecedor, face aos preços elevados ou qualidade exigida.

A existência de produtos substitutos tem uma ponderação alta, uma vez que a dependência do fornecedor é maior nas situações em que não existem produtos substitutos a que a Empresa possa recorrer. Isto porque a Empresa não tem nenhuma alternativa ao produto que compra.

A disponibilidade dos produtos e o número de fornecedores no mercado fornecedores que prestam o mesmo serviço ou abastecem o mesmo produto dentro dos critérios de qualidade da Empresa têm as ponderações mais baixas, porque a existência de vários fornecedores, permite reduzir a dependência do fornecedor atual e aumenta o poder negocial.

Assim, posicionando as famílias no gráfico da Matriz, com os respetivos valores do risco de abastecimento e impacto no lucro para cada uma das famílias, obtemos o Gráfico 4:

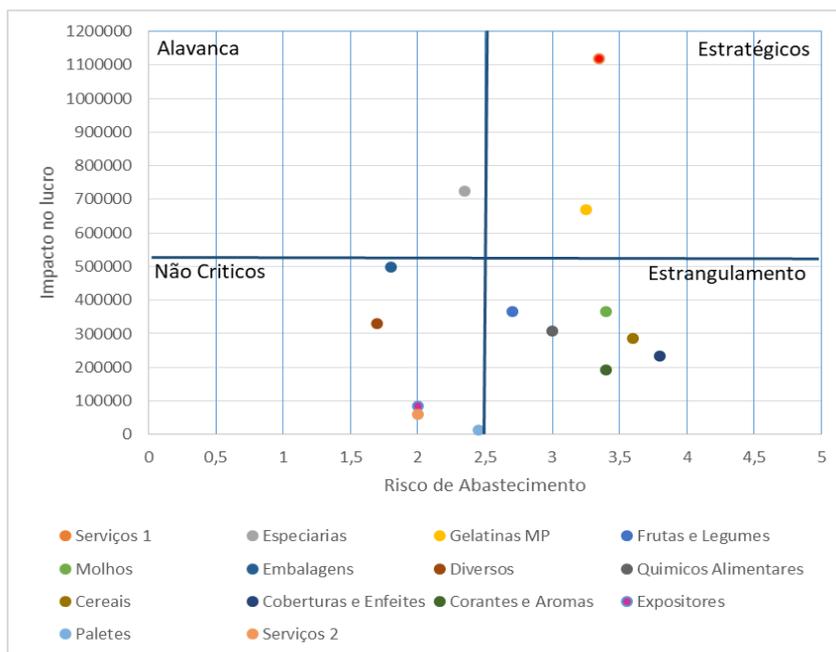


Gráfico 4 - Matriz de Kraljic

Fonte: Produção própria

Pela análise da matriz constatamos que nenhuma das famílias se insere no quadrante dos produtos de alavanca, estando a grande maioria das famílias sobre o lado direito da matriz, ou seja, onde é maior o risco de abastecimento. Temos então:

Cinco Famílias de itens de compra no quadrante “Não Crítico”, nomeadamente: Diversos; Expositores; Embalagens; Paletes; Serviços 2. Estas famílias totalizam 15% do impacto no lucro.

Seis Famílias de itens de compra no quadrante “Estrangulamento” nomeadamente: Corantes e Aromas; Coberturas e Enfeites; Químicos Alimentares; Frutas e Legumes; Cereais; Molhos. Estas famílias totalizam cerca de 35% do impacto no lucro.

Duas Famílias de itens de compra no quadrante “Estratégicos” nomeadamente: Gelatinas; Serviços. Estas famílias totalizam cerca de 35% do impacto no lucro.

Uma Família de itens de compra no quadrante Alavanca. Esta família totaliza cerca de 15% do impacto no lucro.

Uma primeira análise permite perceber que, dada a concentração dos itens de compra maioritariamente nos quadrantes da direita da matriz, existe uma exposição elevada ao risco de abastecimento. As famílias presentes nestes dois quadrantes totalizam 80% do impacto no lucro. Desta forma, e não existindo grande relevância na análise dos

produtos não críticos, será dado maior ênfase aos quadrantes, “Estrangulamento” e “Estratégicos”.

4.7.2 Análise da posição negocial da Empresa e dos fornecedores.

4.7.2.1 Quadrante Estrangulamento

O quadrante do estrangulamento caracteriza-se pela elevada exposição ao risco e dependência dos fornecedores, ainda que em itens que representam um impacto no lucro menor. O objetivo principal para estes itens passa por reduzir a dependência do fornecedor mas garantir o abastecimento. Garantir o abastecimento dos itens é fundamental, pois a sua ausência, leva a situações de estrangulamento na produção, fator extremamente indesejável para a Empresa.

