

Mariana Isabel Lopes Martins

**Gestão e Logística da Cadeia de Abastecimento: o caso
Grossão S.A.**

Relatório de Estágio Curricular para a obtenção do grau de Mestre
em Gestão de Empresas

Orientador: Professor Especialista Fernando Freitas da Torre

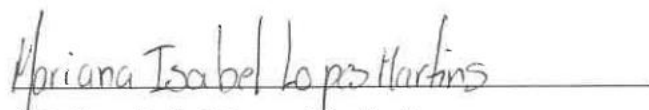
Instituto Superior de Administração e Gestão

PORTO, MAIO DE 2023

DECLARAÇÃO DE HONRA

Eu, Mariana Isabel Lopes Martins, abaixo assinada, estudante do mestrado em Gestão de Empresas do Instituto Superior de administração e Gestão, com o nº 211260023, declaro por minha honra que o presente trabalho académico foi elaborado exclusivamente por mim, e respeita os direitos de autor e não contém qualquer plágio. Para ser verdade e me ter sido solicitada apresento esta declaração que vai assinada por mim.

Porto, 28 de fevereiro de 2023


(Mariana Isabel Lopes Martins)

AGRADECIMENTOS

Tendo consciência que sozinha nada disto teria sido possível, dirijo um agradecimento a toda a minha família e amigos, mas em especial aos meus pais e à minha irmã, por serem referências de coragem, pelo inteiro apoio, paciência e amizade demonstrada, como também pela ajuda incondicional ao longo desta caminhada.

Em segundo lugar, agradecer ao meu orientador de estágio, Professor Fernando Freitas da Torre, pelo saber que me transmitiu e, principalmente, pela total colaboração no esclarecimento de dúvidas, no solucionar de problemas que surgiram no decurso da elaboração deste trabalho e por todas as palavras de incentivo.

Em seguida, mas não menos relevante, deixar um agradecimento especial ao Diretor Geral da empresa Grossão – Comércio de Bebidas S.A., Manuel Oliveira, e a toda a sua equipa, pela forma como me receberam. À Célia Teixeira, responsável pelo departamento de compras, deixo também um agradecimento, pela disponibilidade em transmitir todo o conhecimento necessário para a realização da minha função e o apoio na resolução de dúvidas que surgiram ao longo do estágio.

Deixo também um agradecimento ao ISAG pela oportunidade de dar aos seus estudantes a possibilidade da realização de estágio curricular. Deste modo, permitiram-me pôr em prática os conhecimentos adquiridos ao longo do Mestrado em Gestão de Empresa.

Por fim, agradeço a todo o corpo docente desta instituição a forma como me ajudaram e todo o conhecimento que me transmitiram ao longo do mestrado.

RESUMO

A gestão adequada da Cadeia de Abastecimento é fundamental para assegurar a entrega de produtos/serviços ao cliente. Inerente à realização de um estágio curricular na empresa Grossão – Comercio de Bebidas S.A., adiante designada por Grossão, pertencente ao grupo *The Fladgate Partnership*, o principal objetivo deste estudo é compreender como o processo de compra consegue responder às necessidades do cliente e do mercado em geral de forma eficaz e eficiente.

De modo a aumentar os conhecimentos teóricos em diversos temas relacionados com a Gestão e Logística da Cadeia de Abastecimento, tais como Gestão de *stocks*, Gestão e Logística da Cadeia de Suprimentos e Distribuição, foram realizadas entrevistas informais com a responsável pelo departamento de compras, pesquisas documentais dos conceitos-chave deste processo e executadas tarefas relacionadas com os temas suprarreferidos.

O estudo dos processos, a participação nas reuniões e a resolução de alguns problemas comuns ao departamento de compras permitiu-me concluir que a Grossão possui um sistema de controlo que visa a contínua eficácia e a eficiência, tendo como finalidade a satisfação do cliente. Além do mais, a realização deste estágio permitiu-me, de igual modo, aprender a lidar com a pressão e a adotar uma postura profissional que, no futuro, será crucial para o desenvolvimento da minha carreira profissional.

Palavras – Chave: Cadeia de Abastecimento; Departamento de Compras; Processo de Compra; Eficiência; Eficácia; *Lead Time*.

ABSTRACT

The appropriate management of the Supply Chain is essential to ensure the delivery of products/services to the client. Inherent to the completion of a curricular internship at Grossão - Comercio de Bebidas S.A., hereinafter referred to as Grossão, belonging to The Fladgate Partnership Group, the main objective of this study is to understand how the purchasing process manages to respond to the needs of the client and the market in general effectively and efficiently.

In order to increase theoretical knowledge in various themes related to Supply Chain Management and Logistics, such as Stock Management, Supply Chain Management and Logistics and Distribution, informal interviews were carried out with the person responsible for the purchasing department, documentary research of the key concepts of this process and tasks related to the above themes were carried out.

The study of the processes, participation in meetings and the resolution of some common problems in the purchasing department allowed me to conclude that Grossão has a control system which aims for continuous effectiveness and efficiency, with the purpose of client satisfaction. Furthermore, this internship also allowed me to learn how to deal with pressure and to adopt a professional attitude that, in the future, will be crucial for the development of my professional career.

