



INSTITUTO POLITÉCNICO DE COIMBRA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DE COIMBRA

**O CONTRIBUTO DA GESTÃO DE COMPRAS
ESTUDO DE CASO**

Diana Carina Martins das Neves

Coimbra

outubro de 2015

INSTITUTO POLITÉCNICO DE COIMBRA
INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DE COIMBRA

O CONTRIBUTO DA GESTÃO DE COMPRAS
ESTUDO DE CASO

Diana Carina Martins das Neves

Projeto submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para obtenção do grau de Mestre em Controlo de Gestão, sob orientação de Lúcia Maria Rodrigues dos Santos.

Coimbra

outubro de 2015

RESUMO

A gestão de compras é cada vez mais uma peça fundamental na competitividade das organizações. É o departamento de compras que mais influencia o *stock* da empresa e a relação com os clientes, abrindo caminho ao sucesso desta. Para chegar a esse objetivo, é necessário conhecer este departamento a fundo.

A preocupação com a melhoria contínua da qualidade dos produtos e/ou serviços oferecidos por uma empresa é uma realidade. Uma forma eficaz de controlar este ponto é mediante a gestão da cadeia de abastecimento (*supply chain management*), que encadeia o planeamento, a gestão e a coordenação do fluxo de materiais e informações desde o fornecedor até ao consumidor final, tendo como objetivo último a satisfação do cliente.

Este estudo foi desenvolvido numa empresa portuguesa especializada em ferramentas, máquinas e equipamentos orientados para as áreas da construção, *bricolage*, jardim, proteção e iluminação, sendo que o departamento selecionado foi o das compras.

A pesquisa incidiu neste departamento pela sua importância na empresa, no sentido em que a otimização das compras permite identificar despesas desnecessárias, minimizar perdas e eliminar desperdícios, criando dessa forma um fator de diferenciação face à concorrência.

O objetivo deste trabalho consiste em examinar o departamento de compras da empresa em estudo, de forma a comprovar o seu contributo na promoção e garantia de vantagem competitiva para a empresa.

PALAVRAS CHAVES: compras, *Stock*, Cadeia de Abastecimento, Riscos

ABSTRACT

Purchase management is growing stronger when it comes to company competitiveness. Purchase department is the one which most influences a company stock as well as customer relationships, leading the way to the company's success. To reach this goal, it is necessary to be well aware of this department.

The concerning with quality continuous improvement when it comes to products and/or services provided by a company is a reality. An effective way of controlling this matter is through supply chain management which links planning, management and flux coordination of materials and information from supplier to consumer, having customer satisfaction as the final goal.

This study was developed in a Portuguese company specialized in tools, equipments and machines aimed for construction area, DIY, garden, safety and electricity items, with focus on the purchase department.

The research aimed at this department for its importance in the company, due to the fact that purchase optimization can identify unnecessary expenses, minimize loss and eliminate waste, creating, therefore, a differentiating factor towards competition.

The aim of this work is to examine the purchase department of this company in order to show its contribution towards the promotion and assurance of competitive advantage for the company.

KEY WORDS: Purchase, Stock, Supply Chain, Risks

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AS/400	Application System 400
AS/NZS 4360	Norma Australiana / Neozelandesa
CMR	Convention relative au Contrat de Transport International de Marchandises par Route
COSO	Commitee od Sponsoring Organizations
DIY	Do It Yourself
EMM	Equipamento de Monitorização e Medição
EPI	Equipamento de Proteção Individual
ERM	Enterprise Risk Management
FERMA	Federation of European Risk Management Associations
IBM	International Business Machines
IEFP	Instituto de Emprego e Formação Profissional
IIA	Institute of Internal Auditors
ISO	International Standard Organization
JIT	Just In Time
NP EN ISO 9001:2008	Norma Portuguesa European Norm International Standard Organization
PALOP	Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa
POS	Point of Sale
SGA	Sistema de Gestão de Armazéns
SGQ	Sistema de Gestão da Qualidade

ÍNDICE

ÍNDICE DE QUADROS	x
ÍNDICE DE FIGURAS	xi
INTRODUÇÃO	12
CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA	15
1.1. A Gestão da Cadeia de Abastecimento	15
1.1.1. Tipologias Genéricas da Cadeia de Abastecimento	15
1.1.2. Planeamento Agregado da Cadeia de Abastecimento	16
1.2. A Gestão de Compras.....	17
1.2.1. O Processo de Compras	17
1.2.2. Características do Departamento de Compras	21
1.2.3. Estratégias de Compras	22
1.3. A Gestão de <i>Stocks</i>	23
1.3.1. Modelos de Gestão de <i>Stocks</i>	23
1.3.1.1. Modelos Determinísticos	24
1.3.1.2. Modelos Estocásticos	26
1.3.2. JIT	28
1.3.3. Sistemas de Classificação de <i>Stocks</i>	28
1.3.4. Custos de <i>Stocks</i>	29
1.4. A Gestão do Risco.....	30
1.4.1. Definição e Importância da Gestão do Risco	31
1.4.2. As Metodologias da Gestão do Risco	31
1.4.2.1. COSO II – ERM.....	32
1.4.2.2. ISO31000	34
1.4.2.3. Diferenças entre o COSO ERM e a ISO 31000	35
1.4.3. A Gestão do Risco no Departamento de Compras	36
CAPÍTULO II – OBJETIVOS E METODOLOGIA	38
2.1. Questões da Investigação	38
2.2. Objetivos	38
2.2.1. Gerais	38

2.2.2.	Específicos	38
2.3.	Metodologia	39
2.4.	Recolha e Análise de Dados.....	40
CAPÍTULO III – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA		42
3.1.	Breve Origem e Evolução Histórica da Empresa.....	42
3.2.	Negócio, Mercados e Produtos	43
3.3.	Organigrama.....	45
3.4.	Visão, Missão, Valores	48
3.5.	Política de Qualidade	49
3.6.	Principais Processos de Gestão	49
3.6.1.	Processos de Gestão do Sistema da Qualidade	51
3.6.2.	Processos de Gestão do Departamento Comercial.....	52
3.6.3.	Processos de Gestão do Departamento de Marketing	54
3.6.4.	Processos de Gestão do Departamento de Compras	56
3.6.5.	Processos de Gestão do Armazém e <i>Picking</i>	58
3.6.6.	Processos de Gestão de Expedição / Distribuição.....	59
3.6.7.	Processos de Gestão de Infraestruturas	61
3.6.8.	Processos de Gestão do Departamento de Recursos Humanos	62
3.6.9.	Processos de Gestão do Departamento Administrativo	63
3.7.	Gestão do Risco	64
3.8.	Sistema de Informação.....	65
CAPÍTULO IV – ESTUDO DE CASO		68
4.1.	Objetivos do Estudo	68
4.1.1.	Objetivos Gerais.....	68
4.1.2.	Objetivos Específicos.....	69
4.2.	Âmbito do Estudo	69
4.3.	Metodologia do Estudo	69
4.4.	Explicação do Estudo.....	70
4.4.1.	Tomada de Conhecimento e Apreciação do Funcionamento do Departamento de Compras	70
4.4.1.1.	Necessidade de Compra	71
4.4.1.2.	Elaboração da Encomenda	72
4.4.1.3.	Transporte da Encomenda.....	73

4.4.1.4.	Receção da Encomenda.....	74
4.4.1.5.	Avaliação de Fornecedores	75
4.4.2.	Avaliação da Gestão do Risco e do Sistema de Controlo Interno.....	78
4.4.2.1.	Análise dos Riscos do Processo de Compras	78
4.4.3.	Indicadores de Desempenho	90
4.5.	Principais Conclusões do Estudo de Caso.....	98
CONCLUSÃO		100
RECOMENDAÇÕES		101
BIBLIOGRAFIA.....		104
ANEXO		106

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro n.º 1: As Fases do Processo de Compras	18
Quadro n.º 2: Estratégias de Compras	22
Quadro n.º 3: Modelos de Gestão de <i>Stocks</i>	24
Quadro n.º 4: Métodos de Gestão de <i>Stock</i> (Modelos Determinísticos)	25
Quadro n.º 5: Métodos de Gestão de <i>Stock</i> (Modelos Estocásticos)	26
Quadro n.º 6: Gamas de Produtos	44
Quadro n.º 7: Principais Funções dos Órgãos do Organigrama	45
Quadro n.º 8: Descrição das Fases do Processo de Gestão do Sistema da Qualidade	51
Quadro n.º 9: Descrição das Fases do Processo do departamento Comercial	53
Quadro n.º 10: Descrição das Fases do Processo do Departamento de Marketing	54
Quadro n.º 11: Descrição das Fases do Processo do departamento de compras	56
Quadro n.º 12: Descrição das Fases do Processo de Gestão do Armazém e <i>Picking</i>	58
Quadro n.º 13: Descrição das Fases do Processo de Expedição / Distribuição	60
Quadro n.º 14: Descrição das Fases do Processo de Infraestruturas	61
Quadro n.º 15: Descrição das Fases do Processo de Gestão de Recursos Humanos	62
Quadro n.º 16: Descrição das Fases do Processo do Departamento Administrativo	64
Quadro n.º 17: Objetivos Gerais	68
Quadro n.º 18: Objetivos Específicos	69
Quadro n.º 19: Classe de Fornecedores	76
Quadro n.º 20: Avaliação Qualitativa de Fornecedores	76
Quadro n.º 21: Grelha de Avaliação Qualitativa de Fornecedores	77
Quadro n.º 22: Análise de Riscos	79
Quadro n.º 23: Recomendações	87
Quadro n.º 24: Indicadores de Desempenho	90

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura n.º 1: Cubo COSO	34
Figura n.º 2: Evolução de Vendas 2013-2014	44
Figura n.º 3: Organigrama da Empresa do Estudo de Caso à data de 31/12/2014	46
Figura n.º 4: Fases do Processo de Gestão do Sistema da Qualidade	51
Figura n.º 5: Fases do Processo do departamento Comercial	52
Figura n.º 6: Fases do Processo do Departamento de Marketing	54
Figura n.º 7: Fases do Processo do departamento de compras	56
Figura n.º 8: Fases do Processo de Gestão de Armazém e <i>Picking</i>	58
Figura n.º 9: Fases do Processo de Expedição / Distribuição	59
Figura n.º 10: Fases do Processo de Infraestruturas	61
Figura n.º 11: Fases do Processo de Recursos Humanos	62
Figura n.º 12: Fases do Processo do Departamento Administrativo	63
Figura n.º 13: Fases do Processo de Compras	71

INTRODUÇÃO

As transformações económicas experienciadas a partir do século XXI, particularmente no final de 2008, deixaram muitas empresas em posição de fragilidade, mostrando quão volátil e incerto é o universo financeiro. A crise financeira iniciada pelo mercado imobiliário norte-americano rapidamente se expandiu ao resto do mundo, tornando-se global. Instalou-se a noção de que nada é garantido e nenhum negócio está a salvo. O universo financeiro tornou-se um espaço global, no qual a proliferação de empresas é constante, todavia apenas as mais fortes sobrevivem. Para isso, é necessário que haja fatores diferenciadores. Vivemos numa época de acesso imediato à informação em que a procura é maior do que a oferta e, portanto, a competição é feroz. As empresas necessitam de mostrar capacidade de resposta mas com riscos calculados, logo, a gestão dos recursos deve ser uma temática sempre na mente das organizações.

Com o fenómeno da globalização e com a adoção de novas tecnologias, houve áreas dentro das empresas que ganharam maior destaque. Neste estudo, salientamos a importância do departamento de compras ao nível organizacional. Este setor passou de uma atividade meramente rotineira de aquisição de produtos para uma área de importância estratégica para as organizações. O objetivo principal do departamento de compras é coordenar e monitorizar o fluxo contínuo de fornecimento, de modo a corresponder às necessidades de produção; comprar os materiais aos melhores preços, mantendo a qualidade e a quantidade; e servir os interesses da empresa (Simchi-Levi *et al*, 2009).

Uma gestão de compras eficaz e eficiente deverá promover o aumento da produtividade e a qualidade dos produtos e serviços prestados, além de aumentar também o lucro, a satisfação dos clientes e a vantagem competitiva das entidades.

Dentro de uma empresa, o departamento de compras influencia diretamente o desempenho financeiro da empresa, visto que incorpora a maioria da despesa investida num negócio, sendo, por isso, uma ferramenta indispensável e determinante para o sucesso da mesma.

Neste estudo, foram estabelecidos dois objetivos primordiais:

- a realização de um estudo ao departamento de compras de uma empresa do setor de importação de ferragens e ferramentas e;
- o exame do seu contributo para promover e garantir vantagem competitiva na referida empresa.

A análise destes objetivos tem o intuito de responder às questões:

- a empresa dispõe e utiliza ferramentas adequadas que garantam a adequação do departamento de compras?
- o departamento contribui positivamente para promover e garantir a vantagem competitiva na empresa?

Para este efeito, foram recolhidos dados resultantes de:

- observação directa do funcionamento dos departamentos considerados relevantes para o estudo, assim como dos seus procedimentos e funções;
- entrevistas informais e questionários realizados aos responsáveis do departamento de compras e a outros colaboradores pertinentes para o estudo;
- análise de documentos da empresa como notas de encomenda, faturas, folhas de conferência, provas de pagamento e também os seus manuais e regulamentos internos.

O trabalho realizado foi dividido em quatro secções, cuja explicação será feita *infra*.

Capítulo I – Revisão da Literatura: este capítulo apresenta uma abordagem teórica sobre as temáticas desenvolvidas neste estudo. Neste capítulo podemos ler sobre a gestão de compras e a gestão de riscos.

Capítulo II – Metodologia e Objetivos: este capítulo apresenta a metodologia utilizada na elaboração deste trabalho, as questões de investigação que se procuram responder, assim como os objetivos que se pretendem cumprir neste estudo.

Capítulo III – Caracterização da Empresa: este capítulo apresenta a empresa em estudo ao nível da sua história, processos de gestão, gestão de risco e sistemas de informação.

Capítulo IV – Estudo de Caso: este capítulo apresenta a recolha, sistematização e análise de toda a informação considerada relevante para a elaboração deste estudo. Neste capítulo inclui-se a apreciação do funcionamento do departamento de compras, a avaliação da gestão de risco e do sistema de controlo interno e a análise de indicadores.

A parte final do trabalho apresenta as recomendações, limitações e conclusões.

CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo reúne uma síntese e interpretação dos estudos e trabalhos disponíveis sobre a gestão de compras, o departamento de compras e o processo de compras. Uma vez que este não se trata de um tema isolado, foram igualmente abordados conceitos relacionados como a gestão da cadeia de abastecimento, a gestão de *stocks*, e, ainda, a gestão de riscos cuja aplicação será feita no capítulo final do estudo de caso.

1.1. A Gestão da Cadeia de Abastecimento

Segundo Carvalho *et al* (2012, p.69), “[...] as empresas que implementaram com sucesso a Gestão da Cadeia de Abastecimento possuem dois *objetos* em comum. Em primeiro lugar, pensam sobre a Cadeia de Abastecimento como um todo, ao invés de manterem a visão focalizada internamente. Em segundo lugar, perseguem resultados de aumento de volume de vendas (mais valor para o cliente), melhor utilização dos ativos e redução de custos.” Assim, os objetivos da cadeia de abastecimento apresentam-se como a otimização de recursos e a diminuição de tempos de resposta com vista à satisfação dos clientes.

Mas em que consiste a cadeia de abastecimento? Tal como o próprio nome indica, a cadeia agrega todas as ações ou atividades interligadas para satisfazer o objetivo do abastecimento. Por ser um conceito tão intrincado, a cadeia de abastecimento apresenta algumas tipologias que, seguidamente, são descritas genericamente.

1.1.1. Tipologias Genéricas da Cadeia de Abastecimento

Existem vários tipos de necessidades em cada empresa e para cada uma existe um tipo de cadeia de abastecimento. Gupta (1997) distingue três tipos:

- cadeias intensivas na distribuição – o tempo de resposta é curto, o stock é mínimo e otimizar os custos de produção é prioritário; visível em produtos de grande consumo, retalho e distribuição;
- cadeias intensivas na produção – o tempo de encomenda-entrega é curto, o nível de cumprimento dos serviços é elevado, maximizam-se os ativos industriais; visível em produtos químicos, vidro e papel;

- cadeias intensivas no aprovisionamento – pratica-se a manutenção de *stocks* baixos, devido aos custos dos componentes comprados; visível em eletrónica de consumo e automóvel.

1.1.2. Planeamento Agregado da Cadeia de Abastecimento

“O planeamento agregado da Cadeia de Abastecimento visa decidir sobre questões como e onde produzir, quando e quanto produzir, que produtos armazenar, onde, em que quantidade, que meios de transporte utilizar e com que frequência, que informação e sistemas e tecnologias de informação selecionar, entre outras questões, não numa perspectiva de uma organização isolada e «cercada» a montante pelos seus fornecedores e a jusante pelos seus clientes, mas numa perspectiva mais ampla, alargada e integrada com todos os intervenientes da Cadeia de Abastecimento.” (Carvalho *et al*, 2012, p.123).

O planeamento de uma cadeia de abastecimento pode ser estratégico, tático ou operacional, dependendo se se pretende que os objetivos sejam cumpridos a longo, médio ou curto prazo. O planeamento estratégico pressupõe um investimento financeiro avultado, com impactos significativos na empresa, a longo prazo (Carvalho *et al*, 2012), e abarca decisões como a conceção de produtos, a seleção de fornecedores ou parceiros comerciais e localização de sedes, fábricas e armazéns (Simchi-Levi *et al*, 2009). O planeamento tático é pensado a médio prazo, procurando fazer a ponte entre o planeamento operacional e o planeamento estratégico. É neste tipo de planeamento que se corrige o desenho prático se este não estiver alinhado com a estratégia desenvolvida. Este tipo de planeamento engloba decisões como a alocação e distribuição de recursos em função dos mercados em que atuam e o planeamento de campanhas e promoções (Carvalho *et al*, 2012). Finalmente, o planeamento operacional abrange decisões a curto prazo, normalmente tomadas no dia-a-dia. É neste plano que se executam as medidas delineadas ao nível estratégico e ajustadas ao nível tático. São decisões como o planeamento das frotas de distribuição, a receção de mercadoria ou a satisfação de pedidos de clientes (Simchi-Levi *et al*, 2009).

Podemos verificar que os três níveis de planeamento trabalhando desde o fornecedor até ao cliente unem esforços para otimizar toda a cadeia de abastecimento.

1.2. A Gestão de Compras

A gestão de compras é a atividade mais importante na cadeia de abastecimento, pois encerra a responsabilidade da satisfação das necessidades da empresa, face às exigências do mercado. Em linhas gerais, a gestão de compras é responsável pela aquisição de materiais e serviços considerando “[...] *materiais com qualidade correta, na quantidade certa, no instante certo e ao preço correto, da fonte certa para entrega no local correto.*” (Pozo, 2010, p.139).

A gestão de compras é cada vez mais uma atividade estratégica desenvolvida dentro da empresa pelo que, para cumprir a sua função de forma eficaz, o gestor de compras deve demonstrar bons conhecimentos do produto que se propõe comprar, para poder comparar e negociar com o fornecedor, de forma a fechar o melhor negócio para a empresa (Carr *et al*, 2002). O objetivo primordial da gestão de compras é então conciliar os objetivos de aquisições da empresa com as expectativas dos fornecedores.

1.2.1. O Processo de Compras

O processo de compras compreende uma sequência de ações com o objetivo final de aquisição de bens ou serviços. Segundo Gonçalves (2010), o número e a complexidade das ações a tomar varia consoante a dimensão da empresa. Genericamente podemos dividir o processo de compras em oito fases ou estágios (Lysons, 1990):

- análise e identificação das necessidades;
- definição das necessidades;
- pesquisa dos fornecedores;
- solicitação de propostas;
- avaliação de propostas;
- adjudicação, seguimento e receção de encomenda;
- ordem de pagamento;
- avaliação de fornecedores.