Numa análise geral, observando as famílias, e tendo em conta as posições que ocupam no quadrante, constatamos que a exposição ao risco de abastecimento difere bastante. Analisando o risco por intervalos, verificamos que no intervalo contido entre 2,5 a 3,5 encontramos três famílias (Químicos Alimentares; Corantes e Aromas; Frutas e Legumes). Estas famílias, estando posicionadas neste intervalo menor, implicam ser mais facilmente reduzido o risco de abastecimento de forma a reduzir os estrangulamentos da produção.

Já no intervalo maior, contido entre 3.8 e 4.3 temos três famílias (Molhos, Coberturas e Enfeites e Cereais). Neste intervalo não será tão fácil reduzir o risco de abastecimento.

Assim, identificamos duas abordagens diferentes para este tipo de produto. Primeiramente, adotar medidas que permitam reduzir o risco de abastecimento e a dependência dos fornecedores, e mover os itens dentro da matriz para a esquerda para o quadrante “não crítico”. E, em segundo lugar, para as situações em que a dependência dos fornecedores é inevitável, será necessário aceitar essa dependência, garantir o abastecimento e tentar reduzir as consequências negativas derivadas dessa dependência.

Para as famílias que é possível o deslocamento dentro da matriz, nomeadamente Frutas e Legumes; Molhos; Cereais, deverão ser tomadas medidas que permitam se possível, reduzir os valores atribuídos às variáveis do risco de abastecimento e desta forma reduzir os estrangulamentos da produção. São propostas as seguintes medidas:

- Descomplexar os produtos – esta medida pretende tornar menos complexas as especificações técnicas, ou seja, tentar estruturar de forma igual as fichas técnicas dos produtos, nas situações em que é possível usar-se o mesmo produto, simplificando procedimentos mas sem reduzir as exigências de qualidade requeridas. Desta forma, conseguir ter vários produtos do portfólio da Empresa que tenham ingredientes comuns, possibilitando a redução do número de artigos de compra. Esta medida pretende que o *sourcing* e o *procurement* entrem na fase inicial do *design* do produto, reduzindo bastante o risco de abastecimento. Para os produtos já existentes da Empresa, esta medida pode ser aplicada sempre que forem revistas as fichas técnicas dos produtos. Tal como já foi referido, especificações técnicas comuns, não implicam a redução das especificações de qualidade. Estas devem ser mantidas de forma ao produto manter a mesma qualidade.
- Procurar novos fornecedores, através da gestão mais eficaz dos fornecedores e quando possível fazer *cross-sourcing*. Isto permite reduzir o risco de abastecimento, baixar os preços, e consequentemente, deslocar as famílias na matriz para a esquerda.
- Acordos de abastecimento que permitam a Empresa ter uma compra regular garantindo abastecimento e reduzindo o risco.

Nas situações em que aceitamos a dependência e existe um elevado risco de abastecimento, devemos tentar reduzir as consequências negativas da dependência dos fornecedores e garantir o abastecimento para evitar os estrangulamentos.

Assim, devem ser tomadas as seguintes medidas:

- Contratos com os fornecedores de duração mais longa com foco na qualidade e garantia do abastecimento. Para isso é necessário previsões precisas das compras, desenvolver medidas preventivas através de *stocks* de segurança maiores, negociação de entrega da mercadoria de forma faseada ao longo do tempo. Em contrapartida, a Empresa consegue garantir o abastecimento e evitar possíveis estrangulamentos.
- Procura de novos fornecedores com vista à substituição dos mesmos e, desta forma, reduzir o risco de abastecimento e reduzir as dependências

nos atuais. Procurar também ter um plano de contingência aprovando fornecedores que cumprem os requisitos de qualidade exigidos, com os quais possa antecipadamente realizar os testes para, em caso de necessidade de mudança, esta ser assegurada num espaço de tempo mais curto.

Análise particular por família do quadrante estrangulamento:

Frutas e Legumes – Esta família caracteriza-se por ter um risco de abastecimento acima dos 2,5, o que a posiciona no quadrante de estrangulamento, principalmente pela inexistência de produtos substitutos e pela dificuldade na troca de fornecedores no curto prazo, pois para esta família é necessário fazer testes de qualidade. No entanto é uma família que facilmente pode alterar a sua posição na matriz uma vez que os produtos não são muito complexos, e existem vários fornecedores no mercado. Mas a troca não é imediata por exigir o teste do produto; no entanto, de acordo com a Empresa é um processo simples e rápido. A Empresa conseguirá reduzir a dependência do fornecedor, procurando fornecedores alternativos e realizando acordos de abastecimento de duração mais longa que permitam a negociação de preços pela compra em quantidade com entregas faseadas ao longo do tempo. A compra em quantidade exigiria o aumento de *stock* em armazém, e o capital investido poderia ser demasiado elevado para justificar esta alteração. Assim, se a Empresa negociar as entregas dos itens faseadas ao longo do tempo, conseguirá evitar a acumulação de *stock*. Desta forma a Empresa não terá de efetuar o pagamento de uma só vez.