Quadro n.º 1: As Fases do Processo de Compras

Fase	Descrição
Análise e Identificação das Necessidades	<p>No processo de análise e de identificação das necessidades de compra da empresa, torna-se imprescindível conhecer exatamente a gama de produtos em falta, o prazo e a quantidade do fornecimento necessário. Para isso, é necessário saber como estão os <i>stocks</i> e fazer uma previsão das vendas para determinado período.</p> <p>Atualmente, é possível organizar o sistema de encomendas por datas e quantidades, ou seja, o sistema informático dispara quando se atinge o <i>stock</i> mínimo e é necessário fazer uma nova encomenda. No entanto, existem produtos sazonais. Nestes casos, a qualidade e os preços variam, logo, é necessário estudar a melhor altura de compra.</p> <p>Questões que devem ser consideradas quando se identifica uma necessidade de compra:</p> <p>Qual é o histórico de vendas do produto? Qual o prazo de validade do produto? Que quantidade deve ser adquirida, a que ritmo e durante quanto tempo? Há limitações a nível de armazenamento? Há limitações financeiras para a aquisição do produto? A entrega deve ser feita sempre no mesmo local ou em vários? O produto implica manutenção técnica?</p>
Definição das Necessidades	<p>Depois de definida a necessidade de compra, efetua-se o pedido de compra, na qual se especificam todos os aspetos técnicos e económicos da necessidade verificada. O pedido da compra deve ser revisto e corrigido, a fim de ser enviado aos fornecedores sem erros nem omissões.</p>
Pesquisa dos Fornecedores	<p>Face à necessidade de compra, o comprador pesquisa e seleciona os fornecedores que mais se enquadram, utilizando ficheiros de materiais e serviços. Caso não exista já uma base de dados, o comprador terá de iniciar a sua pesquisa do zero e posteriormente enviar as consultas aos novos fornecedores.</p>
Solicitação de Propostas	<p>As consultas devem indicar o prazo para receção das propostas e os critérios de seleção.</p>
Avaliação de Propostas	<p>Depois de recebidas as propostas dos fornecedores, deve elaborar-se um mapa comparativo, onde se indicam todas as variáveis da consulta e se cruzam as ofertas dos fornecedores, com a finalidade de serem comparadas e analisadas, com vista à adjudicação da encomenda ao fornecedor que apresentou a melhor proposta, segundo os critérios estabelecidos.</p>

(Continua)

<p>Adjudicação, Seguimento e Receção de Encomenda</p>	<p>Antes da fase de adjudicação, a encomenda pode ser negociada. De entre o conjunto de fornecedores selecionados pode solicitar-se uma nova proposta com melhores condições de oferta.</p> <p>A melhor proposta levará à adjudicação da encomenda, não impedindo a sua renegociação.</p> <p>A formalização da encomenda é sempre redigida em documento próprio da empresa, normalmente editado por via informática. Este documento, denominado encomenda ou nota de encomenda, será enviado ao fornecedor por e-mail ou fax.</p> <p>No seguimento da encomenda, o comprador tem a responsabilidade de garantir o cumprimento do prazo de entrega. Para isso, deve manter contacto frequente com o fornecedor, o transportador, o despachante, e todos os demais intervenientes, no sentido de acompanhar o fornecimento desde a origem até ao destino, identificar eventuais problemas e evitar possíveis atrasos.</p> <p>Depois de rececionada a mercadoria no armazém, a nota de entrega deve ser analisada pelo comprador. Mediante a fatura previamente enviada pelo fornecedor, o comprador verifica e confirma se o material foi entregue em conformidade com todos os requisitos da encomenda (quantidade, qualidade, prazo, preço, ...). Qualquer não-conformidade deve ser imediatamente comunicada ao fornecedor, devendo também manter-se um registo interno da ocorrência, com vista à sua solução.</p>
<p>Ordem de Pagamento</p>	<p>Depois da conferência, por parte das compras, de que a encomenda foi recebida segundo os parâmetros negociados ou depois de tratadas todas as reclamações, o departamento Financeiro é autorizado a tratar do pagamento.</p>
<p>Avaliação de Fornecedores</p>	<p>No final do processo de compras, o desempenho do fornecedor é avaliado a fim de se decidir se passa a ser um fornecedor regular ou se não é viável para a empresa adjudicar mais encomendas. Os parâmetros normalmente considerados são:</p> <ul style="list-style-type: none"> • certificação (do fornecedor e do produto fornecido - bens tangíveis e serviços); • competência técnica; • criatividade e soluções inovadoras; • divulgação de informação técnica; • flexibilidade à mudança de especificações; • aceitação de quantidades variáveis de encomenda; • competência técnico-comercial dos vendedores; • disponibilidade dos vendedores; • assistência pré-venda; • assistência pós-venda; • percentagem de rejeições em materiais não certificados; • percentagem de atrasos nas entregas; • evolução dos preços relativamente à média do mercado; • condições de pagamento; • evolução dos prazos relativamente à média do mercado; • proximidade geográfica.

Fonte: Adaptado de Lysons (1990), Moya (2007), Pozo (2010) e Carvalho *et al* (2012)

Conforme se verifica pelo quadro *supra*, uma peça fundamental na gestão de compras é o fornecedor. Os eleitos são aqueles capazes de apresentar o melhor preço, qualidade, capacidade de fornecimento e localização. A localização dos fornecedores interessa particularmente à Logística, que gere todo o transporte das mercadorias, sendo irrelevante se o transporte é contratado pelo fornecedor ou comprador. Importante sim é o tempo necessário para obter as mercadorias, assim como a taxa de cumprimento do prazo de entrega.

Pelo contrário, a inadequação de dados técnicos, o incumprimento de prazos, o fraco desempenho e os preços indevidos causam transtorno ao processo operacional, gerando atrasos na produção, falta de qualidade, custos acrescidos e insatisfação do cliente (Pozo, 2010).

Assim sendo, podemos estabelecer como objetivos do departamento de compras:

- a) gestão do abastecimento que permita o fluxo de produção;
- b) coordenação dos fluxos com o mínimo de investimentos em *stocks*;
- c) compra de materiais e produtos a preços reduzidos, obedecendo a parâmetros pré-definidos de qualidade, prazos e preços;
- d) atenção ao desperdício e obsolescência de materiais, avaliando e sondando o mercado;
- e) crescimento da empresa, facilitando uma posição competitiva, mediante negociações justas;
- f) manutenção de parceria com os fornecedores selecionados.

1.2.2. Características do Departamento de Compras

“O setor de compras ocupa uma posição importante na maioria das organizações, pois peças, componentes e suprimentos comprados representam, em geral, entre 40 a 60% do valor final das vendas de qualquer produto. Isto significa que reduções de custos relativamente baixas conquistadas no processo de aquisição de materiais podem ter um impacto bem maior sobre os lucros do que aperfeiçoamentos semelhantes noutras áreas de custos e vendas da organização.” (Ballou, 2006, p. 357).

Os ganhos obtidos pelo departamento de compras não seriam possíveis sem o estabelecimento de relações com outras áreas funcionais da empresa, para além dos fornecedores externos (Trent *et al*, 1994). As operações constituem a principal fonte de pedidos para materiais adquiridos, portanto é necessária uma cooperação estreita entre este departamento e o das compras. Para que as compras sejam eficazes é necessário comunicar cancelamentos, alterações nas especificações ou alterações nas quantidades ou prazos de entrega. O departamento de compras pode necessitar da ajuda do departamento jurídico para redação de contratos com os fornecedores. A contabilidade é responsável pelos pagamentos aos fornecedores e deve ser informada aquando da chegada dos artigos, de modo a poder usufruir de eventuais descontos. Os departamentos de *design* e engenharia normalmente preparam as especificações dos materiais que devem ser comunicadas ao departamento de compras.

Devido ao contacto com os fornecedores, o departamento de compras normalmente está em posição de passar informação sobre novos produtos e melhoria de materiais ao departamento de *design*. Da mesma forma, ambos os departamentos podem trabalhar em conjunto para determinar se alterações em especificações, *design* ou materiais podem reduzir o custo dos artigos adquiridos (Carvalho *et al*, 2012).

Os fornecedores trabalham em estreita colaboração com o departamento de compras para estarem ao corrente dos materiais e características dos mesmos em futuras compras, sendo considerados para isso a qualidade, a quantidade e o prazo. As compras também devem

avaliar o fornecedor em termos de custos e confiança, por exemplo. As boas relações com fornecedores podem ser importantes em encomendas urgentes ou alterações de última hora e os fornecedores disponibilizam uma boa fonte de informação sobre a melhoria de produtos e materiais (Stevenson, 2005).

As informações que permitem decidir as quantidades e os prazos de entrega do produto final podem ser classificadas em duas categorias (Moya, 2007):

- qualitativas - quando intervém a opinião da administração, dos vendedores, dos compradores e mediante pesquisas de mercado;
- quantitativas - quando é considerada a evolução das vendas anteriores.

Em muitas organizações, a previsão de *stocks* é uma faculdade adquirida com o tempo (*know-how*) e a experiência aplicados da melhor forma para suprir as necessidades da empresa.

1.2.3. Estratégias de Compras

Existem inúmeras estratégias de compras mediante as quais as empresas procuram concretizar os seus objetivos. As mais comuns e importantes são apresentadas no quadro *infra*.

Quadro n.º 2: Estratégias de Compras

Estratégia	Descrição
Otimização da Base de Fornecedores	Neste processo procura-se quantificar e qualificar os fornecedores a manter. Pode envolver eliminação e redução mas também substituição dos fornecedores, caso estes não cumpram os requisitos necessários. Com esta ação espera-se a seleção dos melhores fornecedores e a redução de custos, que deverá traduzir-se na melhoria do desempenho.
<i>Global Sourcing</i>	Esta estratégia pressupõe a globalização do fornecimento, ou seja, os fornecedores poderão estar em qualquer local do mundo. Com uma gestão bem organizada, é possível reduzir custos, melhorar as fontes de abastecimento e estabelecer alianças noutros mercados.
Desenvolvimento de Parcerias	O desenvolvimento de parcerias envolve um investimento por parte do comprador e do fornecedor, com vista à satisfação de ambas as partes. Esta estratégia caracteriza-se pelo número reduzido de fornecedores, normalmente eleitos os melhores e mais antigos da base, que estão mais dispostos a colaborar com a estratégia das empresas.

Fonte: Adaptado de Carvalho *et al* (2012)

1.3. A Gestão de *Stocks*

“É importante que se consiga otimizar o investimento, aumentando o uso eficiente dos meios financeiros, minimizando as necessidades de capital investido em *stocks*.” (Gonçalves, 2010, p.314).

Segundo o autor, a gestão de compras mantém uma estreita ligação com a gestão de *stocks* uma vez que o objetivo passa por assegurar a aquisição dos produtos e/ou serviços de modo a que, idealmente, o *stock* nunca deixe de cumprir com as necessidades da empresa. Neste âmbito, podemos destacar duas funções básicas. Uma é estabelecer um sistema de controlo dos artigos em *stock*, outra é tomar decisões relativamente à quantidade e época/tempo de fazer encomendas.

Segundo Stevenson (2005), para ser eficiente, a gestão deve cumprir os seguintes requisitos:

1. possuir um sistema de controlo de *stock* em caixa e sob encomenda;
2. prever de forma fidedigna da procura que inclua indicação de possíveis erros de previsão;
3. conhecer os *lead times*, ou seja, o tempo entre a confirmação da encomenda e o recebimento da mesma, e a variação dos mesmos;
4. estimar razoavelmente os custos de manutenção de *stock*, custos de encomenda e receção e custos de falta de *stock*;
5. possuir um sistema de classificação dos artigos.

1.3.1. Modelos de Gestão de *Stocks*

“Gestão de *stocks* é o conjunto das técnicas empregues para garantir que os *stocks* de matérias-primas e outros abastecimentos, trabalho em curso e produtos finais são mantidos a níveis que garantam um nível de assistência máxima custando o mínimo.” (Lysons, 1990, p.118).

Podemos considerar dois tipos de *stocks* (Carvalho *et al*, 2012):

- *stock* de segurança – o excedente que evita a rutura de *stock*, fazendo face a possíveis contratempos;
- *stock* cíclico – a aquisição em maior quantidade para obter preços mais reduzidos.

Para gerir o *stock*, existem dois modelos que compreendem diferentes métodos de gestão de *stocks*.

Quadro n.º 3: Modelos de Gestão de *Stocks*

Modelo	Método
Determinístico	Quantidade Fixa Período de Pedido Variável
	Período de Pedido Fixo Quantidade Variável
	Planeamento de Pedidos
Estocástico	Contagem Contínua
	Contagem Periódica

Fonte: Elaboração própria

O modelo determinístico compreende uma procura e uma oferta exata, ou seja, as quantidades e os prazos de entrega das encomendas não variam, pelo que são constantes. O modelo estocástico compreende uma procura e uma oferta incertas, o que pode originar situações de rutura de *stocks*. Neste tipo de modelo, convém manter um *stock* de segurança para fazer face à imprevisibilidade tanto das quantidades como dos prazos de entrega (Carvalho *et al*, 2012).

1.3.1.1. Modelos Determinísticos

Nos três métodos apresentados, o *stock* é repostado em tempo controlado, de modo instantâneo ou gradual.

Quadro n.º 4: Métodos de Gestão de *Stock* (Modelos Determinísticos)

Método	Descrição
Quantidade Económica de Encomenda	Caracteriza-se pela encomenda da quantidade que garante o menor custo. Neste método são ponderados o custo de <i>stock</i> e o custo de encomenda.
Quantidade Económica de Encomenda com Descontos de Quantidade	Para além do custo de <i>stock</i> e o custo de encomenda, neste método é introduzido o custo de aquisição anual. A vantagem deste método é o desconto comercial associado à quantidade encomendada.
Quantidade Económica de Encomenda sem Reposição Instantânea de <i>Stock</i>	Caracteriza-se pela entrada e saída de <i>stock</i> em simultâneo, por não haver reposição instantânea do <i>stock</i> .

Fonte: Adaptado de Stevenson (2005), Moya (2007) e Carvalho *et al* (2012)

A quantidade económica de encomenda reflete o equilíbrio entre os custos de manutenção e os custos de fazer a encomenda. Se o volume da encomenda variar, um dos custos aumentará enquanto o outro diminui. Por exemplo, se uma encomenda for pequena, o *stock* médio será baixo, logo os custos de manutenção também. No entanto, pequenas encomendas geram encomendas frequentes, o que aumentará o custo anual destas encomendas. Proporcionalmente, grandes encomendas em intervalos esporádicos resultam em baixos custos anuais, todavia o nível médio de *stock* mantém-se alto, gerando grandes custos de manutenção. Assim, a solução ideal é fazer encomendas equilibradas, nem muito grandes nem muito pequenas (Stevenson, 2005; Carvalho *et al*, 2012).

O impacto do desconto comercial na quantidade económica de encomenda com descontos de quantidade reflete-se da seguinte forma em três tipos de custos:

- diminuição do custo de aquisição anual que, por sua vez, diminui o custo de aquisição unitário e mantém a quantidade de aquisição anual;
- diminuição do custo de encomenda anual em virtude de um volume de encomendas menor, com maior quantidade encomendada;
- aumento do custo de *stock* em função da quantidade encomendada, que será maior devido à compensação obtida.

“O desconto comercial de quantidade só será compensatório se a diminuição do custo de aquisição anual e do custo de encomenda anual for superior ao aumento do custo de posse de *stock* anual.” (Carvalho, 2012, p.260).

No método da quantidade económica de encomenda sem reposição instantânea de *stock*, a reposição é constante. “Nesta situação, o *stock* máximo nunca atinge a quantidade de encomenda, uma vez que ao mesmo tempo que essa quantidade vai gradualmente dando entrada em *stock*, a procura vai ocorrendo. O *stock* máximo, e consequentemente o *stock* médio, vai depender da relação entre a taxa de procura e a taxa de abastecimento. Quanto maior for o valor do rácio entre a taxa de procura e a taxa de abastecimento, menor será o *stock* máximo em armazém (e consequentemente o *stock* médio). A taxa de abastecimento tem de ser superior à taxa de procura para que não exista situação de rutura de *stocks* [...]” (Carvalho, 2012, p.265).

1.3.1.2. Modelos Estocásticos

Para Lysons (1990), Stevenson (2005) e Carvalho *et al* (2012), a contagem de *stock* pode ser periódica ou contínua.

Quadro n.º 5: Métodos de Gestão de *Stock* (Modelos Estocásticos)

Método	Descrição
Contagem Periódica (intervalo de tempo fixo, quantidade variável)	A contagem é feita num período estipulado (semanal ou mensal) para decidir a quantidade a encomendar de cada artigo. A partir desta contagem, o gestor estima a procura do artigo antes do próximo período de entrega, baseando a quantidade a encomendar nessa informação.
Contagem Contínua (quantidade fixa, intervalo de tempo variável)	As saídas de <i>stock</i> são controladas numa base contínua e assim o sistema fornece informação sobre o nível de <i>stock</i> de cada artigo. Quando um artigo atinge uma quantidade mínima pré-determinada, o sistema dispara e alerta para fazer uma nova encomenda.

Fonte: Adaptado de Lysons (1990), Stevenson (2005) e Carvalho *et al* (2012)

Uma vantagem da contagem periódica é que ocorrem muitas encomendas em simultâneo e isso pode gerar economia de recursos, durante o processo e expedição das encomendas. No entanto, são mais as desvantagens. Por exemplo, a falta de controlo entre as contagens e também a falta de precaução contra faltas entre os períodos de contagem, devendo para isso, manter um *stock* de segurança.

Um benefício óbvio da contagem contínua é o controlo fornecido pela contínua monitorização das saídas de *stock*. Outra vantagem são as encomendas de quantidade fixa, nas quais o gestor pode determinar uma quantidade ótima de encomenda. Uma desvantagem é o custo adicional da manutenção dos registos. Para além disso, continua a ser necessário fazer uma contagem física contínua do *stock* para evitar possíveis erros, danos, roubos e outros fatores que possam reduzir o montante efetivo de *stock*. As transações bancárias são um exemplo de registo contínuo das alterações ao *stock* (Stevenson, 2005; Carvalho *et al*, 2012).

Os *stocks* servem para satisfazer os pedidos dos clientes, pelo que é essencial ter estimativas realistas acerca da quantidade e tempo de entrega das encomendas. É crucial uma boa relação entre as previsões e a gestão de *stocks*.

Os sistemas *Point of Sale* (POS) registam o volume real de vendas. O conhecimento deste valor pode ser uma ferramenta crucial na previsão e gestão de *stocks*. Disponibilizando informação sobre a procura real em tempo real, estes sistemas permitem à gestão fazer quaisquer alterações para um *stock* mais rentável. Este tipo de sistemas é cada vez mais utilizado e considerado uma importante ferramenta na eficiência e eficácia da gestão de *stocks*, sendo colocada à disposição dos fornecedores (Stevenson, 2005).

1.3.2. JIT

Just-in-time (JIT) é um conceito criado pelo Japão, nos anos 50, cujo objetivo é limitar a produção e montagem ao estritamente necessário, otimizando o *stock* de materiais ao máximo. Para que este sistema funcione, é necessário que todos os produtos encomendados sejam entregues no local, data e quantidade exatos. Isto é possível se existir uma boa rede de fornecedores. Segundo Lysons (1990), devem existir relações cordiais com os fornecedores para que estes entendam a importância de *lead times* curtos. Para isso, é importante a pesquisa de fornecedores com uma distância geográfica curta, de modo a agilizar os tempos de trânsito.

O estabelecimento de boas relações com os fornecedores também contribui para melhores e mais rentáveis negócios, na medida em que as encomendas se fecham mais cedo, com compra de maiores quantidades a preços mais competitivos. Alguns dos fatores que vão de encontro às expectativas dos fornecedores e que agilizam o processo de compra são:

- a manutenção de hábitos de encomendas;
- as previsões exatas das necessidades de encomendas;
- a coerência das especificações dos produtos;
- a minimização das alterações das encomendas;
- a emissão regular de notas de encomenda;
- o pagamento a pronto.

1.3.3. Sistemas de Classificação de Stocks

Os artigos que compõem um *stock* não têm todos o mesmo grau de importância em termos de investimento, potencial de lucro, volume de vendas ou utilização ou penalizações de falta de *stock*. Cada artigo em *stock* detém uma importância relativa. O sistema ABC classifica o *stock* de acordo com a sua importância, geralmente calculada com base nas vendas e no custo do artigo. Assim, um artigo pertence à classificação A quando é muito importante, B quando é moderadamente importante e C quando é menos importante. No entanto, o número de categorias pode variar de empresa para empresa, consoante o grau de diferenciação pretendido.

O sistema ABC também pode ser utilizado como guia para contagens cíclicas, ou seja, contagens físicas dos artigos em *stock*. O objetivo é reduzir as discrepâncias entre as quantidades indicadas pelos registos do *stock* e as quantidades reais existentes.

A precisão é importante porque a falta dela pode levar ao mau funcionamento das operações, fraco atendimento aos clientes e custos desnecessários de manutenção de *stock* elevado. Estas contagens são feitas mais do que uma vez por ano, reduzindo os custos de contagens imprecisas, dando oportunidade de corrigir as causas dessas imprecisões (Stevenson, 2005).

1.3.4. Custos de *Stocks*

Stevenson (2005) e Lysons (1990), concordam na enumeração de custos básicos associados aos *stocks*: a manutenção, a transação (fase de encomenda) e o défice. A manutenção refere-se ao *stock* físico em armazém. Os custos incluem juros, seguros, impostos, depreciações, obsolescências, deterioração, danos, roubos e custos de armazenamento (aquecimento, luz, aluguer, segurança). Também incluem custos de oportunidade associados a fundos que poderiam ser utilizados noutros investimentos que não o *stock*.

A significância de cada um dos componentes descritos depende do tipo de artigo mantido em *stock*. Equipamentos eletrónicos como máquinas fotográficas, calculadoras, televisores ou mesmo automóveis estão mais sujeitos a roubo. Produtos alimentares como carnes e marisco, alimentos produzidos ou cozinhados estão sujeitos a uma rápida deterioração. Produtos láteos, molhos, medicamentos, pilhas e filmes também apresentam uma vida útil limitada. Normalmente, os custos de manutenção anuais variam entre 20 e 40% do valor do artigo (Stevenson, 2005).

Os custos de transação são os custos de fazer uma encomenda e recebê-la. Incluem determinação da quantidade a encomendar, preparação de faturas, transporte, inspeção e verificação da mercadoria à chegada, relativamente à quantidade e à qualidade e movimentação da mercadoria para armazenamento temporária.

Quando uma empresa produz o próprio *stock*, os custos de funcionamento das máquinas são análogos aos custos de encomenda, ou seja, têm um custo fixo por produção, independentemente do volume da produção.

Os custos de déficit resultam quando a procura excede o *stock* em caixa. Estes custos podem incluir custos de oportunidade de não efetuar uma venda, perda de clientes, penalizações por atrasos, entre outros. Além disso, se o déficit ocorrer com um artigo de uso interno (por exemplo, para fornecer uma linha de montagem), o custo de não produção é considerado custo de déficit. Estes custos podem atingir centenas de euros em minutos. Os custos de déficit são muitas vezes difíceis de calcular e a sua estimativa pode ser subjetiva.

1.4. A Gestão do Risco

Na literatura, existem diversas definições de risco e gestão de risco. Para este estudo, foram selecionadas as consideradas mais pertinentes.

Segundo a norma ISO 31000 (2009), risco é o efeito da incerteza sobre os objetivos traçados pela empresa.

O COSO (2004) define risco como a possibilidade de um evento ocorrer e afetar nefastamente a realização dos objetivos definidos. Os eventos podem ser fruto de fontes internas ou externas à empresa, podendo causar impactos positivos e/ou negativos.