Corantes e Aromas – Esta família tem risco de abastecimento alto, por ser um dos itens chave na fabricação dos produtos da Empresa. Apesar de não ser um produto de difícil abastecimento em termos de disponibilidade, por ter características particulares, relativamente à qualidade exigida tem um risco de abastecimento elevado que torna a Empresa dependente do fornecedor. A alteração de fornecedor engloba testes para aceitação dos novos produtos, processo que, de acordo com a Empresa, é complexo. Para esta família, a estratégia não será tentar alterar a posição na matriz, mas sim de aceitação da dependência do fornecedor, e tentar desenvolver medidas que permitam reduzir o impacto negativo dessa dependência, moderando assim o risco de abastecimento. Sendo a Empresa dependente do fornecedor nesta família, esta beneficia em ter um contrato com o mesmo, com foco na qualidade e garantia do abastecimento. Assim, a Empresa deve

focar-se em previsões precisas de compras e desenvolver medidas preventivas, nomeadamente *stocks* de segurança maiores que lhe garantam o abastecimento em situações de possíveis falhas. Sendo a mistura de cores possível, sem alterar a qualidade do produto, a Empresa poderá ter ganhos se explorar a existências de soluções alternativas, nomeadamente nos corantes, reduzindo assim a dependência do fornecedor. A Empresa deve procurar novos fornecedores realizando os testes de produtos com os mesmos com antecedência, tendo desta forma, um plano de contingência para situações em que possa faltar o abastecimento.

Químicos Alimentares- À semelhança dos Corantes e Aromas, o risco de abastecimento para esta família é elevado, sendo a Empresa dependente do fornecedor. Mesmo existindo disponibilidade do produto, este deve cumprir os requisitos de qualidade, para não alterar o sabor do mesmo. A Empresa não consegue trocar de fornecedor no curto prazo, uma vez que são exigidos testes de produto bastante complexos, e não existem produtos substitutos, fator que aumenta a dependência do fornecedor. Assim, a Empresa deve aceitar a dependência do fornecedor, mas procurando reduzir o risco dessa dependência. O desenvolvimento de contratos de abastecimento de longa duração é vantajoso para esta família, pois conseguem assegurar o abastecimento e controlar os preços. A Empresa deve procurar novos fornecedores, realizando os testes de produtos com os mesmos com antecedência. Desta forma, ter um plano de contingência para situações em que possa faltar o abastecimento.

Cereais – Esta família caracteriza-se por ter um risco de abastecimento alto, principalmente por não haver muitas alternativas ao abastecimento. Desta forma, a Empresa fica dependente dos fornecedores. Os itens exigem testes para poderem ser integrados na produção, nomeadamente ao nível da textura, consistência e sabor. Para esta família os testes não são muito complexos, mas a existência de poucos operadores limita as opções, desta forma dificultando a troca imediata de fornecedor. A Empresa deve explorar soluções alternativas quer ao nível de novos fornecedores, como de produtos alternativos. Existindo poucos operadores, não é fácil negociar preços por licitação, sendo a compra em volume uma opção mais viável para conseguir preços menores. À semelhança da família Frutas e legumes, os acordos de abastecimento devem ser negociados tendo em conta o intervalo de entrega e o método de pagamento, de modo a evitar *stocks*.

Molhos – Uma vez existindo poucos operadores para o fornecimento do produto, estando grande parte das Empresas orientadas para marcas próprias, o abastecimento desta família é difícil, colocando a Empresa numa posição dependente do fornecedor. O fator qualidade tem um peso importante para esta família, dificultando a troca de fornecedor; no entanto, este não é um item que integre a produção dos produtos da Empresa, sendo sim vendido como produto final. Assim, os testes necessários são menos complexos que os dos itens que integram a produção. Não existem também produtos substitutos, fator que aumenta a dependência do fornecedor. O risco de abastecimento pode ser reduzido se a Empresa procurar fornecedores alternativos e realizar acordos de abastecimento de duração mais longa que permitam a negociação de preços pela compra em quantidade com entregas faseadas ao longo do tempo. Desta maneira, poderá tentar-se mover para o quadrante não crítico. A Empresa deve procurar fornecedores alternativos para poder reduzir os preços através de licitação.