A FERMA (2003) considera o risco a combinação da probabilidade de um acontecimento e das suas consequências.

Para o IIA (2009), o risco representa a possibilidade da ocorrência de um evento que possa influenciar o alcance de objetivos.

Da leitura destas quatro definições constata-se que correr riscos é uma realidade a que as empresas estão sujeitas. Deste modo, é imprescindível que as empresas tomem ações no sentido de gerir e controlar os riscos, bem como a probabilidade da sua ocorrência.

Para isso, devem implementar um sistema de gestão de risco para, não só minimizar os riscos mas também transformá-los em oportunidades, de forma a criar valor para a empresa.

1.4.1. Definição e Importância da Gestão do Risco

O conceito de gestão de risco surge pela primeira vez num artigo publicado no *Harvard Business Review*, em 1956, como um conjunto de meios que visam a identificação, a avaliação e o reporte do risco das empresas (Beja, 2004). Neste estudo, foram selecionadas definições mais recentes.

O COSO ERM (2004) define a gestão de risco como um processo que deve ser executado pelos órgãos de gestão, extensível a toda a organização, segundo a estratégia delineada pela empresa.

Segundo a FERMA (2003), a gestão de risco caracteriza-se como um processo contínuo e em constante desenvolvimento, que deve ser aplicado à estratégia da empresa.

O importante a reter é que as empresas devem apostar e implementar um sistema de gestão de risco de modo a identificar e controlar a ocorrência de riscos, transformando-os em oportunidades, criando valor para a empresa.

1.4.2. As Metodologias da Gestão do Risco

No que concerne a gestão de risco, existem várias metodologias que convergem no mesmo sentido, de modo a uniformizar conceitos e processos para a implementação da gestão de riscos. Destacam-se as seguintes:

- Norma de Gestão de Riscos da FERMA - Risk Management Standard (2002) - Federation of European Risk Management Associations;
- Norma de Gestão de Riscos Australiana - AS/NZS 4360 (2004) - Risk Management Guidelines;
- Gestão de Risco Empresarial – ERM: Enterprise Risk Management Framework (2004), COSO;
- ISO 31000 (2009) - International Organization for Standardization.

Para este estudo, destacamos as metodologias que consideramos mais relevantes, nomeadamente o COSO ERM (2004) e a ISO 31000 (2009).

1.4.2.1. COSO II – ERM

O COSO ERM é um modelo que pretende elucidar as empresas quanto à definição, identificação, avaliação e gestão de riscos, de forma a que estes não comprometam os objetivos estratégicos da empresa e, conseqüentemente, a criação de valor. O modelo deve ser implementado em toda a organização, de modo decrescente. A gestão deve ser capaz de determinar o nível de incerteza que a empresa pode aceitar, assim como os riscos que enfrenta, para poder identificá-los, medi-los e estabelecer prioridades. Depois desta avaliação, a gestão irá definir um tratamento para os riscos, de acordo com a estratégia definida para a empresa.

O COSO ERM (2004) estabelece que a estrutura de gestão de risco é definida com o propósito de alcançar os objetivos propostos dentro de uma empresa. Estes são classificados em quatro categorias:

- estratégicos;
- operacionais;
- relato;
- conformidade.

Os objetivos estratégicos estão relacionados com a visão e a missão. Os operacionais referem-se ao uso eficiente e eficaz dos recursos da empresa. Os objetivos de relato referem-se à informação reportada e, finalmente os objetivos de conformidade dizem respeito ao cumprimento de leis e regulamentos.

Além das quatro categorias de objetivos identificadas, existem ainda oito componentes interrelacionadas. Se os objetivos definem as metas a atingir, as componentes são os meios necessários para atingir os objetivos. De acordo com este modelo, as componentes de gestão do risco são:

- o ambiente interno – onde se define o risco que a empresa pode aceitar;
- a definição de objetivos – que deve estar alinhada com a missão e com o risco que a empresa pode aceitar;
- a identificação de eventos – que se caracteriza pela enumeração de ações internas ou externas que possam afetar o cumprimento dos objetivos;
- a avaliação do risco – que deve ser analisado segundo a probabilidade de ocorrência para depois se gerir o seu impacto; aqui devem ser analisados o risco inerente e o risco residual;
- a resposta ao risco – que é o tratamento que a gestão aplica aos riscos, depois de identificados e avaliados: evitar, aceitar, reduzir ou partilhar;
- as atividades de controlo – que são as políticas, os procedimentos e as práticas que certificam que as respostas ao risco são implementadas;
- a informação e a comunicação – que se caracteriza pela identificação e divulgação dos princípios estratégicos da empresa;
- a monitorização – que deve ser efetuada e, sempre que se justifique, alterada de acordo com os princípios e necessidades da empresa.

Este processo não é sequencial mas interativo, ou seja, qualquer componente pode influenciar a outra e não apenas a seguinte. Por outro lado, existe uma relação direta entre objetivos e componentes, conforme se pode verificar pela figura *infra*.

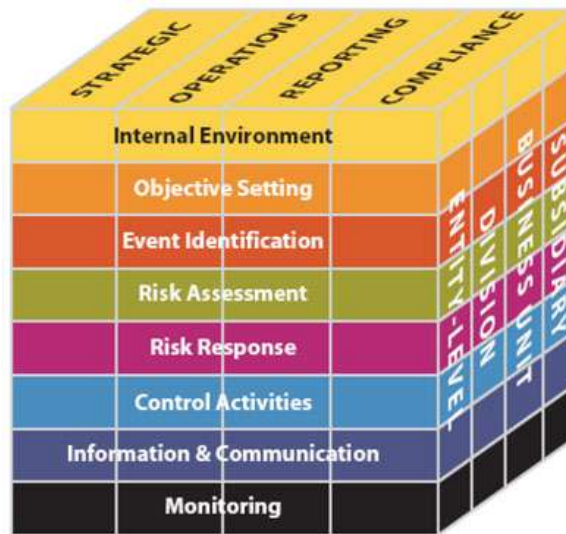


Figura n.º 1: Cubo COSO

Fonte: Enterprise Risk Management — Integrated Framework. COSO (2004)

Este modelo apresenta, todavia, algumas limitações:

- podem ocorrer falhas ou erros humanos na análise de resposta ao risco;
- os órgãos de gestão podem ignorar as decisões da gestão de risco;
- os controlos podem ser contornados.

Estas limitações podem representar um obstáculo no cumprimento dos objetivos definidos pela empresa.

1.4.2.2. ISO31000

A ISO 31000, publicada em 2009, surgiu da necessidade de criar uma norma internacional que integrasse e padronizasse conceitos, terminologias, processos e pressupostos específicos para a gestão de riscos, de forma a auxiliar as empresas a estruturar e implementar um sistema de gestão de risco de forma eficiente e eficaz.

Esta norma é suficientemente abrangente para ser aplicada a qualquer tipo de empresa, independentemente das suas dimensões ou setor de atividade.

De entre os seus objetivos, destacam-se:

- aumentar a probabilidade de a empresa atingir os seus objetivos;
- identificar e tratar os riscos passíveis de existir na empresa;
- cumprir os requisitos legais e as normas internacionais;
- melhorar a confiança dos *stakeholders*;
- melhorar os controlos;
- melhorar a identificação de ameaças e oportunidades;
- melhorar a eficácia e a eficiência operacionais.

A norma ISO 31000 explica que todas as empresas, de todas as dimensões, lidam com fatores tanto internos como externos, que criam o fator incerteza. O risco é o efeito que a incerteza cria nos objetivos das empresas. Cabe à gestão do risco diminuir essa incerteza e também calcular as probabilidades de determinados eventos ocorrerem e as consequências que podem representar para os objetivos da empresa.

1.4.2.3 Diferenças entre o COSO ERM e a ISO 31000

A grande diferença entre a ISO 31000 e o COSO ERM reside na forma como tratam a avaliação e a gestão de risco. A ISO 31000 dá maior enfoque às consequências da ocorrência de determinado evento, ao passo que o COSO ERM se centra mais nos eventos do que nas consequências.

Das diferenças apontadas por Preis (2011), destacamos as descritas abaixo:

- a ISO 31000 define o risco como a incerteza perante os objetivos definidos pela organização enquanto que o COSO ERM define o risco como um efeito negativo na consecução dos objetivos;
- a ISO 31000 pode ser aplicada a qualquer empresa por ter uma abordagem mais abrangente e simplificada ao passo que o COSO ERM apresenta uma aplicação mais restrita e complexa.

1.4.3. A Gestão do Risco no Departamento de Compras

A gestão do risco na cadeia de abastecimento tem como objetivo: estimular as boas práticas, como por exemplo, inculir no *stakeholder* a eliminação do desperdício; melhorar as relações entre os intervenientes na cadeia de abastecimento; procurar o equilíbrio entre o risco estratégico e a recompensa das pessoas, recursos e capacidades (Singh, 2014).

Desta forma, a gestão do risco na cadeia de abastecimento pode ser considerada a melhor prática para minimizar quaisquer impactos na empresa. Na cadeia de abastecimento, em particular durante o processo de compras, encontram-se intervenientes como fornecedores, fabricantes, grossistas e revendedores responsáveis por diversas funções como gestão de material, de produção e de informação. Estas ações geram riscos como o de fornecimento, de processo, de propriedade intelectual, de política e de finanças que, a qualquer momento podem afetar a rentabilidade e sobrevivência do negócio.

Por esta razão, é necessário instituir um suporte para os processos que compõem o processo de compras, de modo a identificar riscos-chave e a gerir, mitigar e minimizar o seu impacto no desempenho da empresa (Singh, 2014).

Este suporte pode ser constituído por:

- *stocks* de segurança: serve para mitigar o impacto dos riscos causados por atrasos na entrega das mercadorias ou produtos não conformes, por exemplo;
- variedade de fornecedores: serve para existir alternativa de fornecimento a fim de reduzir o risco de não abastecimento caso haja falhas por parte de um dos fornecedores; também permite criar a competição entre eles, de modo a obter melhores condições.

De entre os riscos mais comuns num departamento de compras, podemos salientar:

- riscos inerentes ao fornecedor
- riscos inerentes ao mercado
- riscos inerentes ao produto
- riscos inerentes ao macro-ambiente

Os riscos inerentes ao fornecedor englobam o risco inerente ao mercado, que por sua vez, é uma parte dos riscos associados ao produto. A quarta categoria engloba todos os riscos não contemplados pelas categorias anteriores, ou seja, incluem-se riscos decorrentes de alterações na sociedade como preocupações ambientais.

As organizações que implementam um sistema de gestão de riscos no seu departamento de compras podem obter inúmeros benefícios na medida em que este oferece uma melhoria no foco do risco, além de promover uma melhor mitigação deste. Outros benefícios incluem a eliminação de custos inesperados e a redução da quebra nos *stocks*.

CAPÍTULO II – OBJETIVOS E METODOLOGIA

2.1. Questões da Investigação

A sociedade contemporânea é cada vez mais exigente e competitiva. A quebra ou mesmo queda de pequenas e grandes empresas pode estar associada à dificuldade constante de se manter no mercado globalizado. Fatores como a volatilidade dos preços de algumas matérias-primas e mercadorias, as dificuldades associadas à negociação com fornecedores de países e culturas diversos, contribuem para aumentar os riscos associados às transações comerciais. Por isso é relevante estudar e compreender a importância da função de compras na empresa sujeita ao estudo.

Neste, pretende-se dar resposta às questões:

- a empresa dispõe e utiliza ferramentas adequadas que garantam a adequação do departamento de compras?
- o departamento contribui positivamente para promover e garantir a vantagem competitiva na empresa?

2.2. Objetivos

2.2.1. Gerais

O presente projecto visa dois objetivos gerais. O primeiro consiste na realização de um estudo ao departamento de compras de uma empresa do setor de importação de ferragens e ferramentas e, o segundo pretende examinar o seu contributo para promover e garantir vantagem competitiva na referida empresa.

2.2.2. Específicos

Este projecto visa ainda satisfazer os seguintes objetivos específicos:

- conhecer a empresa sujeita ao estudo por via do seu negócio, dos seus sistemas de controlo de gestão e de controlo interno;

- conhecer o funcionamento do departamento de compras da empresa e os processos de gestão relevantes para o estudo e, em particular, o processo de compras;
- sistematizar as vantagens de um departamento de compras eficaz e eficiente;
- apreciar o sistema de informação do departamento de compras;
- apreciar o contributo do departamento de compras para garantir vantagem competitiva.

2.3. Metodologia

Com vista à satisfação dos objetivos definidos no ponto 3.2. *supra*, a presente análise foi realizada seguindo a metodologia qualitativa e o método do estudo de caso na empresa examinada, com vista à sua caracterização e à realização de um exame ao departamento de compras, em contexto real numa empresa.

Os dados a recolher foram qualitativos e obtidos junto da empresa e resultaram de:

- observação directa das funções, dos procedimentos e das transacções;
- entrevistas informais realizadas aos responsáveis do departamento de compras e aos colaboradores considerados relevantes para o estudo;
- análise de documentos da empresa, incluindo os seus manuais e regulamentos internos.

Entendendo-se que, “[...] os dados recolhidos são designados por qualitativos, o que significa ricos em fenómenos descritivos relativamente a pessoas, locais e conversas, e de complexo tratamento estatístico.” (Bogdan e Bilken, 1994).

Neste estudo foram considerados os seguintes passos (Torock et al, 1997):

- definição do âmbito do estudo - na qual foi selecionado um determinado departamento para análise das atividades desenvolvidas;
- planeamento, preparação e organização – depois de definido o âmbito do estudo, foi desenvolvido um plano de ação onde foram descritos os passos a seguir para execução da análise referida;

- reunião de fatos e atualização da documentação – esta fase engloba a acumulação de toda a informação pertinente referente ao departamento em estudo. Esta informação é recolhida mediante correspondência, políticas e procedimentos e por entrevistas aos colaboradores da empresa;
- pesquisa e análise – esta fase acumula a evidência e os factos necessários para apoiar o relatório final;
- relatório – a fase final do estudo inclui o resumo do trabalho desenvolvido, a descrição do âmbito do estudo, o relato detalhado das principais conclusões e a sugestão das alternativas disponíveis para minimizar ou eliminar os problemas encontrados.

Neste âmbito, pretendeu-se:

- desenvolver uma pesquisa e sistematização bibliográfica relevante que permita compreender o tema, incluindo o seu contributo para promover e garantir vantagem competitiva na empresa;
- a realização de entrevistas informais aos responsáveis dos departamentos da empresa mais relevantes para este estudo, previamente seleccionados, com o intuito de conhecer e compreender os sistemas de controlo interno e de gestão do departamento de compras, e ainda do sistema de informação pertinente;
- a recolha e a validação dos dados obtidos junto da empresa examinada que seguirá o método da consulta de documentos, registos em arquivo, observação direta e participante das tarefas da empresa, apreciação dos processos da gestão e dos procedimentos de controlo implementados. (Yin, 2008).

2.4. Recolha e Análise de Dados

Para este estudo foram recolhidos e analisados pedidos de cotação, notas de encomenda, adjudicações de transporte, faturas, notas de entrega ou folhas de conferência e comprovativos de pagamentos.

Mediante a pesquisa e entrevistas realizadas aos participantes neste projeto, foi possível concluir que, de facto, são necessários métodos e critérios para o cumprimento das tarefas não só no departamento de compras mas em todos os departamentos da empresa. O estudo dos processos da empresa e a elaboração do mapa dos mesmos facilitam a identificação e controlo dos riscos iminentes.

A recolha de dados permitiu identificar as dificuldades e erros cometidos pelo que se torna mais fácil apresentar recomendações que sirvam os interesses da empresa.

CAPÍTULO III – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa sobre a qual incide este estudo é de origem nacional e é especializada na importação e comercialização de ferramentas, máquinas e equipamentos orientados para as áreas da construção, *bricolage*, jardim, proteção e iluminação. A comercialização de marcas próprias e a constante aposta em artigos inovadores, apoiados por uma organizada rede de vendedores e distribuidores, permite uma oferta de qualidade e de melhoria contínua de produtos e serviços com o objetivo prioritário de proporcionar a satisfação e fidelização dos clientes.

Dispõe de modernas instalações robotizadas e de um modelo organizacional funcional composto por uma equipa de profissionais especializados, cujo lema é servir a empresa e os seus clientes. Desta forma, a empresa permite-se exercer a sua atividade segundo os mais elevados padrões de qualidade.

A estratégia da empresa foca-se na criação de valor para o cliente, apostando na manutenção de preços competitivos, *design* de produtos mais moderno e apelativo, desenvolvimento e melhoria do serviço pós-venda.

3.1. Breve Origem e Evolução Histórica da Empresa

Esta empresa surge a partir da reestruturação de uma outra empresa, na sequência da aquisição total de quotas por parte de um dos sócios. A empresa tem início, tal como é conhecida atualmente, na década de 80, na zona norte do país, onde se mantém.

A aquisição de novos negócios e exploração de outros tipos de mercado permitiu o crescimento rápido da empresa, facilitando a expansão do negócio. Apostando na importação e comercialização por grosso de máquinas e ferramentas, a empresa aumentou o seu capital e o seu volume de negócios de tal forma, que mudou as instalações três vezes.

No final da década de 90, a empresa passou a sociedade anónima, com um capital social de 2.100.000 Euros e um volume de negócios de 20.000.000 Euros.

O crescente sucesso comercial obriga, mais uma vez, à deslocação da sede. Neste sentido, foi projetado um novo espaço moderno e funcional, no qual a grande novidade introduzida foi um sistema de armazenamento autoportante totalmente robotizado, com o intuito de assegurar um controlo mais eficaz e eficiente do *stock* em caixa, e também facilitar a receção e execução de encomendas.

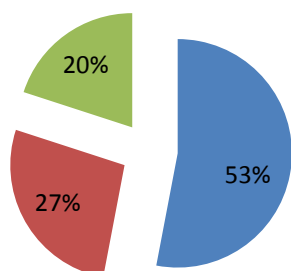
O número e configuração dos cais de carga e descarga também foi concebido de modo a facilitar e incrementar a receção e expedição de mercadorias, visto que veio possibilitar o aumento de cargas e descargas em simultâneo, rentabilizando o investimento feito. Este espaço, com uma área aproximada de 20.000m², foi inaugurado em 2009.

3.2. Negócio, Mercados e Produtos

Situada na zona norte de Portugal, a crescente expansão de mercados tem sido uma consequência do sucesso da empresa. Com frota de distribuição própria e uma forte equipa de vendas em toda a Península Ibérica, a empresa assegura a sua preponderância em Portugal Continental e Ilhas, Espanha e alguns PALOP, como, por exemplo, Cabo Verde, Moçambique e Angola. Apesar de algum decréscimo de vendas nos PALOP, a força comercial tem vindo a aumentar na Península Ibérica, como é possível verificar nos gráficos *infra*.

Vendas 2013

■ Portugal ■ Espanha ■ PALOP



Vendas 2014

■ Portugal ■ Espanha ■ PALOP

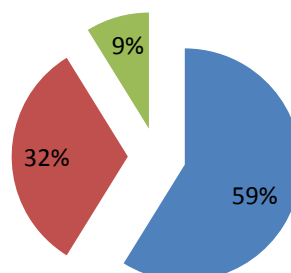


Figura n.º 2: Evolução de Vendas 2013-2014

Fonte: Adaptado do Mapa de Vendas da Empresa à data de 31/12/2014

Um dos fatores diferenciadores da empresa é a aposta na comercialização de marca própria seguindo uma lógica de melhoria e evolução constantes, de forma a acompanhar as necessidades dos mercados crescentes. Atualmente, a empresa dispõe de gamas que abrangem as mais diversas áreas, conforme demonstrado no quadro n.º 6 *infra*.

Quadro n.º 6: Gamas de Produtos

Gama	Produto
Ferramenta Manual e Ferragens	<ul style="list-style-type: none"> • Parafusos, Porcas e Anilhas • Betumadeiras e Trinchas • Chaves Crescentes e Alicates
Ferramenta Elétrica	<ul style="list-style-type: none"> • Rebarbadoras • Berbequins • Serras
Ferramenta Mecânica	<ul style="list-style-type: none"> • Compressores • Geradores • Máquinas de Lavar de Alta Pressão
Automóvel	<ul style="list-style-type: none"> • Elevadores de Veículos e Macacos • Almotolias • Carregadores de Baterias
Soldadura	<ul style="list-style-type: none"> • Soldadores • Máscaras e Luvas de Soldador • Soldas

(Continua)

Quadro n.º 6: Gamas de Produtos

(Continuação)

Ferramentas Agrícolas e de Jardim	<ul style="list-style-type: none">• Motoenxadas• Pulverizadores• Roçadoras
Aprovisionamento	<ul style="list-style-type: none">• Porta-paletes e Gruas• Escadotes• Armários e Estantes
Proteção e Sinalização	<ul style="list-style-type: none">• Auscultadores, Máscaras e Óculos• Coletes Refletores• Cones e Correntes
Material Elétrico	<ul style="list-style-type: none">• Extensões e Fichas Elétricas• Multímetros• Chaves Busca-polos
Iluminação	<ul style="list-style-type: none">• Focos e Lanternas• Candeeiros• Lâmpadas
Artigos para o Lar	<ul style="list-style-type: none">• Estufas Pellets• Mata-moscas e Mosquitos• Kits Primeiros Socorros

Fonte: Adaptado dos Catálogos da Empresa à data de 31/12/2014

3.3. Organigrama

Na empresa em estudo, todas as decisões em todos os departamentos, antes de efetivadas, são reportadas à Administração. Este órgão intervém, assim, em todas as decisões estratégicas e operacionais, estabelecendo contato direto com todos os colaboradores. O organigrama *infra* ilustra de que forma a empresa está organizada. Sempre que necessário, a organização é modificada de forma a permitir uma melhor gestão.

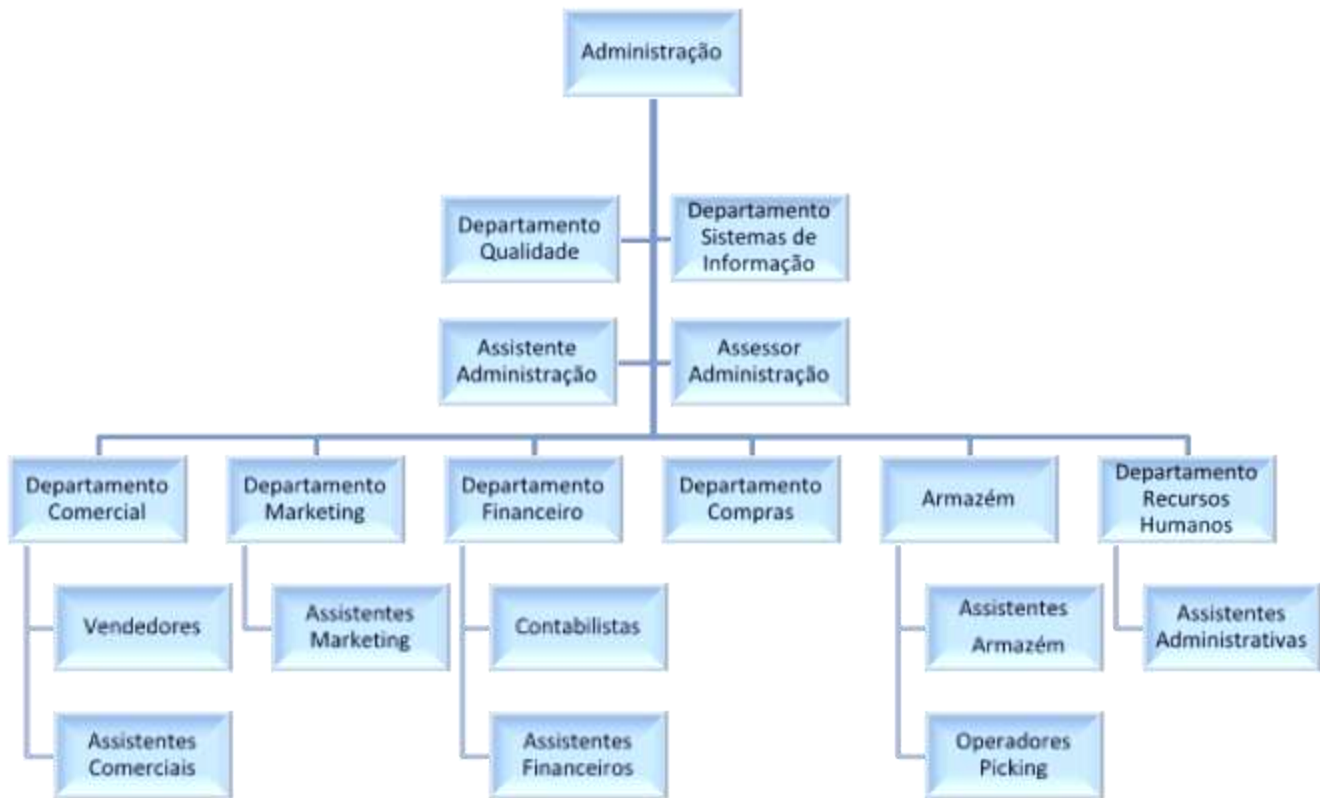


Figura n.º 3: Organograma da Empresa do Estudo de Caso à data de 31/12/2014

Fonte: Adaptado do Manual da Qualidade da Empresa à data de 31/12/2014

Quadro n.º 7: Principais Funções dos Órgãos do Organograma

Órgão	Funções
Administração	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisão de todos os departamentos • Representação da empresa em atos oficiais • Definição dos objetivos e planeamento estratégico
Departamento da Qualidade	<ul style="list-style-type: none"> • Implementação e manutenção dos processos necessários ao Sistema de Gestão da Qualidade • Acompanhamento do tratamento de reclamações • Acompanhamento de Ações Corretivas e Ações Preventivas
Departamento de Sistemas de Informação	<ul style="list-style-type: none"> • Funcionamento e manutenção dos equipamentos de comunicação • Resolução de problemas na área da informática • Funcionamento e manutenção do <i>hardware</i> e <i>software</i>
Assistente de Administração	<ul style="list-style-type: none"> • Apoio na elaboração de documentos para a administração • Distribuição do <i>e-mail</i> geral • Gestão do economato
Assessor de Administração	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão de encomendas, créditos e faturação • Gestão do mercado internacional • Negociação com bancos

(Continua)

Quadro n.º 7: Principais Funções dos Órgãos do Organigrama

(Continuação)

Órgão	Funções
Departamento Comercial	<ul style="list-style-type: none"> • Deslocações para compras com fornecedores nacionais e estrangeiros • Deslocações para vendas com clientes nacionais e estrangeiros • Apoio a vendedores e clientes
Vendedores	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão da carteira de clientes (cobranças) • Angariação de novos clientes • Apresentação dos produtos da empresa a clientes
Assistentes Comerciais	<ul style="list-style-type: none"> • Receção de encomendas a clientes • Introdução de encomendas no sistema de gestão • Apoio geral de atividades associadas à faturação

Órgão	Funções
Departamento de Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Criação do <i>layout</i> de catálogos • Elaboração de folhetos • Desenvolvimento do <i>design</i> das embalagens dos produtos comercializados
Assistentes de Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Tradução de manuais • Elaboração de catálogos e fichas técnicas • Desenvolvimento do <i>design</i> das embalagens dos produtos comercializados

Órgão	Funções
Departamento Financeiro	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão de tesouraria • Pagamento a fornecedores • Pagamento de salários
Contabilistas	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboração de todas as demonstrações financeiras • Gestão de todas as atividades da área contabilística e fiscal • Controlo financeiro
Assistentes Financeiros	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão de cobranças e pagamentos • Acompanhamento das contas-correntes dos clientes e fornecedores • Criação de fichas de cliente

Órgão	Funções
Departamento de compras	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão de compras (contatos com fornecedores, procedimentos administrativos, transporte) • Receção e conferência de encomendas a fornecedores • Criação de fichas de fornecedores

(Continua)

Quadro n.º 7: Principais Funções dos Órgãos do Organigrama

(Continuação)

Órgão	Funções
Armazém	<ul style="list-style-type: none">• Organização da logística• Gestão do armazém• Gestão de produtos não conforme ou irregularidades antes, durante e após carga e descarga de mercadorias
Assistentes de Armazém	<ul style="list-style-type: none">• Conferência à receção da mercadoria com o documento de transporte• Receção e conferência de devoluções• Organização da mercadoria no armazém a granel
Operadores de <i>Picking</i>	<ul style="list-style-type: none">• Processamento de encomendas• Embalagem dos produtos• Preparação de cargas

Órgão	Funções
Departamento de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none">• Gestão da carteira de seguros• Gestão de contratos de colaboradores• Recrutamento, acolhimento e formação de colaboradores
Assistentes Administrativas	<ul style="list-style-type: none">• Atendimento telefónico e presencial• Gestão da correspondência• Apoio administrativo a todos os departamentos, em geral

Fonte: Adaptado das Fichas de Funções dos departamentos da Empresa à data de 31/12/2014

3.4. Visão, Missão, Valores

A visão da empresa prende-se com a importação e comercialização de ferramentas, máquinas e equipamentos para construção, *bricolage*, jardim e iluminação à escala nacional e internacional, em busca da excelência e a satisfação dos clientes.

Quanto à missão, esta empresa baseia-se no trabalho em equipa, no desafio constante e no profissionalismo com a intenção clara de fornecer a melhor e mais completa solução ao seu alcance, englobando produto, serviço e preço. Os objetivos são a consecução sustentável dos seus compromissos comerciais, a união e empenho dos colaboradores, a manutenção da liderança e de marca de confiança e, em última análise, a satisfação total do cliente.

Esta empresa é pautada pelos valores do trabalho e da confiança, da disciplina e da ambição, do rigor e da qualidade, da competência e da competitividade.

3.5. Política de Qualidade

A Política da Qualidade elenca os princípios pelos quais a empresa se rege no que respeita à cultura organizacional. É seguido um modelo de gestão orientado para a melhoria contínua com o intuito da satisfação dos objetivos globais da empresa.

Os princípios que se seguem ilustram o compromisso para a qualidade desta empresa.

- Manutenção de uma postura de honestidade e de ética na relação com o cliente, com os fornecedores e com os colaboradores;
- aposta na prestação de serviços com qualidade e no cumprimento de prazos;
- transparência no relacionamento com todos os *stakeholders*;
- formação contínua dos seus colaboradores e estímulo ao trabalho em equipa;
- resposta às mais recentes exigências do mercado;
- melhoria contínua de todos os processos mediante a aquisição de equipamentos inovadores;
- comprometimento com os requisitos legais e normativos aplicáveis, assim como com a melhoria contínua da eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade, segundo a Norma ISO 9001:2008.

3.6. Principais Processos de Gestão

Os principais processos de gestão e o sistema de controlo interno foram formalizados e documentados no âmbito do sistema de gestão da qualidade através do manual da qualidade. Este manual foi elaborado pela Direção da Qualidade, sob orientação e aprovação da Administração.

O sistema de gestão da empresa é baseado na metodologia de abordagem por processos inter-relacionados e interatuantes. Esta metodologia visa um enquadramento que permita a compreensão das suas interações e a determinação do seu desempenho, através de indicadores adequados. A sua determinação e prossecução efetuam-se regularmente, de acordo com o definido no mapa de indicadores, com o objetivo de melhorar continuamente a eficiência e a eficácia dos processos e, conseqüentemente, da empresa.

Os processos identificados e descritos de acordo com esta metodologia foram agrupados em três grupos:

- Processos de Gestão - relacionados com a gestão;
- Processos de Negócio – diretamente relacionados com a realização do produto/prestação do serviço;
- Processos de Apoio – dão suporte aos restantes processos, assegurando os recursos necessários.

A descrição dos processos foi realizada tendo por base uma matriz de processo onde são definidos:

- os *inputs*, os *outputs* e as atividades principais de cada processo;
- as funções que executam e/ou participam em cada uma das atividades;
- os documentos e meios que são necessários à execução de cada atividade;
- os registos resultantes de cada atividade.

Cada processo tem um gestor, identificado na matriz de processo, que é responsável pelo seu desempenho e por concretizar os seus objetivos, ao qual cabe:

- assegurar a implementação do processo;
- promover a melhoria do desempenho do processo;
- assegurar a medição do(s) respetivo(s) indicador(es);
- assegurar a realização das atividades, de acordo com o descrito na matriz de processo, mantendo-a atualizada;
- responder pelo processo em auditoria.

O conjunto de processos que caracterizam as atividades da empresa e o seu sistema de gestão da qualidade encontram-se representados pelos quadros *infra*.

3.6.1. Processos de Gestão do Sistema da Qualidade

O processo de gestão do sistema da qualidade tem como objetivo descrever a metodologia para assegurar a conformidade do sistema de gestão da qualidade com os requisitos da NP EN ISO 9001:2008, avaliar a sua eficácia e promover a melhoria contínua do desempenho, tendo como gestor a Direção da Qualidade.



Figura n.º 4: Fases do Processo de Gestão do Sistema da Qualidade

Fonte: Adaptado da Lista dos Processos da Empresa à data de 31/12/2014

Quadro n.º 8: Descrição das Fases do Processo de Gestão do Sistema da Qualidade

Fase	Descrição
Planeamento do Sistema de Gestão da Qualidade	<ul style="list-style-type: none"> Anualmente é feito o planeamento das atividades de manutenção do sistema. O planeamento é efetuado no programa anual, bem como o respetivo acompanhamento.
Definição da Política de Qualidade	<ul style="list-style-type: none"> Anualmente e aquando da revisão do sistema é feita a revisão à Política da Qualidade.
Definição dos Objetivos da Qualidade	<ul style="list-style-type: none"> Com o acompanhamento dos indicadores, é feita a monitorização dos objetivos do ano transato sendo traçados os objetivos para o ano seguinte.
Controlo de Documentos	<ul style="list-style-type: none"> Na lista de documentos, é feito o controlo de documentos, registos e dados, e estão definidos a emissão e controlo de documentos e registos, de modo a evidenciar a conformidade dos requisitos e a eficiente operacionalidade do SGQ.

(Continua)

Quadro n.º 8: Descrição das Fases do Processo de Gestão do Sistema da Qualidade (Continuação)

Realização de Auditorias Internas da Qualidade	<ul style="list-style-type: none"> • A calendarização das auditorias internas é efetuada no programa anual.
Resolução de Problemas	<ul style="list-style-type: none"> • No dia-a-dia, poderão ocorrer situações anómalas e, por isso, o seu tratamento e acompanhamento encontra-se descrito, de acordo com os casos, nos respetivos procedimentos.
Definição e Acompanhamento de Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • Para avaliar o desempenho de cada processo são definidos indicadores, sendo o seu acompanhamento efetuado de acordo com o previsto no programa anual e no mapa de indicadores.
Avaliação da Satisfação dos Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • De acordo com o estipulado no respetivo procedimento e com o planeamento é feita a avaliação da satisfação dos clientes.
Revisão do Sistema de Gestão da Qualidade	<ul style="list-style-type: none"> • A revisão do SGQ é feita após a conclusão das auditorias anuais.

Fonte: Adaptado da Lista dos Processos da Empresa à data de 31/12/2014

3.6.2. Processos de Gestão do Departamento Comercial

O processo de gestão do departamento comercial tem como objetivo descrever metodologia associada à atividade comercial na empresa, tendo como gestor a Direção Comercial.

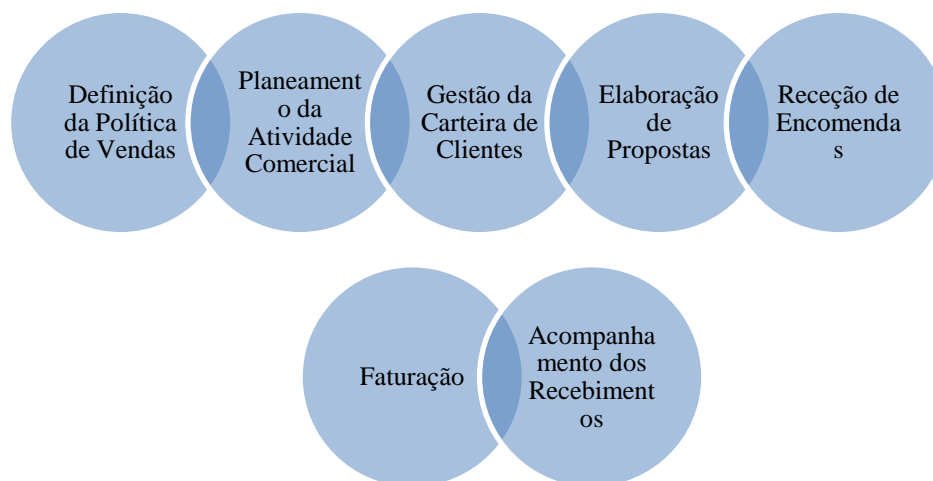


Figura n.º 5: Fases do Processo do Departamento Comercial

Fonte: Adaptado da Lista dos Processos da Empresa à data de 31/12/2014

Quadro n.º 9: Descrição das Fases do Processo do Departamento Comercial

Fase	Descrição
Definição da Política de Vendas	<ul style="list-style-type: none">• De acordo com a estratégia comercial (aumento das vendas e satisfação dos clientes), ainda com a identificação de novos produtos, áreas de atuação e promoções, serão criados os respetivos documentos de suporte elaborados pelo departamento de marketing.
Planeamento da Atividade Comercial	<ul style="list-style-type: none">• Mensalmente é efetuada uma reunião com a equipa comercial para ponto de situação dos trabalhos e atualização de produtos, dando particular relevo às novidades.
Gestão da Carteira de Clientes	<ul style="list-style-type: none">• O planeamento das visitas aos clientes está a cargo do comercial em sintonia com a Administração. Sempre que aplicável a comunicação com o cliente é apoiada pelo departamento comercial.• Para a abertura de novos clientes, o comercial recolhe informação que é enviada para a sede da empresa para validação ou não e início da atividade com o cliente e registo dos respetivos elementos no sistema informático.• A ficha de cliente é atualizada sempre que aplicável.
Elaboração de Propostas	<ul style="list-style-type: none">• Cabe à Administração a gestão da informação a integrar nas propostas e promoções para apresentar aos clientes. Em caso de revisão é validada a última proposta apresentada. Sempre que aplicável poder-se-á proceder a ajustamentos de preços em acordo com o cliente.• Para clientes especiais a empresa poderá funcionar como central de compras. Nesta situação e havendo um acordo prévio com alguns fornecedores, estes podem fazer entrega direta de mercadoria junto destes clientes mediante autorização prévia da empresa.
Faturação	<ul style="list-style-type: none">• No departamento comercial são analisadas e tratadas as faturas e / ou guias que necessitem de tratamento especial (por exemplo: conjunto de produtos, alteração de preços e faturação de guias).• Daí segue para a expedição.
Acompanhamento dos Recebimentos	<ul style="list-style-type: none">• Cabe ao responsável de cobranças o acompanhamento da conta corrente do cliente e respetiva articulação com o comercial.• Pelo menos uma vez por mês é entregue aos comerciais a listagem de cobranças atualizada.• Após o recebimento é efetuada a respetiva regularização da conta corrente do cliente.

Fonte: Adaptado da Lista dos Processos da Empresa à data de 31/12/2014

3.6.3. Processos de Gestão do Departamento de Marketing

O processo de gestão do departamento de marketing tem como objetivo descrever a metodologia para ilustração de embalagens e promoção do artigo de marcas próprias, tendo como gestor a Direção de Marketing.



Figura n.º 6: Fases do Processo do Departamento de Marketing

Fonte: Adaptado da Lista dos Processos da Empresa à data de 31/12/2014

Quadro n.º 10: Descrição das Fases do Processo do Departamento de Marketing

Fase	Descrição
Receção da Fatura Proforma	<ul style="list-style-type: none"> Com a receção da cópia da fatura proforma, o colaborador de marketing articula com o fornecedor, solicitando todos os dados técnicos do artigo: fotografias; medidas das embalagens, fichas de seguranças e fichas técnicas (quando aplicável). É ainda solicitado o manual ao fornecedor. Com a receção dos elementos solicitados o colaborador de marketing verifica os conteúdos.
Criação da Embalagem	<ul style="list-style-type: none"> Após a receção dos elementos e com base nas orientações internas “Normas de Embalagens”, inicia-se o <i>design</i> do produto. Com a conclusão do design, o ficheiro é salvo em formato de curvas e enviado para o fornecedor via e-mail com conhecimento da Administração.
Verificação da Ilustração	<ul style="list-style-type: none"> Antes da impressão o fornecedor envia o ficheiro final em JPEG para verificação pelo departamento de marketing, seguindo-se a confirmação para a impressão pelo fornecedor. No final da encomenda é solicitado ao fornecedor a declaração de conformidade original (quando aplicável).

(Continua)

Quadro n.º 10: Descrição das Fases do Processo do Departamento de Marketing

(Continuação)

Elaboração do Manual do Equipamento	<ul style="list-style-type: none">• Com base no modelo do “Manual de Instruções” o colaborador de marketing elabora o manual com tradução em Português, Inglês e Espanhol, bem como os respetivos certificados, declarações de conformidade e garantias.• De forma a que a documentação anterior se mantenha atualizada, do ponto de vista legal, é feita uma consulta prévia online aos sites: http://www.enterpriseuropenetwork.pt; http://www1.ipq.pt; e http://eur-lex.europa.eu.• Depois de concluído é enviado para o fornecedor para impressão.
Receção da Embalagem	<ul style="list-style-type: none">• Com a receção das embalagens é entregue no departamento de marketing uma unidade para verificação: cumprimento de diretivas europeias - marcação CE, livro de instruções, certificado de conformidade, certificado de garantia, embalagem.• Caso seja detetada alguma irregularidade é comunicado ao departamento de compras / Administração procedendo-se de acordo com o previsto para o tratamento de produto não conforme e quando aplicável abertura de Não Conformidades.
Captação da Imagem	<ul style="list-style-type: none">• Segue-se a fotografia do artigo e da embalagem, seguidamente é feita a edição e colocação no servidor.
Elaboração da Ficha de Artigo	<ul style="list-style-type: none">• É criada a ficha de artigo com base no modelo pré-definido.
Atualização de Catálogos	<ul style="list-style-type: none">• O catálogo é atualizado com a nova ficha de artigo e de acordo com as orientações da Administração.
Elaboração do Livro de Promoções	<ul style="list-style-type: none">• Para a elaboração do “Livro de Promoção” é rececionado no departamento de marketing uma listagem com os artigos propostos e respetivos preços.

Fonte: Adaptado da Lista dos Processos da Empresa à data de 31/12/2014

3.6.4. Processos de Gestão do Departamento de Compras

O processo de gestão de compras tem como objetivo descrever a metodologia associada à gestão de compras comunitárias e extracomunitárias de produtos / serviços / economato, tendo como gestor a Direção de Compras.



Figura n.º 7: Fases do Processo do Departamento de Compras

Fonte: Adaptado da Lista dos Processos da Empresa à data de 31/12/2014

Quadro n.º 11: Descrição das Fases do Processo do Departamento de Compras

Fase	Descrição
Identificação da Necessidade de Compra	<ul style="list-style-type: none">• Através da análise dos <i>stocks</i>, oportunidades identificadas por fornecedores ou novos produtos, bem como eventuais análises à sazonalidade de vendas / produtos dá-se início ao processo de compras.• Para novos produtos, a Administração analisa a documentação do fornecedor e solicita cotações. Outro tipo de compras (consumo interno) está a cargo da Direção Financeira.
Análise de Proposta	<ul style="list-style-type: none">• Com a receção da informação é efetuada uma triagem e sempre que aplicável solicitação de amostras de produtos ou articulação de reuniões comerciais.• É ainda verificada a conformidade dos artigos com as diretivas comunitárias, prazos de entrega e disponibilidade.