Coberturas e Enfeites – O risco de abastecimento é elevado para esta família, uma vez que não existe muita disponibilidade deste item, e não existem muitos operadores que o comercializam. Juntando também o fator qualidade, a Empresa tem poucas opções para negociar, sendo mais uma vez dependente do fornecedor para este tipo de produtos. A Empresa deve procurar soluções alternativas ao nível do produto e dos fornecedores realizando os testes de qualidade necessários com antecedência, assegurando o abastecimento nas situações em que este possa falhar. Deve também realizar acordos com os fornecedores de duração mais longa que permitam a negociação de preços pela compra em quantidade com entregas faseadas ao longo do tempo.

4.7.2.2 Quadrante Não Crítico

O quadrante dos produtos “Não críticos” caracteriza-se pelo reduzido risco de abastecimento e impacto no lucro. Neste quadrante não existe grande dependência dos fornecedores, e o poder negocial da Empresa é maior. O objetivo não será a redução do risco de abastecimento pois este é muito baixo, mas sim rotinar as compras para reduzir os custos com o processo de compras.

Na família Embalagens, se se conseguir desenvolver um produto uniforme, em que o mesmo formato possa ser aplicado aos diferentes produtos, exigindo apenas a mudança de imagem da embalagem, a Empresa poderá reduzir o número de fornecedores a que compra bem como o número de artigos diferentes. Posteriormente, poderá negociar

uma redução de preço por compra em quantidade. A Empresa deve procurar outros fornecedores, uma vez que é um produto de pouca complexidade, e assim negociar os preços através de licitação, explorando o seu poder de compra

Devem firmar contratos de abastecimento, de modo a reduzir os custos indiretos de compras nomeadamente, atividades administrativas e inventários, ou seja, tentar rotinar a compra, com entregas periódicas, e tentar ter estabilidade nos fornecedores. Esta medida aplica-se especialmente para a família Diversos, procurando reduzir ao máximo a preocupação com este tipo de itens, bem como à família Serviços 2. Neste último caso, a questão dos inventários não se aplica, uma vez que não são bens que se compram, mas sim a prestação de um serviço, mas deve ser rotinada a compra. Normalmente é feito um contrato de prestação do serviço, que garante as condições do mesmo.

Para a família das Paletes, o procedimento atual de contrato de aluguer é o mais indicado, uma vez que evita que hajam perdas de paletes e prejuízo com as mesmas, não existindo recomendações para esta família.

4.7.2.3 Quadrante Estratégico

O quadrante Estratégico caracteriza-se pela elevada exposição ao risco de abastecimento para os itens que representam um impacto no lucro elevado. Este contém três famílias fundamentais para a atividade da Empresa, nomeadamente os Serviços, as Especiarias e as Gelatinas.

À semelhança com os outros quadrantes, as recomendações estratégicas visam a movimentação da família na matriz. No entanto, caso tal não seja possível, deve ser aceite a dependência do fornecedor, e serem desenvolvidas medidas que visem mitigar essa dependência.

Relativamente aos Serviços 1, o risco de abastecimento é elevado, posicionando-a no quadrante estratégico. A Empresa tem de aceitar esta posição, uma vez que os custos de mudança, e de procura de soluções alternativas seriam muito elevados, porque os serviços desta família são complexos e com peso estratégico elevado. Por exemplo, *Brand Specifications* ou a singularidade do serviço podem limitar as alternativas do abastecimento. Como consequência a Empresa desenvolve laços fortes e de confiança entre as partes. A Empresa ao manter a relação de proximidade com o fornecedor consegue mitigar o risco e garantir a prestação do serviço.

As Gelatinas têm um elevado risco de abastecimento. A situação ideal passaria por mover esta família para o quadrante de alavancagem, onde o poder negocial aumenta e a Empresa poderia pressionar as negociações a seu favor. No entanto, em consequência das restrições de qualidade para a família das gelatinas, e de não haverem muitas alternativas no mercado a Empresa fica dependente destes fornecedores, devendo ser tomadas medidas que permitam reduzir este risco de abastecimento. Para a família das Gelatinas é recomendado que se procurem soluções alternativas para os itens, assumindo os custos associados aos testes de produto, para procurar diminuir a dependência do fornecedor. Somente com soluções alternativas será possível reduzir a dependência do fornecedor, pois a Empresa ganharia poder de negociação com os fornecedores atuais. Deverá haver um investimento de pesquisa junto do mercado, para encontrar outras opções viáveis.

4.7.2.4 Quadrante Alavancagem

O quadrante Alavancagem caracteriza-se por uma exposição ao risco inferior ao valor de escala 2,5, para os itens cujo impacto no lucro é elevado. Este quadrante conta apenas com uma família, as Especiarias.