(Continua)

Quadro n.º 11: Descrição das Fases do Processo do Departamento de Compras

(Continuação)

Solicitação de Encomendas a Fornecedor	<ul style="list-style-type: none"> • Para a encomenda ao fornecedor são acordados: embalagem, termos de pagamento, referências, prazos de entrega, preços, quantidades. • Com a receção da fatura proforma é verificada e validada a encomenda, sendo rubricada pelo responsável da compra, e remetida ao fornecedor. Quando aplicável, é ainda articulado com o fornecedor a imagem para a embalagem e/ou produto e tradução do manual, sendo entregue uma cópia da fatura proforma ao departamento de marketing. • Cabe ao responsável de compras a confirmação quanto ao controlo das declarações de conformidade e da marcação CE dos equipamentos comercializados, em particular através da consulta <i>online</i> das diretivas, normas e outros organismos notificados.
Criação da Ficha de Artigos	<ul style="list-style-type: none"> • Para os novos produtos é aberto no AS 400 a ficha de artigo.
Introdução da Encomenda no Software	<ul style="list-style-type: none"> • Para cada encomenda é criado um <i>dossier</i> (amarelo - extra-comunitários e transparente ou brancos - comunitários). • No <i>software</i> AS 400 é introduzida a encomenda a fornecedores.
Receção de Encomendas	<ul style="list-style-type: none"> • A receção das encomendas é articulada pelo responsável de compras, que contata o transitário ou fornecedor para planeamento quanto à ordem de chegada. • Com a chegada da encomenda é efetuada a conferência física da mercadoria e preenchida a folha de conferência, sendo retirada, quando aplicável, uma amostra para o departamento de marketing. • O responsável de armazém entrega ao responsável de compras o documento para conferência da encomenda.
Atualização de Stocks	<ul style="list-style-type: none"> • O responsável de compras faz a entrada da compra no <i>software</i>. • É retirada uma amostra de produto para o departamento de marketing que verifica a conformidade do artigo (cumprimento de diretivas europeias - marcação CE, manual de instruções, certificado de conformidade, certificado de garantia, embalagem). Caso seja detetada alguma irregularidade é comunicado ao departamento de compras / Administração.
Avaliação de Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> • Para finalizar o processo de compras, é feita a avaliação de fornecedores, tendo por base os seguintes parâmetros: <ul style="list-style-type: none"> • qualidade dos produtos / serviços; • cumprimento dos prazos de entrega; • conformidade da documentação; • preços e condições de pagamentos; • resposta a reclamações.

Fonte: Adaptado da Lista dos Processos da Empresa à data de 31/12/2014

3.6.5. Processos de Gestão do Armazém e *Picking*

O processo de gestão do armazém e *picking* tem como objetivo descrever a metodologia associada à receção de encomendas e devoluções a clientes, à organização e gestão do armazém, ao controlo de *stocks* e ao *picking*, tendo como gestor o Responsável de Armazém.

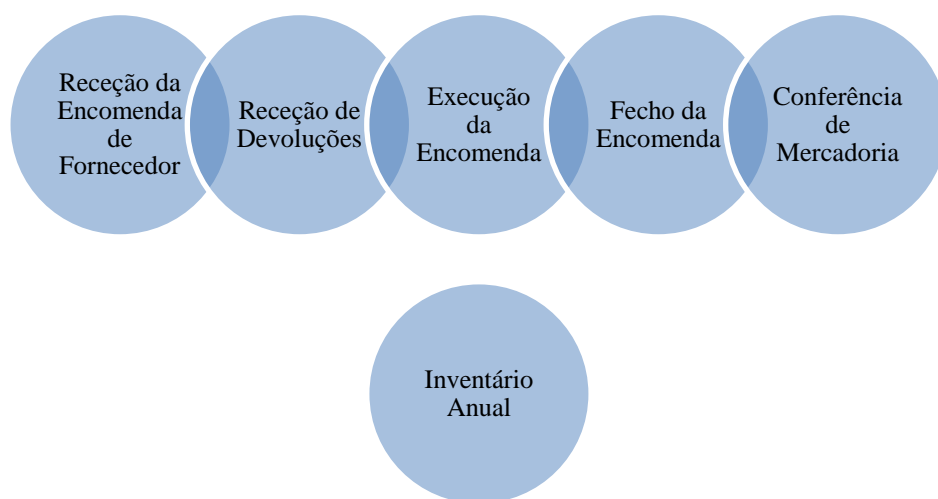


Figura n.º 8: Fases do Processo de Gestão de Armazém e *Picking*

Fonte: Adaptado da Lista dos Processos da Empresa à data de 31/12/2014

Quadro n.º 12: Descrição das Fases do Processo de Gestão do Armazém e *Picking*

Fase	Descrição
Receção da Encomenda de Fornecedor	<ul style="list-style-type: none">• No ato da receção é verificado o acondicionamento e estado da carga, para que se dê início à descarga e conferência. Nota: sempre que for identificada alguma anomalia é reportado: para material importado (departamento de compras) ou ao respetivo responsável pela compra.• Para importação - Após a receção é conferida a encomenda e preenchida a folha de conferências, que é entregue no final ao responsável de compras para confrontação com a encomenda ao fornecedor.• Para nacionais - O colaborador na posse da fatura / guia confere todos os itens assinando o documento no final.• Após a confirmação da encomenda esta é arrumada de acordo com as especificações do material.

(Continua)

Quadro n.º 12: Descrição das Fases do Processo de Gestão do Armazém e *Picking* (Continuação)

Receção de Devoluções	<ul style="list-style-type: none"> • Durante a receção de mercadoria devolvida pelo cliente, é verificado: estado da embalagem; estado do artigo; referência; existência de documentação de apoio. • O colaborador confere a guia, regista as anomalias, assina o documento, entregando à colaboradora administrativa para que seja efetuado o crédito ao cliente (entrada em <i>stock</i>).
Execução da Encomenda	<ul style="list-style-type: none"> • Armazém de paletes, caixas e armazém manual - De acordo com as orientações do sistema informático dá-se início ao <i>picking</i> nos vários armazéns, identificação dos volumes com a respetiva etiqueta e colocação da encomenda no respetivo cais para posterior consolidação. • Durante o <i>picking</i> qualquer anomalia é registada no sistema de informação.
Fecho da Encomenda	<ul style="list-style-type: none"> • Após a conclusão do <i>picking</i> a encomenda é fechada sendo faturada automaticamente ou emitida a guia de remessa, de acordo com o definido pelo responsável comercial.
Conferência de Mercadoria	<ul style="list-style-type: none"> • Sempre que definido pela Administração será efetuada a conferência da mercadoria antes da expedição para o cliente. • O colaborador responsável pela expedição irá conferir os itens pela guia ou lista de embalagem.
Inventário Anual	<ul style="list-style-type: none"> • Anualmente e de acordo com o definido pela Administração é efetuada a confirmação dos <i>stocks</i> em armazém, para que no final possam ser confrontados os dois softwares (SGA e AS 400), corrigindo os <i>stocks</i> no AS 400.

Fonte: Adaptado da Lista dos Processos da Empresa à data de 31/12/2014

3.6.6. Processos de Gestão de Expedição / Distribuição

O processo de expedição / distribuição tem como objetivo descrever as atividades associadas à expedição/distribuição nacional ou para o exterior, tendo como gestor o Responsável de Armazém.

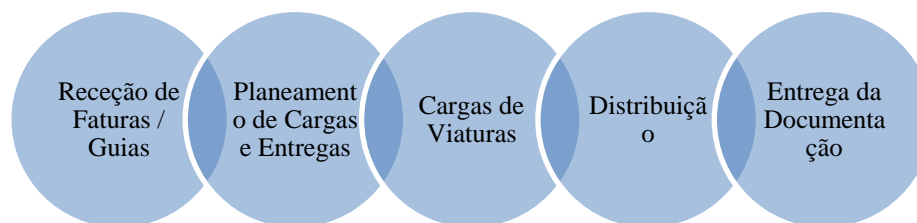


Figura n.º 8: Fases do Processo de Expedição / Distribuição

Fonte: Adaptado da Lista dos Processos da Empresa à data de 31/12/2014

Quadro n.º 13: Descrição das Fases do Processo de Expedição / Distribuição

Fase	Descrição
Receção de Faturas / Guias	<ul style="list-style-type: none">• O departamento comercial seleciona as guias/faturas a enviar para junto do responsável de armazém onde estas vão ser organizadas por zona geográfica.
Planeamento de Cargas e Entregas	<ul style="list-style-type: none">• Portugal e Espanha - Diariamente são verificadas as guias / faturas pendentes de entrega, sendo planeadas as rotas a realizar no dia seguinte. As guias organizadas por rota são entregues junto da rececionista que elabora o documento de transporte “Mapa de Cargas”, para que os operadores de armazém iniciem a carga das viaturas consoante a indicação do responsável de armazém.• O transporte nacional é realizado sempre que possível por uma empresa do Grupo. Para Espanha, camiões completos são fretados a empresas exteriores. Quando aplicável é agendado com o cliente a respetiva data de entrega. Caso sejam detetadas irregularidade elas são reportadas ao responsável de armazém.• Outras localizações (exportação) - Para o transporte por camião cabe ao assessor da administração a articulação com o fornecedor e cliente.• Para o transporte em contentor cabe ao responsável de compras a organização de todo o procedimento legal.
Cargas de Viaturas	<ul style="list-style-type: none">• Com a chegada da viatura ao cais, o operador de armazém inicia a carga da viatura com base na ordem das faturas tendo atenção em carregar primeiro a última carga a ser distribuída.
Distribuição	<ul style="list-style-type: none">• Sempre que aplicável o responsável de armazém envia antecipadamente a lista de embalagem ao cliente.
Entrega da Documentação	<ul style="list-style-type: none">• Empresa do Grupo - o fornecedor devolve na empresa o triplicado assinado pelo cliente relativo às faturas entregues.• Despachante - a entrega no cliente é monitorizada na plataforma do fornecedor ou no caso de registo em papel é entregue documento comprovativo da entrega na empresa (cópia CMR assinada pelo cliente + fatura).

Fonte: Adaptado da Lista dos Processos da Empresa à data de 31/12/2014

3.6.7. Processos de Gestão de Infraestruturas

O processo de infraestruturas tem como objetivo descrever a metodologia que garante o funcionamento dos equipamentos, planeamento da manutenção e organização das instalações, tendo como gestor a Direção de Sistemas de Informação.

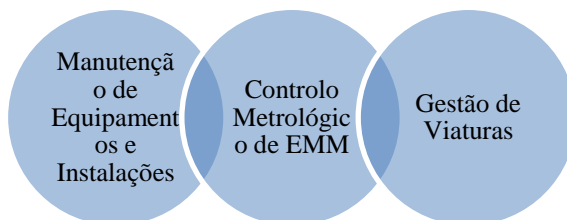


Figura n.º 10: Fases do Processo de Infraestruturas

Fonte: Adaptado da Lista dos Processos da Empresa à data de 31/12/2014

Quadro n.º 14: Descrição das Fases do Processo de Infraestruturas

Fase	Descrição
Manutenção de Equipamentos e Instalações	<ul style="list-style-type: none">• Aquando da receção dos equipamentos é atualizada a listagem de infraestruturas, sendo aberta a ficha de equipamento. O planeamento das intervenções é realizado no plano de manutenção / verificação.• Relativamente à análise das infraestruturas (incluindo edifício), é feita a análise anualmente pela Administração aquando da revisão do sistema.• A limpeza das instalações é assegurada por uma empresa externa.
Controlo Metrológico de EMM	<ul style="list-style-type: none">• A metodologia de gestão dos EMM encontra-se definida no respetivo procedimento.
Gestão de Viaturas	<ul style="list-style-type: none">• Cada colaborador é responsável por manter a viatura em bom estado e acompanhar as datas de inspeção e revisão. Em caso de alguma anomalia contacta: para assuntos relacionados com seguros - assessor da Administração; para outros assuntos – responsável de armazém.

Fonte: Adaptado da Lista dos Processos da Empresa à data de 31/12/2014

3.6.8. Processos de Gestão do Departamento de Recursos Humanos

O processo de gestão de recursos humanos tem como objetivo descrever as atividades relacionadas com os recursos humanos, nomeadamente recrutamento, acolhimento e formação e garantir a existência dos recursos humanos com competência necessária ao desempenho das suas funções, tendo como gestor a Direção de Recursos Humanos.



Figura n.º 11: Fases do Processo de Recursos Humanos

Fonte: Adaptado da Lista dos Processos da Empresa à data de 31/12/2014

Quadro n.º 15: Descrição das Fases do Processo de Gestão de Recursos Humanos

Fase	Descrição
Recrutamento	<ul style="list-style-type: none"> • A receção das candidaturas espontâneas é encaminhada para o assessor da Administração. • A identificação da necessidade de recrutamento é efetuada pela Administração. • O início da seleção de candidatos é articulado, de preferência com o IIEFP, e/ou divulgado através da comunicação social. • É acordada a data da primeira entrevista com o colaborador, sendo realizada uma primeira triagem pelo assessor da Administração, para posterior entrevista final pela Administração. • Caso seja decidido pelo recrutamento, dá-se início à recolha de documentação e celebração do contrato de trabalho.

(Continua)

Quadro n.º 15: Descrição das Fases do Processo de Gestão de Recursos Humanos (Continuação)

Acolhimento	<ul style="list-style-type: none"> • Com a entrada do novo colaborador, é aberto no <i>software</i> AS 400 pela Administração a ficha completa do colaborador. Paralelamente existirá quando aplicável uma ficha em suporte papel que é arquivada na pasta “Pessoal”. • Para o acolhimento: é apresentada a descrição de funções/organograma; colaboradores da empresa; visita às instalações; regras gerais de funcionamento; entrega de cartão de acesso e ponto (Registo de Acolhimento e entrega de EPI's).
Gestão do Pessoal	<ul style="list-style-type: none"> • Diariamente é efetuado o controlo de ponto dos colaboradores. • Mensalmente é feito o controlo de presenças e faltas para o processamento salarial. • Anualmente é articulada a marcação de férias
Necessidades de Formação	<ul style="list-style-type: none"> • Anualmente é analisado internamente a necessidade de formação pelo assessor da Administração em articulação com a Administração, para posterior elaboração e aprovação do plano de formação.
Plano de Formação	<ul style="list-style-type: none"> • Ao longo do ano é efetuado o acompanhamento e atualização do plano anual de formação. Para a formação efetuada internamente é efetuado o registo no Registo de Sumários e Presenças.
Avaliação da Formação	<ul style="list-style-type: none"> • Após a formação é efetuada a respetiva avaliação pelos colaboradores (para o caso de formação externa, em que a entidade promotora tenha ferramentas próprias de avaliação, poderão ser estas as utilizadas). • Após o período de avaliação e de acordo com o planeado é efetuada a avaliação da eficácia.
Avaliação da Satisfação dos Colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> • Anualmente e de acordo com o planeado no programa anual é implementada a Avaliação da Satisfação dos Colaboradores.

Fonte: Adaptado da Lista dos Processos da Empresa à data de 31/12/2014

3.6.9. Processos de Gestão do Departamento Administrativo

O processo de gestão do departamento administrativo tem como objetivo descrever a metodologia associada ao atendimento, gestão da correspondência e arquivo, tendo como gestor a Direção de Recursos Humanos.

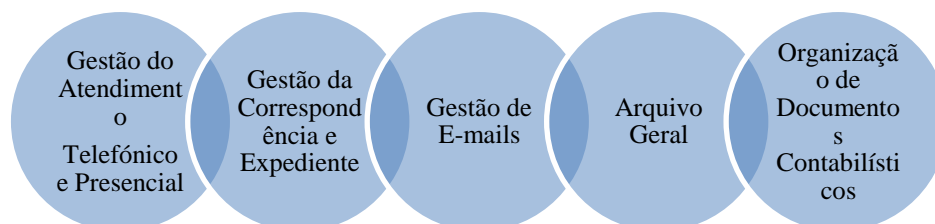


Figura n.º 12: Fases do Processo do Departamento Administrativo

Fonte: Adaptado da Lista dos Processos da Empresa à data de 31/12/2014

Quadro n.º 16: Descrição das Fases do Processo do Departamento Administrativo

Fase	Descrição
Gestão do Atendimento Telefónico e Presencial	<ul style="list-style-type: none">• O atendimento presencial e telefónico é assegurado pela rececionista que reencaminha para o respetivo responsável.
Gestão da Correspondência e Expediente	<ul style="list-style-type: none">• Diariamente é efetuado o levantamento e encaminhamento da correspondência. Na deslocação ao exterior o paquete efetua ainda diversas atividades de expediente.• A correspondência será colocada pelos respetivo colaborador no local indicado para esse efeito diariamente até às 13h para poder seguir no próprio dia.
Gestão de E-mails	<ul style="list-style-type: none">• O reencaminhamento do e-mail geral da empresa é efetuado pela assistente da Administração para os diversos responsáveis.
Arquivo Geral	<ul style="list-style-type: none">• O arquivo geral está a cargo das administrativas.
Organização de Documentos Contabilísticos	<ul style="list-style-type: none">• Diariamente é efetuado o acompanhamento dos documentos contabilísticos pela contabilidade ou pelo responsável de cobranças com a introdução dos documentos no <i>software</i> AS 400 e respetivo arquivo.

Fonte: Adaptado da Lista dos Processos da Empresa à data de 31/12/2014

3.7. Gestão do Risco

A implementação e a definição da gestão de risco é da responsabilidade da Administração. Os processos que constituem a gestão de riscos são adaptados e atualizados em função das necessidades da empresa. Mediante uma avaliação prévia dos riscos, que podem ser de origem interna ou externa, analisa-se o impacto e a probabilidade de ocorrência dos mesmos, de forma a geri-los eficazmente. Neste sentido, é de extrema importância o controlo interno nas organizações, na medida em que este possibilita a sistematização dos riscos e o estabelecimento de procedimentos de controlo com vista a evitar ou minimizar os riscos, permitindo a consecução dos objetivos propostos pela empresa.

Considerando a tipologia e a importância do risco, a empresa pode tomar as seguintes medidas:

- mitigar – implementar mecanismos de minimização do risco;
- transferir – distribuir o risco ou deslocar a sua totalidade;
- aceitar – admitir a existência do risco e controlar o seu impacto na empresa.

A gestão de compras é uma área muito suscetível ao risco devido ao elevado número de transações e operações e à frequente falta de controlo das mesmas. De entre os principais riscos podemos destacar:

- excesso de compras em *stock* que se podem tornar obsoletas;
- receção de mercadoria não contabilizada;
- custos incorretos ou mal calculados;
- planeamento desadequado e/ou inexistente das necessidades das compras;
- fraude nos pedidos de compras e nos pagamentos a fornecedores.

Na empresa em estudo, normalmente são executados os seguintes procedimentos de controlo como forma de prevenção do risco:

- todas as operações são autorizadas pela Administração, sendo que a autorização pode ser por escrito ou oralmente;
- existe uma pesquisa e comparação de preços praticados anteriormente;
- antes da entrada da mercadoria em *stock*, faz-se uma comparação entre a encomenda negociada e a nota de entrega para verificar se existem disparidades;
- toda a mercadoria em trânsito é registada;
- existe uma base com todos os pagamentos a fazer para que estes sejam feitos atempadamente;
- existe segregação de funções entre quem dá a ordem de pagamentos, quem faz os pagamentos e quem os lança na contabilidade.

3.8. Sistema de Informação

A empresa dispõe de um sistema de informação manual e informatizado. Este último, o sistema AS/400, da IBM, foi adotado pela empresa por ser de fácil utilização para todos os utilizadores e devido aos elevados níveis de desempenho, decorrentes de uma boa gestão de memória e dos processos de entrada e saída de dados.

Este sistema é responsável, entre outras, pelas seguintes funções:

- gestão de encomendas a fornecedores;
- processamento de pedidos de clientes;
- emissão de faturas;
- notas de débito, notas de crédito e guias de remessa;
- controlo de *stocks*;
- criação e manutenção de fichas de artigos;
- criação e atualização de fornecedores;
- criação e atualização de fichas de clientes;
- gestão de vendas;
- gestão de pagamentos e cobranças.

Este software permite também fornecer informação sobre a utilização feita pelos utilizadores, de modo a que todos os acessos em todos os níveis, especialmente aqueles em que é possível alterar dados, fiquem registados.

Existe controlo de acessos para que determinada informação esteja apenas disponível para utilizadores autorizados, fomentando a segregação de funções. Sempre que necessário e justificável, é revisto o perfil dos utilizadores para permitir ou restringir os acessos. Deste modo, o sistema de informação funciona também como ferramenta de supervisão.

Para auxiliar o processo da cadeia de abastecimento, a empresa utiliza ainda o sistema SGA, responsável pela gestão das operações que ocorrem no armazém, tais como:

- identificação dos artigos;
- localização em armazém;
- listas de materiais por tipo de produto;
- históricos de consumo;
- gestão do inventário mediante leitura ótica de código de barras;
- receção de mercadorias;
- encomendas em curso;

- expedição de encomendas.

O sistema de informação é vantajoso para a empresa se se mantiver atualizado e coerente. Tanto as existências como os históricos dos artigos devem ser atualizados automaticamente pelo sistema sempre que se executam movimentos ou processamento de documentos. Deste modo, o sistema de informação não só recolhe informação como a processa e transmite, de forma a facilitar o controlo das atividades da empresa.

CAPÍTULO IV – ESTUDO DE CASO

A maior dificuldade em avaliar o desempenho de um departamento de compras reside na quantidade de variáveis envolvidas. O produto ou serviço a adquirir, bem como o grau de complexidade da operação, são determinantes nas variáveis geradas. Neste capítulo, é descrito o funcionamento do departamento de compras da empresa em estudo, medido o seu desempenho, elencados os erros e riscos mais comuns e explicado de que forma este departamento pode contribuir para a melhoria dos resultados da empresa.

4.1. Objetivos do Estudo

Os objetivos do estudo de caso a este departamento de compras prendem-se com o controlo interno, os processos e a análise de dados financeiros. Para este efeito, foram contemplados:

- a análise de documentos que comprovem a veracidade das compras;
- a verificação de faturas e notas de entrega;
- o exame dos passivos em moeda estrangeira.

4.1.1. Objetivos Gerais

De acordo com o já referido no ponto 2.2.1., este estudo pretende verificar o cumprimento dos seguintes objetivos gerais:

Quadro n.º 17: Objetivos Gerais

1	Estudar o departamento de compras de uma empresa do setor de importação de ferragens e ferramentas.
2	Examinar o seu contributo para promover e garantir vantagem competitiva na referida empresa e verificar se é cumprido o objetivo deste departamento: adquirir mercadoria e/ou serviços ao preço mais baixo, na quantidade necessária, com a qualidade desejada e no momento oportuno.

Fonte: Elaboração própria

4.1.2. Objetivos Específicos

De forma a facilitar o estudo prático executado neste departamento de compras, os objetivos específicos definidos no ponto 2.2.2. do presente trabalho, foram detalhados para facilitar a sua avaliação e compreensão através dos indicadores definidos no ponto 4.4.3. abaixo.

Quadro n.º 18: Objetivos Específicos

1	Assegurar o planeamento das necessidades de compras.
2	Assegurar que os bens e serviços são obtidos ao preço contratado.
3	Assegurar que os bens e serviços adquiridos preenchem os requisitos negociados.
4	Assegurar que todos os valores das encomendas são registados.
5	Assegurar que todas os produtos encomendados são registados.
6	Assegurar o pagamento das faturas na data devida.
7	Acompanhar o trânsito das encomendas da origem ao destino.
8	Verificar se a mercadoria rececionada está de acordo com o negociado.
9	Assegurar que os custos associados ao processo de compras são devidamente contabilizados.
10	Analisar o sistema de informação do departamento de compras.
11	Avaliar o sistema de controlo interno do departamento de compras.
12	Assegurar que o desempenho do fornecedor é devidamente monitorizada e avaliada.

Fonte: Elaboração própria

4.2. Âmbito do Estudo

O âmbito do estudo incide no departamento de compras da empresa em estudo, tendo como maior ênfase a avaliação do funcionamento do processo de compras e do seu ambiente de controlo e gestão de risco, mediante a seleção e análise de alguns indicadores.

4.3. Metodologia do Estudo

Para avaliar o contributo do departamento de compras da empresa em estudo, foi feita a análise de pedidos de cotações, ordens de compra, lista de conferências, faturas e ordens de pagamento, elaboração de questionários e entrevistas. Ao longo do processo foram recolhidos balanços financeiros, relatório de atividades, relatórios e pareceres de auditorias, contratos, processos administrativos. Foi ainda realizado um inquérito de controlo interno aos responsáveis de compras nacionais e internacionais.

No final deste estudo, procurou-se validar os seguintes procedimentos:

- comprovar se os pedidos de compra coincidem com as folhas de conferência;
- comprovar que no ato de receção se verificam preços, quantidades e qualidade;
- verificar se todos os documentos (nota de encomenda, nota de entrega, fatura) relativos ao processo de compras são devidamente arquivados;
- comprovar que foi emitida a ordem de pagamento da fatura, depois de devidamente autorizada;
- identificar procedimentos relativos a seleção de fornecedores.

4.4. Explicação do Estudo

Para a elaboração deste estudo de caso, foi recolhida e sistematizada toda a informação disponível, com o objetivo de conhecer o funcionamento e a organização dos processos, procedimentos, sistemas de informação, de gestão e de controlo existentes no departamento de compras da empresa em estudo. Também se procurou saber de que forma é avaliada a concretização dos objetivos do departamento de compras, tendo sido feito um exame do seu desempenho e ainda do seu contributo para a gestão global e até dos resultados da empresa. De seguida, será feita uma apreciação aos processos, aos sistemas de gestão e de controlo interno do departamento de compras. Esta ação pretende identificar e apreciar os principais riscos inerentes e de controlo do departamento de compras, posteriormente explicados numa matriz de risco, e contribuir com recomendações possíveis.

4.4.1. Tomada de Conhecimento e Apreciação do Funcionamento do Departamento de Compras

O departamento de compras da empresa em estudo rege-se pelo sistema de centralização total das compras, isto é, toda a responsabilidade de aquisições está a cargo de um único departamento, não existindo divisão por tipo de produtos, e a cargo de apenas uma pessoa que reporta diretamente à Administração.

Este departamento apresenta um funcionamento típico, passando por todas as fases tradicionais, que, de forma simplificada são as seguintes:



Figura nº 13: Fases do Processo de Compras

Fonte: Elaboração própria

Com vista a conhecer e a apreciar o funcionamento e a organização do departamento de compras, procedeu-se à revisão das fases do processo de compras com base em amostras de processos de compras nacionais e internacionais, entrevistas e análise de documentos.

4.4.1.1. Necessidade de Compra

Normalmente, as compras são efetuadas em função de negócios fechados com grandes superfícies ou tendo em conta a sazonalidade dos produtos comercializados, sendo esta situação mais comum. Em qualquer dos casos, o departamento segue todos os trâmites normais do processo de compras. Assim, é identificada uma necessidade de compra devido às situações descritas anteriormente.

No entanto, com alguma frequência ocorrem situações de rutura ou défice de *stock* por não se fazer uma análise adequada e atempada do stock.

Constatou-se que esta situação, assim como outras, acontecem devido à falta de pessoal, porque não foi designado um responsável para controlar a oscilação do *stock* e garantir que as necessidades de compras da empresa são satisfeitas em tempo útil. As necessidades de compras são contidas por vários departamentos mas não são devidamente analisadas e planeadas por especialistas.

Depois de se conhecerem os artigos a encomendar, a Administração, o assessor da Administração ou o diretor comercial solicitam ao responsável de compras uma listagem de *stocks* que pode ser por tipo de artigo ou por tipo de fornecedor. A consulta é feita no *software* AS400 sendo que a análise dos níveis de *stocks* pode ter dois caminhos:

- se a necessidade de compra diz respeito a um negócio já concluído, serão encomendadas as quantidades acordadas;
- se a necessidade de compra é apenas sazonal, serão analisadas as últimas entradas e saídas desses produtos, para assim estimar a quantidade a encomendar.

Com a definição das quantidades a encomendar, o responsável de compras já tem dados para avançar no processo. Normalmente, as quantidades a encomendar são definidas pela Administração. Verificou-se que o responsável de compras não possui suficiente autonomia de decisão durante todo o processo de aquisições, o que pode causar alguma morosidade no processo, para além de sobrecarregar a Administração com funções que poderiam facilmente ser delegadas.

4.4.1.2. Elaboração da Encomenda

Caso se trate da aquisição de um produto novo, o responsável de compras terá de fazer uma pesquisa de fornecedores na base de dados já existente ou terá de consultar *sites* específicos. A consulta a fornecedores deve indicar as especificações técnicas, a quantidade e o prazo de entrega do produto. Se se tratar de uma compra de produtos habituais, o responsável de compras consulta a base de dados já existente e solicita a cotação ao fornecedor ou fornecedores habituais. Depois de recebidas todas as ofertas, estas são comparadas e analisadas para eleger a melhor proposta.

Antes da adjudicação, são negociados tipos de embalagem, preços, quantidades, prazos de entrega e condições de pagamento. Em caso de produtos novos são ainda solicitados fotos, manuais de instruções, certificados e amostras. O processo de negociação é sempre moroso sendo, por vezes, necessário dias ou até semanas para confirmar uma encomenda. Isto deve-se a várias razões:

- é difícil encontrar um fornecedor para um produto específico;
- o fornecedor pode demorar muito tempo a responder;
- o fornecedor pode não ter disponíveis os dados ou documentos solicitados;

- se houver muitos fatores de ponderação numa proposta, o responsável de compras pode demorar algum tempo na sua análise;
- pode ser difícil o acordo comercial entre o fornecedor e o responsável de compras;
- salvo indicações prévias, nenhuma encomenda pode ser confirmada sem a validação da Administração.

Depois de confirmada a encomenda, esta passa por alguns registos informáticos para efeitos de controlo de gastos e também para que o responsável de compras não duplique encomendas e consiga prever prazos de entrega da mercadoria. Considerando o elevado número de funções e responsabilidades do responsável de compras, é bastante fácil perder o controlo das encomendas se o registo das mesmas não for constantemente atualizado. Também é fácil manipular estas bases se forem controladas apenas por uma pessoa.

4.4.1.3. Transporte da Encomenda

Tratar do transporte de uma encomenda também pode ser um processo complicado. Normalmente os fornecedores orientais primam pela desconfiança e não disponibilizam a carga até que seja confirmado o sinal de pagamento pelo banco. Assim, caso haja alguma falha de comunicação entre os bancos, de origem e de destino, as datas de partida podem ser incumpridas, comprometendo os acordos comerciais da empresa. Verificou-se que, outras vezes, os fornecedores colocam as encomendas em segundo plano, se estas não oferecem uma modalidade de pagamento mais célere ou não confirmam grandes quantidades.

O transporte pode ser tratado tanto pelo fornecedor, como pelo responsável de compras, consoante o negociado. No entanto, normalmente é mais vantajoso se a empresa se incumbir da movimentação de mercadorias. Depois de pronta a encomenda, o fornecedor avisa o responsável de compras e solicita o contacto do despachante. Este irá monitorizar toda a viagem, da origem ao destino, informando o responsável de compras do paradeiro da mercadoria. Desta forma, é possível identificar problemas, antecipar eventuais atrasos e tomar as devidas precauções.

4.4.1.4. Receção da Encomenda

No dia de saída da encomenda, são emitidos os seguintes documentos de despacho:

- fatura comercial;
- lista de embalagem;
- certificado de origem;
- *bill of lading*;
- seguro.

A pedido do responsável de compras, estes documentos são enviados pelo fornecedor, por *e-mail*, e posteriormente reencaminhados para o despachante para iniciar o processo de desalfandegamento da mercadoria. Dada a dimensão da empresa, existem sempre várias encomendas em curso. Nem sempre é fácil para o responsável de compras dar a devida atenção a cada encomenda individualmente. Normalmente, aquelas que são mais urgentes são mais seguidas de perto.

Caso se verifique um grande atraso no envio de documentos para desalfandegamento no porto de transbordo, o contentor pode ficar retido durante dias. Esta situação origina não só atrasos na receção da mercadoria como também o pagamento de coimas. Mais uma vez se comprova que a responsabilidade deste departamento não deve recair apenas numa pessoa, pois todas as operações requerem tempo e pormenores que facilmente podem ser descurados.

Após a chegada da mercadoria ao armazém, verifica-se se esta se apresenta conforme negociado, se sofreu algum dano ou eventual furto. Uma descarga com menos cuidado pode provocar danos ou a destruição da mercadoria. Situações de furto também são possíveis, uma vez que, toda a mercadoria rececionada é manuscrita na folha de conferência pelo assistente de armazém.

Normalmente, apenas o responsável de armazém tem acesso à nota de encomenda, logo às quantidades. Caso a pessoa que confere a mercadoria também tenha acesso a este

documento, a folha de conferência torna-se facilmente manipulável. O responsável de compras só solicita uma recontagem se a folha de conferência e a fatura comercial não estiverem em conformidade, caso contrário, irá carregar a informação no sistema seguindo o procedimento habitual.

Em caso de reclamações por mercadoria em falta ou danificada, por exemplo, são enviadas fotos dos danos ao fornecedor para que este possa ressarcir a empresa, sendo assim acionado o seguro. Para além disso, é mantido um registo informático destas ocorrências. O responsável de compras anota e relembra estes percalços sempre que há novas encomendas, visto que, normalmente os fornecedores não têm estes cuidados.

4.4.1.5. Avaliação de Fornecedores

O registo interno de reclamações é uma forma de controlo da resolução das mesmas e serve também para proceder à avaliação de fornecedores.

O procedimento utilizado na empresa em estudo para avaliar os fornecedores é composto por três fases:

- seleção/qualificação de fornecedores;
- avaliação/reavaliação de fornecedores;
- atualização da lista de fornecedores qualificados.

Na primeira fase, avaliam-se os fornecedores suscetíveis de pertencerem à base de dados para fornecimento de bens ou serviços. Para esta avaliação utilizam-se os seguintes critérios:

- qualidade geral dos bens/serviços;
- cumprimento de prazos de entrega do material;
- preços e condições de pagamento;
- conformidade da documentação.

Cabe à Administração a qualificação final dos fornecedores.

Sempre que aplicável, para a qualificação o fornecedor terá que obter como avaliação:

Quadro n.º 19: Classe de Fornecedores

Classe	
A - Preferencial	Cumprir totalmente
B - Aceitável	Cumprir em parte
C - Não aceitável	Não cumprir

Fonte: Procedimento de Compras da Empresa à data de 31/12/2014

A fase de avaliação/reavaliação de fornecedores ocorre anualmente e é feita com base na média da avaliação qualitativa, em particular para os seguintes critérios:

- qualidade geral dos produtos/serviços;
- cumprimento de prazos de entrega do material;
- preço e condições de pagamento;
- resposta a reclamações;
- conformidade da documentação.

Quadro n.º 20: Avaliação Qualitativa de Fornecedores

Avaliação Qualitativa	
1	Fraco
2	Razoável
3	Bom
4	Muito Bom
5	Excelente

Fonte: Procedimento de compras da Empresa à data de 31/12/2014

Na última fase, na qual se atualiza a lista de fornecedores qualificados, apenas são selecionados os fornecedores com média de avaliação de **A, B e C** de acordo com o quadro *infra*:

Quadro n.º 21: Grelha de Avaliação Qualitativa de Fornecedores

Classe		
A	75 - 100	PREFERENCIAL
B	50-74	ACEITÁVEL
C	40-49	COM RESERVAS
D	<=39	NÃO ACEITÁVEL (a excluir)

Fonte: Procedimento de Compras da Empresa à data de 31/12/2014

Os fornecedores com média de avaliação **D** serão excluídos exceto se não existir substituto ou desde que justificado.

A avaliação seguindo estes trâmites não significa que seja a mais adequada. Verificaram-se casos em que uma primeira experiência de fornecimento não correu bem e o fornecedor foi imediatamente eliminado da base de dados, sem que se procurassem saber as causas desse mau desempenho. Houve outros casos em que um fornecedor habitual apresentou alguns fatores não satisfatórios em encomendas consecutivas mas mesmo assim manteve-se na base de dados por apresentar preços competitivos ou uma qualidade de produtos muito boa.

Por vezes, este tipo de fornecedores leva muito tempo até ser substituído ou nunca é substituído. Há casos particulares na avaliação de fornecedores que devem ser analisados com maior detalhe.

4.4.2. Avaliação da Gestão do Risco e do Sistema de Controlo Interno

Neste ponto procedeu-se a:

- reconhecimento de riscos que tenham impacto no departamento de compras, podendo influenciar os resultados da empresa;
- identificação e prevenção de riscos de fraude;
- análise e mensuração do impacto e da probabilidade de ocorrência de cada um dos riscos identificados;
- enumeração de mecanismos de controlo para a gestão de risco;
- apresentação de recomendações para adoção de alterações possivelmente necessárias.

4.4.2.1. Análise dos Riscos do Processo de Compras

Após a identificação das fases do processo de compras, da sua compreensão e da sua avaliação para cada uma, foram identificados os objetivos definidos pela entidade. Com base nos testes aos controlos e nas informações recolhidas, tais como balanços financeiros, relatório de atividades, relatórios de auditorias, contratos, processos administrativos; e nos resultados do inquérito de controlo interno realizado aos responsáveis das compras nacionais e internacionais, foi possível elaborar uma análise à gestão de risco e do sistema de controlo interno no departamento de compras. As principais conclusões são apresentadas no quadro n.º 22 *infra*.

Quadro n.º 22: Análise de Riscos

Fases do Funcionamento do Departamento de Compras	Objetivos	Tipo de Objetivo	Riscos Inerentes	Probabilidade de Ocorrência	Resposta ao Risco	Medida de Controlo Interno	Tipo de Controlo	Controlo de Supervisão	Executado por
Necessidade de Compra	Assegurar o planeamento das necessidades de compras	O	Excesso e rutura de stock	Alta	Reduzir	A partir dos pedidos dos clientes e, com base numa solicitação verbal da Administração é obtida uma listagem dos stocks, na aplicação comercial do AS400, com os dados dos artigos: código e nome; entradas e saídas; quantidade em stock	I/M	Examinar a listagem e selecionar os artigos e as quantidades a encomendar pelo setor das compras	Departamento de Compras
		O	Comunicação deficiente das necessidades de compras	Alta	Reduzir	Pontualmente, o departamento comercial informa o departamento de compras sobre necessidades de compras	I/M	Examinar a listagem e selecionar os artigos e as quantidades a encomendar pelo setor das compras	Departamento de Compras
		O	Incapacidade de o fornecedor garantir a entrega atempada das encomendas por haver / considerar outros pedidos prioritários ou por não ter stock	Média	Reduzir	Todos os planos de compras devem ser específicos quanto aos materiais necessários, à quantidade recomendada e ao prazo de receção	I	Verificar se as encomendas seguem os trâmites solicitados; Insistir com os fornecedores para que a mercadoria saia na data pretendida	Departamento de Compras
		O	Informação não disponível ou inexata sobre os níveis de existências ou as necessidades da empresa	Baixa	Reduzir	Deve haver uma consulta regular ao sistema de informação para verificar e controlar as quantidades em stock	I	Examinar a listagem e selecionar os artigos e as quantidades a encomendar pelo setor das compras	Departamento de Compras

(Continua)

Quadro n.º 22: Análise de Riscos

(Continuação)

Necessidade de Compra	Assegurar o planeamento das necessidades de compras	F	Aquisição a preços não competitivos	Médio	Reduzir	Pratica-se uma gestão de stocks baseada no sistema "just in time"	I	Examinar a listagem e selecionar os artigos e as quantidades a encomendar pelo setor das compras	Departamento de Compras
		F	Redução da margem de lucro	Médio	Reduzir	Devem existir procedimentos para controlar os movimentos do stock	I	Examinar a listagem e selecionar os artigos e as quantidades a encomendar pelo setor das compras	Departamento de Compras
		O	Falta de informação sobre as necessidades de compras que podem levar à perda de negócios ou à aceitação de outros para os quais não há capacidade de resposta adequada; e falta de articulação entre os departamentos comercial, armazém, administração e compras.	Médio	Reduzir	Manter registos exatos do inventário	I	Atualizar os sistemas de informação da empresa: AS400 e SGA	Departamento de Compras
Elaboração da Encomenda	Assegurar que os bens / serviços são obtidos ao melhor preço	F	Falta de controlo de preços e descontos comerciais relativamente a cada fornecedor	Baixa	Reagir / Minimizar	Manter uma base de dados em excel com os preços praticados pelos fornecedores mediante pedidos de cotações e tabelas de preços anuais	I/M	Inexistente	Departamento de Compras
		F	Perda de vantagem competitiva pela falta de pesquisa/atualização/comparação entre a base de fornecedores já existente e novos fornecedores	Baixa	Minimizar	Supervisionar as variações nos preços dos produtos / serviços	I	Inexistente	Departamento de Compras
		F	Gastos excessivos	Média	Reduzir	Corrigir e aprovar adequadamente os contratos e pedidos de compras	I	Inexistente	Departamento de Compras

(Continua)

Elaboração da Encomenda	Assegurar que os bens / serviços adquiridos preenchem os requisitos negociados (qualidade, especificações técnicas, preço, quantidade, prazo de entrega)	C, O	Execução e confirmação de uma encomenda que não corresponde às necessidades da empresa.	Baixa	Reagir / Minimizar	Solicitar amostras e toda a documentação técnica do produto, especialmente se for novo ou se se substituir o fornecedor; Antes de confirmar a encomenda, verificar todos os campos da Fatura Proforma	M	Inexistente	Departamento de Compras
		F	Perda de condições vantajosas para a empresa	Média	Reduzir	Especificar o modo de envio e a data de entrega nos pedidos de compra; Comparar a informação de receção de produtos com a informação sobre pedidos de compra e dar seguimento aos pedidos pendentes	M	Inexistente	Departamento de Compras
	Assegurar que a Administração está a par de todas as atividades de compras	C	Risco de apropriação de ativos; compras indevidas, pagamentos não autorizados	Alta	Evitar	Todas as operações internas devem estar autorizadas pelas pessoas competentes.	M	Antes da confirmação final pelo Gestor de Compras, a Administração analisa e autoriza ou não as encomendas	Administração
	Assegurar que todos os valores das encomendas são registados e autorizados	C	Falta de controlo de plafond; risco financeiro; risco de liquidez; possível perda de pedidos de compra	Média	Evitar	Atualização constante do registo de encomendas	M	Inexistente	Departamento de Compras

Quadro n.º 22: Análise de Riscos

(Continuação)