Os itens posicionados neste quadrante vão permitir à Empresa explorar o seu poder negocial e pressionar o lado dos fornecedores com vista à redução de preços.

No caso das especiarias, o facto de a compra na origem do produto ser obrigatoriamente feita em quantidades que não estão em sintonia com as quantidades necessárias pela Empresa, leva a que esta tenha optado por comprar aos revendedores em Portugal. No entanto, uma vez que não é um produto de abastecimento difícil, o *global sourcing* será uma maneira de encontrar fornecedores alternativos, que possam abastecer este tipo de produto. Procurar revendedores noutros países, especialmente nos geograficamente mais próximos (Espanha, França), será a solução para pressionar os fornecedores a reduzir os seus preços ou, conseqüentemente, mudar de fornecedor.

Assim, a Empresa deverá realizar testes prévios de qualidade com os fornecedores disponíveis, seleccionar aqueles cujo abastecimento é viável, e depois negociar o preço ideal, dando uso ao seu poder relativamente ao fornecedor.

4.8 Síntese

No presente capítulo caracterizou-se a Empresa em estudo descrevendo o funcionamento do Departamento de Compras e a sua estratégia atual. A Empresa atua no setor alimentar, nomeadamente na doçaria, e afirma ter uma estratégia diferenciadora, apostando na qualidade dos seus produtos, que se reflete numa seleção criteriosa das matérias-primas que compra. Estas, na sua maioria, agregam elevados padrões de qualidade que têm de ser respeitados, de forma a que o produto final cumpra os standards de qualidade pretendidos.

Para a análise das compras dos diversos itens foram constituídas famílias, para posteriormente serem analisadas relativamente ao risco de abastecimento e ao seu impacto no lucro. Desta forma foi possível perceber quais as famílias a que a Empresa deverá focar uma maior atenção.

Após posicionadas na Matriz de Kraljic (1983), foi possível verificar a dispersão das famílias de itens pelos diversos quadrantes. De notar a concentração de seis famílias (Corantes e Aromas; Coberturas e Enfeites; Químicos Alimentares; Frutas e Legumes; Cereais; Molhos) no quadrante Estrangulamento, o que se reflete num desempenho negativo. No entanto, esta dependência para os itens dessas seis famílias é devida ao fator qualidade, que tem um peso muito elevado na compra destas matérias-primas. A Empresa tem de garantir que o produto se adequa, de forma a não alterar os produtos finais e, fruto das análises e testes necessários para a mudança de fornecedor, cria-se uma dependência desses mesmos fornecedores.

Situação semelhante acontece nas famílias do quadrante Estratégico (Serviços 1 e Gelatinas), tendo estas um impacto superior no lucro.

Em cada família existe uma diversidade grande de fornecedores o que se poderia refletir num risco de abastecimento menor. No entanto, apesar de haver muitos fornecedores na família, para cada item há um número muito reduzido, havendo até situações de fornecedor único, o que justifica o risco de abastecimento elevado. De notar, que é tido em conta não só os fornecedores com que a Empresa se relaciona, mas também os fornecedores potenciais no mercado.

Seria de estranhar se a empresa não tivesse nenhuma família no quadrante Alavanca, ainda assim, verifica-se uma família apenas (Especiarias), o que reforça a dependência no abastecimento para as restantes famílias. De notar que neste quadrante,

nomeadamente para a família das Especiarias, existe uma possibilidade de exploração do poder de compra, em que Empresa pode licitar preços agressivamente.

Por último, o quadrante Não Crítico conta com 4 famílias (Embalagens, Diversos; Expositores; Paletes; Serviços 2) tem um risco de abastecimento menor uma vez que as famílias que o constituem não são fundamentais para a atividade da empresa, sendo, por conseguinte, fácil abastecer-se deste tipo de produto, encontrar alternativas e conseguir negociar preços com os fornecedores.

5. Conclusões

Neste capítulo são apresentadas as conclusões da presente dissertação, com base nos objetivos propostos, sendo feita a análise dos mesmos, e respondendo-se à Questão de Investigação. São também identificadas as limitações do estudo e apresentadas sugestões para investigações futuras.

5.1 Análise da concretização dos objetivos

A investigação tinha como objetivo principal analisar o portfólio de compras da Empresa, de modo a que, com essa análise, se possam desenvolver recomendações que visem a redução dos custos com compras.

Para este efeito, foi aplicada a matriz de Kraljic (1983) que, tal como exposto, permite categorizar os diversos itens adquiridos em quatro tipos, e com base no seu posicionamento, desenvolver recomendações estratégicas, suportadas por essa metodologia.