Elaboração da Encomenda	Assegurar que todos os produtos encomendados são registados	C	Duplicação de encomendas; Falta de controlo dos produtos encomendados	Média	Evitar	Atualização constante do registo de encomendas	I	Inexistente	Departamento de Compras
	Assegurar o pagamento das faturas na data devida	C	Falta de fornecimento ou atrasos na data de saída das encomendas por atrasos no pagamento; perda de confiança junto dos fornecedores; falha no cumprimento de compromissos comerciais; perda de reputação no mercado; falta de documentação (se as faturas não dão entrada na contabilidade, não são pagas porque não estão lançadas no sistema de gestão)	Médio	Evitar	Imprimir listagens periódicas do sistema informático; registar exatamente e oportunamente as faturas de todas as compras autorizadas; investigar os pedidos de compras pendentes, os documentos de receção e as faturas não confrontadas e resolver as situações pendentes, verificar se não há duplicação de encomendas (estas tarefas devem ser executadas por pessoas que não desempenhem funções de compras nem de receção de mercadoria)	I	Inquérito por parte da Direção Financeira sobre pagamentos a fazer caso estes não estejam registados no sistema ou em dossier / ficheiro designado para o efeito.	Gestor de Compras, Direção Financeira
Transporte da Encomenda	Acompanhar o trânsito das encomendas da origem ao destino, garantindo o cumprimento dos prazos e a salvaguarda física das mercadorias	C	Incumprimento de prazos acordados	Médio	Evitar	Monitorização constante (via telefone ou e-mail) da encomenda pelo contacto com transitários, transportadores e despachantes	M	Inexistente	Departamento de Compras
		C	Desconhecimento do paradeiro das encomendas (podem ficar retidas em portos de transbordo o que origina pagamento de paralisações)	Baixa	Evitar		M	Inexistente	Departamento de Compras
		F	Pagamento de coimas aos clientes	Baixa	Evitar		M	Inexistente	Departamento de Compras
		F	Perda de negócios	Baixa	Evitar		M	Inexistente	Departamento de Compras

(Continua)

Quadro n.º 22: Análise de Riscos

(Continuação)

Receção da Encomenda	Garantir que a mercadoria rececionada está de acordo com todos os requisitos negociados	P, O, F	Disparidade entre o real e o negociado relativamente aos produtos recebidos e negociados	Média-Alta	Evitar	Comparação entre a fatura comercial e a folha de conferência do armazém. Em caso de divergências é feita uma reclamação formal ao fornecedor. Documentar todas as mercadorias recebidas e devolvidas.; Fazer a correspondência entre o pedido de compras e a nota de receção - verificar e anotar as discrepâncias entre os dois documentos - registar caso haja mercadoria em falta; anotar os pedidos pendentes; verificar periodicamente e com exatidão informação sobre fornecedores, stocks e pedidos de compras pendentes.; apenas se registam os materiais realmente recibidos e aceites; registam-se corretamente todos os materiais devolvidos ao fornecedor para serem creditados	M	Em caso de devolução de mercadoria, o responsável do armazém deve conferir a nota de devolução	Armazém / Departamento de Compras
----------------------	---	---------	--	------------	--------	---	---	--	-----------------------------------

(Continua)

Receção da Encomenda	Garantir que a mercadoria rececionada está de acordo com todos os requisitos negociados	P	Manipulação de documentos e registo devido à falta de supervisão	Média	Evitar	Comparação entre a fatura comercial e a folha de conferência do armazém. Em caso de divergências é feita uma reclamação formal ao fornecedor. Documentar todas as mercadorias recebidas e devolvidas.; Fazer a correspondência entre o pedido de compras e a nota de receção - verificar e anotar as discrepâncias entre os dois documentos - registar caso haja mercadoria em falta; anotar os pedidos pendentes; verificar periodicamente e com exatidão informação sobre fornecedores, stocks e pedidos de compras pendentes.; apenas se registam os materiais realmente recibidos e aceites; registam-se corretamente todos os materiais devolvidos ao fornecedor para serem creditados	I/M	Inexistente
		P, O	Falta de controlo entre a mercadoria realmente recebida e a mercadoria faturada; a informação de receção da mercadoria pode ser introduzida de forma incorreta no sistema de informação ou pode não haver tempo para executar esta ação na altura devida	Média	Evitar		I/M	Inexistente
		O	A receção de grandes quantidades de material pode influenciar as atividades de receção e verificação de mercadoria	Média	Minimizar		M	Inexistente
		P, O	A documentação relativa à devolução de materiais pode perder-se	Baixa	Evitar		I	Inexistente
		P, O	A documentação relativa a mercadoria devolvida pode conter erros	Média	Evitar		I	Inexistente

Receção da Encomenda	Assegurar que os custos associados ao processo de compras são devidamente contabilizados	C, O, F	A falta de controlo na seleção de fornecedores pode originar fraude (favorecimento); é feita a entrada de mercadoria em stock mas os custos associados à compra não são atualizados no sistema de gestão em tempo razoável o que origina perda de margens ou os custos são mal imputados	Média	Evitar	Ter atenção ao câmbio na data de pagamento; negociar com o banco uma fixação cambial; elencar todos os custos que compõem o processo de compras	I	Inexistente	Departamento de Compras
	Analisar o sistema de informação do Departamento de Compras	C	Receção de material não contabilizado ou não contabilizado na data devida; entrada de dados inexata	Média	Evitar	Preenchimento exaustivo da folha de conferência e reconferência da mercadoria em caso de dúvidas; cruzamento de informação entre o Departamento de Compras e o Armazém; verificar os totais de controlo ou conferir elemento por elemento	I	Inexistente	Armazém / Departamento de Compras
Receção da Encomenda	Avaliar o sistema de controlo interno do Departamento de Compras	C	Registo de faturação sem recebimento do bem ou serviço adjudicado	Baixa	Evitar	Todos os documentos devem ser pré-numerados e arquivados; todas as atividades relacionadas com o departamento de compras devem ser suportadas por procedimentos autorizados e documentados; limitar os acessos para alteração de dados/informação; reconciliar os estados das contas recebidas pelos fornecedores com a lista de contas a pagar; conciliar as mercadorias recebidas e as faturas; verificar a correspondência entre a mercadoria registada e aquela que efetivamente existe em stock	I	Inexistente	Departamento de Compras

Quadro n.º 22: Análise de Riscos

(Continuação)

Receção da Encomenda	Avaliar o sistema de controlo interno do Departamento de Compras	C	Registo incorreto ou falha no registo de encomendas; risco de fraude e subversão de documentos; contas a pagar inválidas ou fraudulentamente criadas para compras não autorizadas ou inexistentes	Baixa	Evitar	Todos os documentos devem ser pré-numerados e arquivados; todas as atividades relacionadas com o departamento de compras devem ser suportadas por procedimentos autorizados e documentados; limitar os acessos para alteração de dados/informação; reconciliar os estados das contas recebidas pelos fornecedores com a lista de contas a pagar; conciliar as mercadorias recebidas e as faturas; verificar a correspondência entre a mercadoria registada e aquela que efetivamente existe em stock	I	Inexistente	Departamento de Compras
Avaliação de Fornecedores	Assegurar que o desempenho do fornecedor é devidamente monitorizado e avaliado	O, C	Informação sobre fornecedores incorreta ou desatualizada; informação imprecisa ou não disponível sobre atos fraudulentos dos fornecedores; incapacidade do fornecedor disponibilizar as quantidades necessárias por existirem pedidos prioritários	Média	Minimizar	Atualização da base de dados de fornecedores quanto a preços negociados, características técnicas, qualidade, quantidades pedidas e prazos de entrega e tempo de espera; verificar se os fornecedores são qualificados e se preenchem todos os parâmetros necessários a uma boa relação comercial; manutenção de uma base de reclamações	I	Inexistente	Departamento de Compras

Fonte: Elaboração própria

De acordo com a análise de riscos efetuada, apresentamos as recomendações de resposta aos riscos identificados.

Quadro n.º 23: Recomendações

Riscos Inerentes	Recomendações
Excesso e rutura de <i>stock</i>	<ul style="list-style-type: none"> Investigar as vendas anuais de anos anteriores, mediante articulação com o departamento comercial relativamente à sazonalidade dos artigos e prever a rotação dos artigos para programar o sistema com alertas de <i>stocks</i> mínimos, em estreita articulação com a satisfação atual e previsível dos clientes, atendendo às quantidades mínimas a manter em <i>stock</i>.
Comunicação deficiente das necessidades de compras	<ul style="list-style-type: none"> Fazer análises de compras a longo prazo.
Incapacidade de o fornecedor garantir a entrega atempada das encomendas por haver / considerar outros pedidos prioritários ou por não ter <i>stock</i>	<ul style="list-style-type: none"> Estudar os custos / benefícios de um sistema "just in time" ou similar.
Informação não disponível ou inexata sobre os níveis de existências ou as necessidades da empresa	<ul style="list-style-type: none"> Programar as compras com o objetivo de minimizar o <i>stock</i> e garantir uma disponibilidade suficiente para satisfazer os pedidos, de forma a garantir também preços e margens desejadas.
Aquisição a preços não competitivos	
Redução da margem de lucro	
Falta de informação sobre as necessidades de compras que podem levar à perda de negócios ou à aceitação de outros para os quais não há capacidade de resposta adequada; Falta de articulação entre os departamentos comercial, armazém, administração e compras	<ul style="list-style-type: none"> Garantir a atualização da informação sobre as necessidades de compras e uma adequada articulação entre os departamentos comercial, armazém, administração e as compras. Efetuar compras só após a confirmação das existências em <i>stock</i>, dos prazos de entrega, dos custos associados face às encomendas reais e potenciais.
Falta de controlo de preços e descontos comerciais relativamente a cada fornecedor	<ul style="list-style-type: none"> Atualizar a aplicação informática de gestão de encomendas do AS400 e importar a informação da base de dados atual em Excel, permitindo o registo da informação histórica por artigo: <ul style="list-style-type: none"> - do último preço; - da última quantidade encomendada.
Perda de vantagem competitiva pela falta de pesquisa/atualização/comparação entre a base de fornecedores já existentes e novos fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> Garantir o acesso restrito dessa informação à administração e ao seu assessor e ao responsável do setor das compras.
Gastos excessivos	<ul style="list-style-type: none"> Estabelecer os volumes de compras, mediante a determinação do consumo total de materiais similares e combinar os pedidos para obter descontos por quantidade.

(Continua)

Quadro n.º 23: Recomendações

(Continuação)

Execução e confirmação de uma encomenda que não corresponde às necessidades da empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Criar de um departamento de qualidade para melhor controlo, a nível de legislação e especificações técnicas dos bens/serviços adquiridos. • Investigar e adquirir acessórios e peças de reposição para as máquinas comercializadas.
Perda de condições vantajosas para a empresa	
Risco de apropriação de ativos; Compras indevidas, pagamentos não autorizados	<ul style="list-style-type: none"> • Informatizar o processo das encomendas para manter um histórico de preços e quantidades por fornecedor para uma análise futura.
Falta de controlo de <i>plafond</i> , risco financeiro e risco de liquidez; Possível perda de pedidos de compra	<ul style="list-style-type: none"> • Pré-numerar todos os pedidos de compra e fazer o seguimento dos mesmos. • Informar os fornecedores sobre os colaboradores autorizados a confirmar encomendas.
Duplicação de encomendas; Falta de controlo dos produtos encomendados	<ul style="list-style-type: none"> • Registrar as encomendas informaticamente e programar alertas no sistema quando se pretender encomendar um artigo já registado em encomenda. • Contabilizar todas as encomendas informaticamente no final do dia.
Falta de fornecimento ou atrasos na data de saída das encomendas por atrasos no pagamento; Perda de confiança junto dos fornecedores; Falha no cumprimento de compromissos comerciais Perda de reputação no mercado; Falta de documentação devido a falha de articulação entre departamentos	<ul style="list-style-type: none"> • Programar alertas com uma margem de tempo. • Garantir o lançamento das faturas pela contabilidade num espaço de tempo menor e não aguardar pelo final do mês.
Incumprimento de prazos acordados	<ul style="list-style-type: none"> • Atualizar constante a base das encomendas. • Programar alertas regulares para todas as encomendas incluindo o acompanhamento em tempo real. • Garantir uma eventual antecipação da encomenda ao fornecedor com vista a reduzir possíveis imprevistos no transporte de longo curso por via marítima, decorrentes de fenómenos meteorológicos ou outros.
Desconhecimento do paradeiro das encomendas	
Pagamento de coimas aos clientes	
Perda de negócios	

(Continua)

Quadro n.º 23: Recomendações

(Continuação)

Disparidade entre o real e o negociado relativamente aos produtos recebidos e negociados	<ul style="list-style-type: none"> • Garantir que após a conferência física efetuada pelo responsável no armazém e o preenchimento da folha de conferência interna com o código, a descrição, a quantidade, o peso e as medidas dos artigos recebidos, seguida da conferência do gestor de compras que compara, a fatura com a folha de conferência do armazém, seja ainda efetuada a conferência qualitativa dos artigos recebidos pelo departamento de marketing que intervém diretamente na elaboração do <i>design</i> do produto. • Estabelecer uma periodicidade para o departamento de compras enviar o plano de aquisições ao responsável de armazém. • Apostar numa filosofia “just in time”, para os produtos sujeitos a alterações de <i>design</i>. • Manter informação atualizada dos pedidos de compra pendentes - deve ser preparado um relatório semanal ou diário. • Pré-numerar sequencialmente e informatizar os relatórios de receção de mercadoria/folhas de conferência para reduzir os erros, facilitar a deteção dos eventuais erros e permitir a informatização da informação sobre a receção das mercadorias. Essa conferência deve ser feita semanalmente ou num período de tempo igualmente frequente; em caso de dúvida, a mercadoria deve ser recontada por outra pessoa e, se possível, na presença do responsável do armazém.
Manipulação de documentos e registo devido à falta de supervisão	
Falta de controlo entre a mercadoria realmente recebida e a mercadoria faturada	
A receção de grandes quantidades de material pode influenciar as atividades de receção e verificação de mercadoria	
A documentação relativa à devolução de materiais pode perder-se	
A documentação relativa a mercadoria devolvida pode conter erros	
A falta de controlo na seleção de fornecedores pode originar fraude	
Receção de material não contabilizado ou não contabilizado na data devida; Entrada de dados inexata	<ul style="list-style-type: none"> • Manter procedimentos para que o inventário tenha um registo diário. O sistema de informação deve incluir documentos de receção de mercadoria numerados.
Registo de faturação sem recebimento do bem ou serviço adjudicado	<ul style="list-style-type: none"> • Pré-numerar e controlar as ordens de envio de bens devolvidos. • Comparar as ordens de envio de mercadorias devolvidas com as notas de crédito dos fornecedores.
Registo incorreto ou falha no registo de encomendas; Risco de fraude e subversão de documentos	
Informação sobre fornecedores incorreta ou desatualizada; Incapacidade do fornecedor disponibilizar as quantidades necessárias por existirem pedidos prioritários	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar e atualizar frequentemente o desempenho do fornecedor ao nível da capacidade de satisfação de serviços. • Verificar negociações de preços e prazos de entrega, condições de pagamento e possíveis litígios pendentes. • Verificar se os contratos comerciais são ou não cumpridos segundo o negociado. • Rever os pedidos de compra. • Pesquisar e desenvolver relações comerciais com fornecedores alternativos. • Instituir e supervisionar um código de conduta.

Fonte: Elaboração própria

4.4.3. Indicadores de Desempenho

A análise dos indicadores de desempenho permite saber se estes estão a contribuir positiva ou negativamente para os resultados da empresa, fornecendo pistas sobre a necessidade ou não de alterar a estratégia organizacional. O quadro de indicadores que se segue pretende dar resposta aos objetivos específicos estabelecidos no ponto 4.

Quadro n.º 24: Indicadores de Desempenho

Objetivos	Indicadores	Explicação
Assegurar o planeamento das necessidades de compras	Percentagem de ruturas no <i>stock</i> ; Percentagem de encomendas processadas	Analisar se há ruturas de stock e porque motivo ocorrem estas situações.
Assegurar que os bens / serviços são obtidos ao preço contratado	Percentagem de exatidão nos preços cotados	Apreciar se os preços praticados pelos fornecedores são concordantes com os preços fixados.
Assegurar que os bens / serviços adquiridos preenchem os requisitos negociados	Percentagem de reclamações/devoluções; Percentagem de pedidos de amostras	Apreciar se os artigos apresentam as características técnicas solicitadas pela empresa. Verificar se a qualidade é testada pela assistência técnica.
Assegurar que todos os valores das encomendas são registados	Contabilização do volume de encomendas	Verificar o intervalo de datas de encomendas e controlar o <i>plafond</i> .
Assegurar que todas os artigos encomendados são registados	N.º de encomendas registadas	Manter as listagens de <i>stocks</i> e confirmar, nos itens enviados, se a encomenda foi de facto feita e enviada.
Assegurar o pagamento das faturas na data devida	Percentagem de cumprimento de prazos de pagamentos	Verificar se existem alertas de pagamento por parte dos fornecedores.
Acompanhar o trânsito das encomendas da origem ao destino	Percentagem de encomendas concluídas dentro do tempo previsto	Comparar as datas de saídas previstas pelos fornecedores com as datas de saídas reais.
Verificar se a mercadoria rececionada está de acordo com o negociado	Percentagem de incumprimentos	Apreciar a qualidade e características da mercadoria adquirida.
Assegurar que os custos do processo de compras são devidamente contabilizados	Percentagem de erro na valorização da mercadoria	Apreciar se todos os fatores preponderantes são imputados à mercadoria.
Analisar o sistema de informação do departamento de compras	Percentagem de documentos registados	Apreciar se todos os documentos necessários estão pré-numerados e incluídos nos devidos processos.

(Continua)

Quadro n.º 24: Indicadores de Desempenho

(Continuação)

Avaliar o sistema de controlo interno do departamento de compras	Percentagem de cumprimento dos procedimentos existentes	Apreciar se todos os procedimentos são seguidos, se alguns são eliminados ou se existem controlos suficientes.
Assegurar que o desempenho do fornecedor é devidamente monitorizado e avaliado	Tempo médio de receção das encomendas	Apreciar se os fornecedores cumprem com o tempo de trânsito garantido aquando da confirmação das encomendas.

Fonte: Elaboração própria

A análise que se segue tem o intuito de medir o desempenho da empresa em estudo, ao nível do departamento de compras, mediante a seleção prévia de indicadores conforme ilustrado *supra*.

1. Assegurar o planeamento das necessidades de compras

Neste objetivo, para validar os indicadores a percentagem de baixas no *stock* e a quantidade de encomendas foi selecionada uma amostra das compras feitas num período de três meses: Outubro, Novembro e Dezembro, correspondente a um trimestre de grande volume de compras. Durante este período de tempo, verificou-se que, no total, foram feitas 60 encomendas a fornecedores, tanto nacionais como internacionais, cujo tempo de confirmação varia em função do tipo de fornecedor. É mais fácil repor rapidamente o *stock* quando a compra se refere a um artigo nacional.

Quando há situações de excesso de *stock*, normalmente são artigos mais antigos ou sazonais que ainda não chegaram ao pico de vendas. São mais frequentes as situações de rutura do que de excesso que, nesta amostra apresentam uma expressão de 20%, porque as encomendas só foram recebidas após as datas acordadas. Em alguns casos, constataram-se atrasos em alguns dias e noutros num ou dois meses.

As principais razões que justificam estas rupturas deveram-se essencialmente à falta de cumprimento de prazos por parte dos fornecedores, por razões apenas imputáveis a eles; ao planeamento das compras que não atendeu aos prazos de entrega previsíveis e normais dos

fornecedores; à articulação inadequada entre o departamento comercial e o departamento de compras, que não conseguiu comunicar as eventuais necessidades de inventários que permitissem fazer face às vendas expectáveis.

Considera-se que para estas compras, a empresa não conseguiu garantir um planeamento adequado uma vez que as ruturas detetadas encontram-se no limite médio de risco. Isto significa que a empresa para compensar as ruturas dos inventários viu-se obrigada a efetuar compras urgentes a outros fornecedores geograficamente mais acessíveis, garantindo a qualidade com preços de compra mais altos.

2. Assegurar que os bens e serviços são obtidos ao preço contratado

Para este objetivo, cujo indicador é a percentagem de exatidão nos preços cotados, foi selecionada uma amostra de compras relativas ao ano de 2014. Durante este período de tempo, verificou-se que em média, cerca de 75% dos fornecedores mantém os preços acordados, geralmente no início do ano, podendo por vezes esse acordo prolongar-se durante mais um ou dois anos. No entanto, os restantes 35% tentam aumentar os preços negociados bianual, trianualmente ou a cada nova encomenda, tendo como justificação a oscilação da moeda estrangeira e o encarecimento das matérias-primas.

Para melhor controlar os preços e prevenir que a empresa seja vítima de fraude, o responsável de compras mantém um histórico de preços para cada fornecedor e tenta manter mais do que um fornecedor geograficamente equiparável na sua base de dados.

Considera-se que a empresa verifica e controla a possível oscilação de preços mediante o registo de preços de anos anteriores, a manutenção de vários fornecedores para o mesmo bem e serviço, de forma a negociar o melhor preço. Mesmo com os fornecedores mais obstinados que insistem em aumentar os preços com frequência ou fora da frequência acordada, o responsável de compras tenta sempre negociar e protelar esse aumento para a encomenda seguinte. Normalmente, esse adiamento é conseguido com um aumento de quantidades a encomendar ou a promessa de maior volume de encomendas no futuro, pelo que se conclui que a empresa é capaz de assegurar este objetivo.

3. Assegurar que os bens e serviços adquiridos preenchem os requisitos negociados

Para este objetivo, cujos indicadores são a percentagem de reclamações/devoluções e a percentagem de pedidos de amostras, foi selecionada uma amostra de compras feitas no ano de 2014. Durante este período de tempo, verificou-se que, felizmente as reclamações/devoluções não são frequentes e variam em função do artigo adquirido.

Quando é feita uma encomenda de um novo artigo ou de um artigo similar no qual o fornecedor é novo, em 90% dos casos são solicitadas amostras, particularmente se o artigo representar um grande investimento.