Desta forma, foi analisado a estratégia atual de compras da Empresa, bem como todo o relacionamento com os vários fornecedores e os vários itens adquiridos.

Para além do objetivo principal, foi desenvolvido um conjunto de objetivos parcelares, que em seguida serão analisados individualmente.

A Empresa em estudo, que atua no setor alimentar, mais concretamente na doçaria, tem uma política de compras extremamente influenciada pelo fator qualidade, o qual caracteriza a sua atividade. Nas suas relações com os fornecedores, a qualidade do produto comprado, tem um peso preponderante sendo o preço uma questão secundária. É então fundamental o alinhamento estratégico entre as suas atividades e o Departamento de Compras, podendo assim garantir a diferenciação da concorrência pela qualidade dos produtos, o que irá atribuir um peso elevado à compra das matérias-primas. Desta forma, pensa-se que foi atingido o primeiro objetivo parcelar, que consistia na identificação da política atual de compras da Empresa.

Relativamente aos fornecedores da empresa, a sua contratação está dependente de dois fatores: em primeiro lugar, se o fornecedor conta com creditações suficientes para ser considerado fornecedor da empresa e, em segundo lugar, se o produto que fornecem cumpre os requisitos de qualidade necessários para ser considerado produto da Empresa. Após identificados os fornecedores potenciais, normalmente é aberto um concurso entre os fornecedores que cumprem os requisitos de qualidade em que nessa situação o preço assume um papel mais importante. Através da análise à base de dados da Empresa foi

possível identificar os fornecedores atuais, e perceber os protocolos que existem com os mesmos, julgando desta forma ter atingido o segundo objetivo parcelar que consiste na identificação do mercado através da análise dos fornecedores atuais, fornecedores alternativos e dos protocolos com os mesmos.

Através de uma análise ao conteúdo da base de dados da Empresa, relativa ao ano de 2016, foi possível identificar a multiplicidade de materiais comprados. Posteriormente, recorrendo à informação obtida nas entrevistas realizadas junto da Empresa, foi possível identificar a criticidade de cada item, agrupando-os em 14 famílias, atingindo desta forma o terceiro objetivo parcelar que consistia na identificação dos materiais comprados e criticidade dos mesmos para a Empresa.

Com a informação obtida no objetivo parcelar anterior, juntamente com dados relativos aos custos com compras totais e por item, bem como a classificação das variáveis do risco de abastecimento obtidos também pela informação recolhida nas entrevistas, foi possível posicionar as famílias anteriormente formadas, na matriz de análise, situando cinco no quadrante Não Crítico (Embalagens; Diversos; Expositores; Paletes; Serviços 2); uma no quadrante Alavancagem (Especiarias); duas no quadrante Estratégico (Serviços 1 e Gelatinas); e seis no quadrante Estrangulamento (Corantes e Aromas; Coberturas e Enfeites; Químicos Alimentares; Frutas e Legumes; Cereais; Molhos). Com isto considera-se ter atingido o quarto objetivo parcelar que consiste no posicionamento dos itens na matriz para definição de uma estratégia de compras.

A análise da matriz, após posicionadas as famílias, permitiu desenvolver recomendações para melhorar a posição da empresa na sua relação de compra com os fornecedores, já referidas no anterior capítulo, e que poderão servir como apoio para a Empresa vir a reduzir custos com compras no futuro. Assim, julga-se ter atingido o último objetivo parcelar que consiste no desenvolvimento de recomendações que permitam reduzir os custos com compras na empresa em análise (vide subcapítulos 4.7.2.1; 4.7.2.2; 4.7.2.3; 4.7.2.4)

A questão de investigação pretendia saber como é que a Empresa deve agir para melhorar o seu poder de compra relativamente aos fornecedores.

No capítulo 4 podemos constatar a existência de dependência, entre a empresa e os seus fornecedores, para a grande maioria das famílias de itens, principalmente pelo peso do fator qualidade, o que torna complexa a troca de fornecedores, sem alterar a qualidade do produto. Assim, a Empresa deve focar-se na redução do risco de

abastecimento através das diversas recomendações estratégicas, apresentadas em detalhe anteriormente.

Como principal recomendação à Empresa, considera-se importante desenvolver medidas que permitam reduzir o risco de abastecimento, ou seja, o grau de dependência em relação aos fornecedores, devendo haver um trabalho intensivo de pesquisa no mercado, para encontrar alternativas que cumpram os elevados padrões de qualidade requeridos.

5.2 Limitações do estudo e pistas para investigações futuras

A principal limitação do presente estudo, segundo Yin (2009), prende-se com o facto de, dadas as características particulares da Empresa e do negócio, esta não poder ser aplicada a outras empresas ficando limitado o estudo à empresa específica em análise.

Foi também uma limitação, a impossibilidade de construir a matriz de poder negocial, uma vez que cada família era é composta por um vasto conjunto de fornecedores, com características diferentes, ao nível da força do lado do fornecedor não permitiu adaptar um modelo teórico à realidade da Empresa.

A garantia do anonimato não permitiu referir produtos finais nem especificar os itens de compra em causa, não possibilitando desta forma subdividir as famílias e analisar o seu comportamento numa perspetiva mais detalhada.

Uma futura análise comparativa com outras empresas do mesmo setor de atividade poderia ser uma mais-valia, de modo a verificar se a estratégia de compras tem pontos comuns, numa ótica de *benchmarking*, uma vez que as boas práticas organizações se podem replicar, numa contínua aprendizagem organizacional.

Bibliografia

Baily, P., Farmer, D. & Jessop, D., 1998. *Purchasing principles & management*. 8ª Edição ed. s.l.:Pitman Publishing.

Bensaou, M., 1999. Portfolios of buyer-supplier relationships. *Sloan Management Review*, pp. 35-43.

Booth, C., 2014. *Strategic Procurement: Organizing suppliers and supply chains for competitive advantage*. 2ª Edição ed. s.l.:Kogan Page.

Bowen, G., 2009. Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, Volume 9, pp. 27-40.

Carvalho, J. C. et al., 2017. *Logística e gestão da cadeia de abastecimento*. 1ª ed. Lisboa: Silabo.

Cox, A., 2014. *Sourcing Portfolio Analysis: Power positioning tools for category management & strategic sourcing*. s.l.:Earlsgate Press.

Cox, A., 2015. Sourcing portfolio analysis and power positioning towards a paradigm shift in category management and strategic sourcing. *Supply Chain Management: An International Journal*, Volume 20/6, pp. 717-736.

Dooley, L. M., 2002. *Case study research and theory building. Advances in developing human resources*. 4ª ed. s.l.:Sage.

Dubois, A. & Pedersen, A. C., 2002. Why relationships do not fit into purchasing portfolio models a comparison between the portfolio and industrial network approaches. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Volume 8, pp. 35-42.

Dumay, J. & Sandy, Q., 2011. *Qualitative research in accounting & management*. s.l.:Emerald Group Publishing Limited.

Eisenhardt, K., 1998. Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, Volume 14, pp. 532-550.

Feagin, J., Orum, A. & Sjoberg, G., 1991. *A case for the case study*. Chapel Hill and London: University of North Carolina Press.

Flynn, B. B., Huo, B. & Zhao, X., 2009. The impact of supply chain integration on performance: A contingency and configuration approach. *Journal of operation management*, pp. 58-72.

Gelderman, C. J. & van Weee, A. J., 2005. Purchasing Portfolio Models: A critique and update. *Journal of Supply Chain Management*, p. 19.

Gelderman, C. J. & van Weele, A., 2003. Handling measurement issues and strategic directions in Kraljic's purchasing portfolio model. *Journal of Purchasing & Supply Management*, Volume 9, pp. 207-216.

Gelderman, C. J. & van Weele, A. J., 2002. Strategic direction through purchasing portfolio management: A case study. *Journal of Supply Chain Management*, pp. 30-35.