Normalmente, os artigos mais pequenos e intuitivos, de uso manual são analisados pela Administração, ao passo que equipamentos mais sofisticados são analisados e testados pela assistência técnica. Aqui, verifica-se o funcionamento das máquinas e se as características técnicas satisfazem as necessidades da empresa. Os equipamentos testados costumam ser iguais aos encomendados pelo que a percentagem de reclamações/devoluções é de cerca de 25% e normalmente deve-se a danos durante o transporte ou defeitos de fabrico de origem.

Sempre que necessário, o responsável da assistência técnica apresenta uma reclamação da mercadoria rececionada explicando detalhadamente por palavras, fotos e vídeos o motivo da reclamação. Toda esta informação é enviada para o responsável de compras, que reencaminhará ao fornecedor para sua análise. Normalmente, os fornecedores mostram-se solícitos em cooperar pelo que aceitam as reclamações e predispõem-se a ressarcir a empresa imediatamente ou em futuras encomendas.

Considera-se que a empresa assegura o objetivo referido dados os procedimentos executados no sentido de certificar se os requisitos preenchem as necessidades da empresa e dado o reduzido número de reclamações/devoluções.

4. Assegurar que os valores das encomendas são registados

Para este objetivo, cujo indicador é a contabilização do volume de encomendas, foi selecionada uma amostra de compras feitas num período de três meses. O período

selecionado Outubro, Novembro e Dezembro, corresponde a um trimestre de grande volume de compras.

Registaram-se, no total, 60 encomendas a fornecedores, tanto nacionais como internacionais, sendo que apesar do maior número ser de compras nacionais, são as compras internacionais que representam a maior despesa. Verificou-se também que apenas são registados os valores das encomendas a fornecedores extracomunitários, sendo que o *plafond* existente para este tipo de encomendas, é consecutivamente ultrapassado, em cerca de 20%.

Considera-se que a empresa não faz uma correta gestão do *plafond* mensal, visto que este é sistematicamente extrapolado e esta situação afeta os resultados da empresa. Também se verifica que não existe um controlo de custos sobre a totalidade das encomendas, visto que tanto as nacionais como as comunitárias não são contabilizadas.

5. Assegurar que todos os artigos encomendados são registados

Para este objetivo, cujo indicador é o número de encomendas registadas, foi selecionada uma amostra de compras feitas num período de três meses. O período selecionado, Outubro, Novembro e Dezembro, corresponde a um trimestre de grande volume de compras. Durante este período verificou-se que todas as listagens de *stock* são guardadas para haver garantia que todos os artigos selecionados foram encomendados.

Cerca de 90% das encomendas são feitas e enviadas ao fornecedor no dia em que são recebidas pelo responsável de compras. Após o envio da encomenda, os artigos são imediatamente registados na base de dados para controlo dos artigos encomendados, em trânsito ou não encomendados.

Nesta amostra, verificou-se o registo total de 60 encomendas de fornecedores nacionais, comunitários e extracomunitários, sendo que todas as encomendas são registadas independentemente da sua origem. Deste modo, torna-se fácil o controlo dos artigos pedidos, visto que a base está em constante atualização.

6. Assegurar o pagamento das faturas na data devida

Para este objetivo, cujo indicador é a percentagem de cumprimento de prazos de pagamento, foi selecionada uma amostra de compras feitas no ano de 2014. No departamento de compras, os pagamentos funcionam com letra de crédito ou transferência.

A transferência antecipada é pedida pelo fornecedor assim como a carta de crédito, e sem o envio dos comprovativos a encomenda não avança. Os pagamentos a 30, 60 ou 90 dias são, normalmente, mais suscetíveis de falhas. O responsável de compras separa os pagamentos do mês colocando-os por ordem cronológica e vai entregando ao departamento financeiro para liquidação. Também existe registo informático das datas de pagamento. Deste modo, a taxa de sucesso é de cerca de 95%.

Considera-se que o procedimento existente é eficaz, visto que as faturas são liquidadas dentro do prazo, não havendo reclamações por parte dos fornecedores ou atrasos na entrega das encomendas.

7. Acompanhar o trânsito das encomendas da origem ao destino

Para este objetivo, cujo indicador é a percentagem de encomendas concluídas dentro do tempo previsto, foi selecionada uma amostra de compras período de três meses. O período selecionado Outubro, Novembro e Dezembro, corresponde a um trimestre de grande volume de compras. Neste período em particular, verifica-se a saída de muitas encomendas. Este fenómeno verifica-se não só a nível da empresa mas globalmente, o que dificulta o cumprimento de prazos.

A empresa é ultrapassada por outras que façam encomendas maiores ou que ofereçam melhores condições de pagamento. Outras vezes, a encomenda é feita quando a fábrica já tem produção para outros mercados e, nesse caso, o fornecedor não pode garantir uma data de saída breve. Há ainda o cenário de o último trimestre do ano ser uma época atmosféricamente agreste, o que por si só pode provocar atrasos nas saídas das encomendas.

Não é possível controlar todas as encomendas, dado a falta de pessoal para essa função e o volume de compras verificado, em especial nesta amostra. No entanto, é possível afirmar que para as encomendas urgentes e controladas, a percentagem de saídas dentro do prazo é de cerca de 90%, enquanto que as outras encomendas que não têm a mesma dedicação têm uma taxa de sucesso de cerca de 60%.

Considera-se portanto que, apesar de haver um controlo eficaz de todos os artigos encomendados, o mesmo controlo não é possível a cada encomenda individualmente devido à dimensão do volume de compras. Esta falta de acompanhamento das encomendas, em especial das extracomunitárias, pode originar grandes atrasos nos prazos de entrega e, em casos mais extremos, perda de negócios.

8. Verificar se a mercadoria rececionada está de acordo com o negociado

Para este objetivo, cujo indicador é a percentagem de incumprimentos, foi selecionada uma amostra de compras durante o ano de 2014. Normalmente a mercadoria encomendada preenche os requisitos negociados. Após a descarga, verifica-se se a mercadoria veio devidamente acondicionada ou se apresenta algum dano e é retirado um exemplar para que a assistência técnica possa testar que o artigo está em conformidade. A taxa de incumprimento é de cerca de 15%.

Considera-se que a mercadoria satisfaz os requisitos solicitados e negociados e, sempre que essa situação não se verifica, os fornecedores mostram-se disponíveis para solucionar possíveis incumprimentos.

9. Assegurar que os custos do processo de compras são devidamente contabilizados

Para este objetivo, cujo indicador é a percentagem de erro na valorização da mercadoria, foi selecionada uma amostra de compras pelo período de seis meses, de Janeiro a Junho, época de renovação de stock. Existe uma lista de valores a imputar à mercadoria que é sempre seguida. Desses valores fazem parte o transporte, o despacho aduaneiro e o seguro.

Visto que este procedimento está registado, a margem de cumprimento é exata. O que pode suceder, embora raramente, é a introdução errada ou a omissão de valores, que pode ter uma expressão de 10%. Considera-se portanto que a valorização da mercadoria é feita de forma adequada.

10. Analisar o sistema de informação do departamento de compras

Para este objetivo, cujo indicador é a percentagem de documentos registados, foi selecionada uma amostra de compras durante o ano de 2014. Verificou-se que, apesar de existirem procedimentos, nem todos os documentos necessários estão pré-numerados pelo que podem existir falhas nos controlos.

Por vezes, nem todos os documentos estão incluídos nos processos à data da sua conclusão, devido a atrasos dos bancos, das seguradoras ou de qualquer outro organismo interveniente no processo de compras. Cerca de 80% dos processos de compras têm todos os documentos originais e registados à data de conclusão do processo.

Considera-se, portanto, que visto não haver numeração nem todos os documentos originais estarem disponíveis à data de conclusão do processo, existe o risco de fraude.

11. Avaliar o sistema de controlo interno do departamento de compras

Para este objetivo, cujo indicador é a percentagem de cumprimento dos procedimentos existentes, foi selecionada uma amostra de compras durante o ano de 2014.

Verificou-se que nem todos os procedimentos são seguidos e os considerados redundantes são eliminados. Uma vez que não existem controlos suficientes, há alguma facilidade nesta situação. Por exemplo, os procedimentos relativos à avaliação de fornecedores só são aplicados em situações mais complicadas, quando o serviço adjudicado com o fornecedor não é o negociado ou desejado. Considera-se que essa avaliação deveria ser feita a todos os fornecedores, para maior controlo da qualidade.

12. Assegurar que o desempenho do fornecedor é devidamente monitorizado e avaliado

Para este objetivo, cujo indicador é o tempo médio de receção das encomendas, foi selecionada uma amostra de compras durante o ano de 2014. Neste objetivo em particular, existem três situações: o fornecedor nacional, o fornecedor europeu e o fornecedor extracomunitário. Uma encomenda nacional demora cerca de uma semana a chegar; se for um fornecedor europeu o prazo será de cerca de duas semanas e de um fornecedor extracomunitário demorará cerca de dois meses. De todos estes fornecedores, os que têm mais dificuldades em cumprir prazos são os extracomunitários.

Normalmente, os prazos são cumpridos quando existe um controlo apertado de uma determinada encomenda ou quando o fornecedor é regular e já tem *stock* do cliente.

Verificou-se que existe maior atenção ao desempenho de um fornecedor se existirem falhas consecutivas nas encomendas. Esses dados ficam registados na avaliação a fornecedores para envio de reclamações e futuras substituições. A percentagem de falha dos fornecedores é de cerca de 35%.

4.5. Principais Conclusões do Estudo

O exame levado a cabo no departamento de compras da empresa em estudo, permitiu-nos concluir que o contributo deste departamento pode abranger áreas como a qualidade e a economia. Relativamente à qualidade, foi demonstrado que existe uma preocupação com os artigos comercializados, especialmente quando são novos. Existe a preocupação de testar a qualidade, segurança e manutenção dos mesmos antes de serem disponibilizados ao cliente. Esta medida proporciona a satisfação do cliente e garante uma taxa de devoluções baixa.

Ao nível da economia, tornou-se evidente que a falta de planeamento não deixa margem suficiente para o processo normal de negociação, pelo que, para evitar situações de rutura de *stock* ou perda de negócios, o responsável de compras tem apenas a opção de adquirir a mercadoria necessária a preços pouco competitivos mas geograficamente mais acessíveis.

A margem da empresa é sacrificada se à despesa da mercadoria acrescentarmos a despesa do transporte, considerando que os transportadores mais céleres normalmente são os mais dispendiosos. Desta forma, não se concretiza o objetivo de redução de custos.

Dada a panóplia de procedimentos associados a cada uma das fases do processo de compras, constatou-se que este departamento apresenta um grande risco de fraude. Para além de todas as operações financeiras inerentes, neste departamento em concreto, a gestão das compras está a cargo somente de uma pessoa, não havendo supervisão ou conferência por parte de outros colaboradores. Desta forma, também o risco de erros ou omissões se torna maior.

Relativamente à gestão e avaliação de fornecedores, esta empresa mantém uma carteira de parceiros comerciais acumulados com o tempo, específicos para cada tipo de artigo comercializado, no entanto, mantém-se disponível para inovar e negociar com novos abastecedores, evidentemente, com as devidas precauções e seguindo determinados critérios. No entanto, ficou provado que, por vezes, a avaliação de fornecedores não é feita da forma mais adequada, sendo que se verificaram situações em que o desempenho dos fornecedores deveria ter sido analisado com maior detalhe.

De uma forma geral, verificou-se que o departamento em análise apresenta um nível de funcionamento satisfatório, sendo que as lacunas que apresenta são o reflexo da inadequação no planeamento das necessidades da empresa.

CONCLUSÃO

A realização deste estudo permitiu comprovar que o departamento de compras constitui um fator relevante na gestão de recursos de uma empresa. Com efeito, uma gestão adequada dos produtos ou serviços a adquirir consegue promover e garantir vantagem competitiva numa empresa, contribuindo positivamente para os seus resultados.

Julgamos que os objetivos propostos no início deste trabalho foram atingidos, na medida em que procurámos justificá-los sob a forma de um estudo de caso. Por conseguinte, procurou-se:

- conhecer a empresa sujeita ao estudo por via do seu negócio, dos seus sistemas de controlo de gestão e de controlo interno;
- conhecer o funcionamento do departamento de compras da empresa e os processos de gestão relevantes para o estudo e, em particular, o processo de compras;
- sistematizar as vantagens de um departamento de compras eficaz e eficiente;
- apreciar o sistema de informação do departamento de compras;
- apreciar o contributo do departamento de compras para garantir vantagem competitiva.

Verificou-se que a empresa em estudo possui um departamento de compras cujo funcionamento é satisfatório, apresentando, todavia, algumas falhas, nomeadamente ao nível do planeamento. No sentido de redimir algumas dessas situações, elencámos um conjunto de recomendações que julgamos ser do melhor interesse para a empresa.

Com a realização deste estudo, foi possível observar que a gestão de compras nas organizações é de fundamental importância para o seu sucesso num mercado cada vez mais competitivo. Podemos concluir que há fatores determinantes a considerar no momento de efetuar compras que fazem a diferença: material certo, preço certo, tempo certo, quantidade certa e fornecedor certo.

Devido a limitações temporais, não foi possível o estudo e desenvolvimento de outros temas relacionados com o abrangido neste trabalho como por exemplo, a logística, o armazenamento e a distribuição que consideramos pertinente, por via da morosidade e detalhe que esse estudo englobaria.

RECOMENDAÇÕES

A análise do departamento de compras da empresa em estudo, permitiu-nos verificar que esta não utiliza a totalidade dos recursos disponíveis. Com efeito, constatou-se que, apesar da empresa dispor de um sistema de informação com essa funcionalidade, o método de classificação ABC não é utilizado, pelo que se desconhece a importância a atribuir aos artigos que estão esgotados ou cujo *stock* está a terminar, ou seja, não existe a noção real de quais os produtos com necessidade de aquisição prioritária e quais os que apresentam uma rotação menor.

O tempo de reposição de um artigo também não é satisfatório visto que, frequentemente, a compra é efetuada quando o produto já está esgotado. Isto significa que o planeamento não é elaborado da forma mais correta. Para fazer face a estas ocorrências, é frequente a compra de uma quantidade menor a um fornecedor geograficamente mais acessível que, obviamente terá um preço superior ao da fábrica. Esta é a solução mais rápida para responder aos pedidos dos clientes até que chegue a encomenda feita em maior quantidade a outro fornecedor mais competitivo, mas com menor capacidade de resposta. A não utilização desta funcionalidade quando existe uma gama de produtos tão alargada para gerir, torna as ruturas inevitáveis.

O tempo de reposição depende muito do prazo negociado com o fornecedor que, invariavelmente não é cumprido.

A análise desta empresa revelou que a mesma não utiliza todas as funcionalidades do seu sistema de informação, no que respeita à gestão do *stock*, uma vez que não dispõe de um

profissional especializado nesta área capaz de gerir o inventário de acordo com as necessidades da empresa. Dada a dimensão e a posição da empresa no mercado, esta deveria ponderar a referida recomendação.

De forma a melhorar o desempenho da gestão de compras e da gestão de *stocks*, consideramos igualmente pertinentes as seguintes recomendações:

- programar o sistema de gestão para disparar quantidades mínimas e fazer nova encomenda;
- reduzir o nível de *stock* considerando os consumos reais assim como os prazos de aprovisionamento até eliminar o excesso;
- consultar o histórico de artigos selecionados com alguma periodicidade, analisando se são vendáveis; se se justifica efetuar uma nova encomenda; qual o volume de vendas e a que preço; comparar com a concorrência e verificar se é possível aumentar margens ou inversamente se é necessário repensar preços;
- controlar as datas de recolha e de chegada das encomendas, de modo a planear o seu escoamento, não sobrelotar o armazém e facilitar a distribuição.

A adoção destas medidas prevê:

- a redução das compras de emergência;
- o cumprimento dos prazos de entrega;
- maior rotação do *stock*;
- a minimização das perdas;
- a melhoria no atendimento ao cliente.

A última recomendação prende-se com a criação de um novo departamento. A Administração é presença frequente nas principais feiras internacionais a nível comercial, como por exemplo, a Feira de Bolonha e a Feira da China. Nestas feiras são estabelecidos contatos e negócios devido à apresentação de novas empresas e também de novos produtos.

A nível estratégico, é vantajoso para a Administração o acesso às aquisições dos seus concorrentes mas também a possibilidade de estar a par das novidades disponíveis no mercado. Para testar a aceitação do mercado e desenvolver fatores diferenciadores, consideramos justificável a criação de um departamento de I&D (Investigação e Desenvolvimento).

BIBLIOGRAFIA

- BALLOU, R. H. (2006). *Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/Logística Empresarial*. Tradução de Raul Rubenich. Porto Alegre, Bookman, 5ª edição.
- BEJA, RUI (2004). *Risk Management – Gestão, Relato e Auditoria dos Riscos do Negócio*; Áreas Editora, S.A.
- BOGDAN, R. et BILKEN, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação*. Porto Editora.
- CARR, A. et PEARSON, J. (2002). “The impact of purchasing and supplier involvement on strategic purchasing and its impact on firm’s performance”. *International Journal of Operations & Production Management*, v.22/9, p.1032-1052.
- CARVALHO, JOSÉ CRESPO DE et al. (2012). *Logística e Gestão da Cadeia de Abastecimento*, Edições Sílabo.
- COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS (COSO) (2004) Enterprise Risk Management – Integrated Framework.
- FEDERATION OF EUROPEAN RISK MANAGEMENT ASSOCIATIONS (FERMA) (2003). Norma de Gestão de Riscos.
- GONÇALVES, P.S. (2010). *Administração de Materiais*, Editora Campus, São Paulo, 3.ª Edição.
- GUPTA, S. (1997). “Supply Chain Management in Complex Manufacturing”, *IEE Solutions*, v. 29, pp. 18-23.
- INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS (IIA) (2009). Enquadramento Internacional de Práticas Profissionais de Auditoria Interna -Tradução do IPAI Agosto 2009. I. T. I. o. I. Auditors. Lisboa.
- INTERNATIONAL STANDARD ORGANIZATION (ISO) (2009) ISO 31000 – Risk Management – Principles and guidelines.
- LYSONS, C.K. (1990). *O Aprovisionamento na Empresa*, Editorial Presença.
- MOYA, EMILIO MARTÍNEZ (2007). *Gestión de compras – Negociación y Estrategias de Aprovisionamiento*, FC Editorial, 4.ª Edición.

- POZO, HAMILTON (2010). *Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais*, Editora Atlas, 6.ª Edição.
- PREIS, Armin (2011). ISO Risk Management Process: Information System Design. Risk Management (2006), S.T. & S.F. – Sociedade de Publicações, Lda.
- SIMCHI-LEVI, DAVID, KAMINSKY, PHILIP et SIMCHI-LEVI, EDITH (2009). *Designing and Managing the Supply Chain: Concepts, Strategies and Case Studies*, McGraw-Hill International Edition, 3.ª Edição.
- SINGH, GURDEEP et ABDUL WAHID, NABSIAH (2014). “Supply Chain Risk Management: A Review”, *International Journal of Supply Chain Management*, v.3, n.º 3, p. 59-67.
- STEVENSON, WILLIAM J. (2005). *Operations Management*, McGraw-Hill Irwin, International Edition, 8.ª Edição.
- TRENT, R. J. et MONCZKA, R.M. (1994). “Effective cross-functional sourcing teams: critical success factors”, *International Journal of Purchasing and Materials Management*, v.30/4, p.3-11.
- TOROCK, Robert M. et al. (1997). *Operational Profitability*, John Wiley & Sons, Inc.
- YIN, R. K. (2008). *Case Study Research: Design and Methods*, London: Sage, 4.ª Edição.

ANEXO

Questionário de Controlo Interno

1. As políticas e procedimentos de compras encontram-se elaborados por escrito e por via informática?
2. A função de compras está segregada:
 - a) da contabilidade?
 - b) da receção de bens, mercadorias e materiais?
 - c) da expedição de mercadorias e produtos acabados?
 - d) do armazenamento dos materiais, bens e mercadorias?
 - e) da confirmação e pagamento das faturas?
3. As compras são efetuadas com base nos pedidos?
4. Quando é necessário fazer compras utilizam-se os fornecedores já existentes ou pesquisam-se novos?
5. Que critérios são eleitos para seleccionar um fornecedor?
6. Com que frequência é feita a avaliação de fornecedores?
7. Existe preocupação com atualização de preços?
8. Como são feitos os pedidos de cotação?
9. Que campos são incluídos nas notas de encomenda (preço unitário, quantidade, dados técnicos, prazo de entrega e de pagamento, modo de expedição)?
10. Como se regista uma nova encomenda?
11. Existe forma de impedir a duplicação de encomendas?
12. As encomendas estão informatizadas?
13. Existe apenas uma pessoa responsável pelo registo de encomendas no sistema informático?
14. Onde se recebem as mercadorias?
15. Existem guias de receção de todos os pedidos recebidos?
16. Como se controlam as guias de receção?
17. De que forma são verificadas as mercadorias?
18. Existem procedimentos para reclamações ou devoluções de mercadoria?

19. A receção de material não conforme pelo Armazém é comunicada ao departamento de compras?
20. O responsável que dá a ordem de pagamento de uma fatura, efetua os seguintes procedimentos:
- a) verificação das condições de pagamento, preços e quantidades mediante a comparação da fatura com o pedido?
 - b) verificação das quantidades e qualidade mediante a comparação da fatura com a guia de receção?
21. As contas dos fornecedores são atualizadas informaticamente?
22. Existe um arquivo com encomendas lançadas e não satisfeitas?
23. As faturas dos fornecedores são encaminhadas para a Contabilidade?
24. Existe segregação de funções entre quem:
- a) verifica a fatura e aprova o seu pagamento?
 - b) emitiu o pedido e quem verifica a fatura e aprova o pagamento?
 - c) efetua a compra e quem efetua o pedido?
25. Os fornecedores selecionados são capazes de satisfazer as necessidades da empresa pelas melhores condições financeiras?
26. Existe uma base de dados com todos os fornecedores selecionados?
27. Essa base de dados é revista periodicamente?