- Hald, K. & Ellegaard, C., 2009. Supplier evaluation processes the shaping and reshaping of supplier performance. *International Journal of Operations & production Management*, Volume 31, pp. 888-910.
- Hill, T., 1989. *Manufacturing: text and cases*. s.l.:Boston Irwin.
- Hughes, J. & Ertel, D., 2016. The reiventation of procurement. *Supply Chain Management Review*, pp. 18-23.
- Kotler, P., 1984. *Marketing Management: Analysis, planning, implementation and control*. 3ª edição ed. s.l.:Prentice-Hall International Edition.
- Kraljic, P., 1983. Purchasing must became supply management. *Harvard Business Review*, pp. 112-117.
- Lambert, D. M., 2004. The eight essential supply chain management processes. *Supply chain management review*, pp. 18-26.
- McIvor R. T., 2000. A case-based reasoning approach to the make or buy decision. *MCB University Press*, pp. 295-310.
- Minaham, T. A., 2005. 5 Strategies for high-performance procurement. *Supply Chain Management Review*, pp. 46-54.
- Monczka, R., Handfield, R., Giunipero, L. & Patterson, J., 2016. *Purchasing and supply chain management*. 6th ed. s.l.:Cengage.
- Moses, A., 2011. Cross-functional make or buy decision process ownership. *Management Research Review*, Volume 34, pp. 1042-1061.
- Neely, A., Gregory, M. & Platts, K., 1995. Performance measurement system design. *International Journal of Operations & Production Management*, Volume 15, pp. 80-116.
- Nelson, D. R., 2004. How delphi went lean. *Supply Chain Management Review*, p. 32.
- Pereira, C. R., Christopher, M. & Da Silva, A. L., 2014. Achieving supply chain resilience: the role of. *Supply Chain Management: An International Journal*, pp. 626-642.
- Petersen, K., Ogden, J., Carter, J. & Monczka, R., 2005. Supply management strategies for the future: A Delphi study. *The Journal of Supply Chain Management*, pp. 29-48.
- Popa, V. & Ghica, I., 2013. From inside-out to outside-in. Customer centrality. *Valahian Journal of Economic Studies*, Volume 4, pp. 15-22.
- Porter, M., 1980. *Competitive strategy*. New York: The Free Press.
- Porter, M., 1985. *Competitive advantage - Creating and sustaining superior performance*. s.l.:The Free Press.
- Reck, R. F. & Long, B. G., 1988. Purchasing: A competitive weapon. *Journal of Purchasing and Materials Management*, pp. 2-8.
- Rolf, J., 2003. *Case study methodology*. Stockholm, s.n.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A., 2009. *Research methods for business students*. 5th ed. England: Pearson Education Limited.

- Schramm, W., 1971. Notes on case studies of instructional media projects. *Academy for Educational Development, Washington DC*, pp. 1-43.
- Segerberg, P., 2011. How to get procurement strategy right. *Supply Chain Management Review*, pp. 40-48.
- Smeltzer, L. R., Manship, J. A. & Rossetti, C. L., 2003. An analysis of the integration of strategic sourcing and negotiation planning. *Journal of Supply Chain Management*, pp. 16-26.
- Stake, R. E., 1999. *Investigacion con estudios de casos*. s.l.:Morata.
- Stock, J. R. & Lambert, D. M., 2001. *Strategic logistics management*. 4ª edição ed. s.l.:McGraw-Hill International Editions.
- Tashakkori, A. & Teddlie, C., 1998. *Mixed Methodologies: Combining qualitative and quantitative approaches*. 46 ed. London: Sage.
- Tellis, W. M., 1997. Application of a case study methodology. *The Qualitative Report*, Volume 3.
- Tellis, W. M., 1997. Introduction to case study. *The Qualitative Report*, pp. 1-14.
- van Weele, A. J., 2010. *Purchasing & supply chain management : analysis, strategy, planing and practice*. 5ª ed. New York: Cengage Learning.
- van Weele, A. J. & van Raaij, E. M., 2014. The future of purchasing and supply chain management research about relevance and rigor. *Journal of Supply Chain Management*, Volume 50, pp. 56-72.
- Wagner, S. M., Padhi, S. S. & Bode, C., 2013. The procurement process. *Industrial Engineer*, pp. 34-39.
- Waters, D., 2003. *Logistics: an introduction to supply chain management*. s.l.:Palgrave MAcmilan.
- Yin, R. K., 2009. *Case study research design and methods*. 4ª Edição ed. s.l.:Sage.
- Zinszer, P. H., 1997. Segmenting logistical service offerings using the extended buygrid model. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, pp. 588-589.

Anexo

Guião de Entrevistas

Perguntas sobre a Empresa:

1. Em relação aos vários produtos a Empresa tem uma estratégia corporativa para competir com base em liderança de custos ou diferenciação?
2. Quais os itens e serviços fundamentais à atividade da empresa?

Perguntas gerais em relação às compras:

1. Qual a postura da Empresa em relação à compra?
2. Têm alguma estratégia de compras?
3. Existe algum departamento de compras?
4. A compra é centralizada ou descentralizada?
5. Como são feitos os pedidos/encomendas?
6. Quais os critérios principais das decisões de compras?
7. Quais os critérios que levam à seleção de fornecedores?
8. Qual o crescimento de negócio?
9. Qual o número de fornecedores?
10. A Empresa está dependente de algum fornecedor específico?
11. Qual o tipo de relação existente entre a Empresa e os seus fornecedores?

Perguntas para identificar o impacto das compras no lucro:

1. Qual o volume de compras total
2. Qual o peso das compras no total dos custos.

Perguntas para identificar o risco de abastecimento:

1. Disponibilidade dos produtos
2. A quantas empresas diferentes a Empresa compra a mesma referência de produtos.
3. Facilidade de substituição de fornecedor
4. Existem produtos substitutos
5. Riscos de inventário
6. Poder de negociação