Keywords: Supply Chain; Purchasing Department; Purchasing Process; Efficiency; Effectiveness; Lead Time.

ÍNDICE

Declaração de Honra	1
Agradecimentos.....	i
Resumo	ii
Abstract	iii
Índice.....	iv
Lista de Siglas	vi
Lista de Figuras	vii
Lista de Quadros / Tabelas.....	viii
Lista de Apêndices e Anexos.....	ix
1. Introdução.....	1
2.Enquadramento Técnico e Científico	2
2.1. Gestão Logística e da Cadeia de Abastecimento.....	2
2.2. Flexibilidade e Risco	3
2.3. Partilha de Informação	4
2.4. Cadeia de Abastecimento – Estratégias	5
2.5. Gestão de <i>Stock</i> e Logística	8
2.6. Distribuição	10
3. Diagnóstico da Empresa e da Problemática.....	13
3.1. Análise Interna.....	13
3.1.1. Dados de Caraterização da Empresa	13
3.1.2. Breve História da Empresa	14
3.1.3. Vantagens Competitivas	14
3.1.4. Estrutura Organizacional.....	15
3.2. Modelo de Negócio da Empresa	17
4. Metodologia, Atividades Desenvolvidas e Contributos para a empresa	20

4.1. Definição do Objetivo de Estudo	20
4.2. Metodologia Adotada	20
4.3. Interpretação e análise dos resultados obtidos	21
4.4. Atividades Desenvolvidas na Empresa	22
4.5. Contributos para a Empresa	24
5. Reflexão e Autoavaliação do Trabalho.....	26
5.1. Reflexão sobre o estágio desenvolvido na empresa	26
6. Conclusão.....	28
Referências Bibliográficas	30
Referências webgráficas.....	33
Anexos	34

LISTA DE SIGLAS

B2B – *Business to Business*;

B2C – *Business to Consumer*;

CAE – Código de Atividade Económica;

CMVMC – Custo das Mercadorias Vendidas e das Mercadorias Consumidas;

EAN – Número de Artigo Europeu;

HACCP - *Hazard Analysis and Critical Control Points*;

HORECA – Hotéis Restaurantes e Cafés;

IEC – Imposto Especial sobre o Consumo;

IVA – Imposto Aplicado às Vendas;

SI – Sistema de Informação.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – The De-coupling Point.....	8
Figura 2 - Organigrama da Empresa.....	16
Figura 3 – Clientes Internacionais – Grossão	16
Figura 4 – Fluxograma Departamento de Compras	24

LISTA DE QUADROS / TABELAS

Tabela 1 – Matched Strategies	6
Tabela 2 – Generic Supply Chain Strategies	7
Tabela 3 – Dados de Caracterização da Empresa.....	13
Tabela 4 – Modelo de Negócio da Empresa	18

LISTA DE APÊNDICES E ANEXOS

Anexo 1: Guião Entrevista semiestruturada	34
---	----

1. INTRODUÇÃO

Com a finalidade de obter o grau de mestre em Gestão de Empresas, optei pela tipologia de estágio curricular e, por consequência, o desenvolvimento do presente relatório de estágio.

A entidade acolhedora para a realização do estágio profissional foi a empresa Grossão S.A., tendo como principais atividades o comércio por grosso de bebidas alcoólicas e a distribuição e representação de vários produtores de vinho nacionais.

O presente relatório inicia com um breve enquadramento teórico alusivo ao tema em estudo, seguido do diagnóstico da empresa, o qual termina com o Modelo de Negócio CANVAS.

Depois da contextualização da problemática, é descrita a metodologia utilizada, uma análise qualitativa, mais concretamente um estudo de caso, seguida da interpretação e análise dos resultados.

Depois da análise dos resultados, são descritas as atividades desempenhadas na empresa Grossão durante o período de estágio, bem como as contribuições e limitações identificadas neste estudo.

Por fim, o presente relatório apresenta as conclusões sobre a eficiência e a eficácia da Grossão quanto aos temas objeto de estudo, bem como uma reflexão e autoavaliação do trabalho desempenhado ao longo de todo o estágio.

2. ENQUADRAMENTO TÉCNICO E CIENTÍFICO

2.1. Gestão Logística e da Cadeia de Abastecimento

A Cadeia de Abastecimento engloba a logística, que tem como objetivo planear, implementar e controlar de forma eficiente e eficaz os fluxos de bens, serviços e informações, tanto diretos quanto indiretos, desde o ponto de origem até ao ponto de consumo, incluindo o armazenamento, para responder às necessidades dos clientes (Council of Supply Chain Management Professionals, 2013).

A Gestão Logística apresenta como foco central variáveis como custo, tempo e qualidade de serviços, que permitem uma gestão eficiente e eficaz dos fluxos físicos e informacionais. O objetivo de cada empresa é procurar melhorias contínuas nessas dimensões, visando alcançar uma resposta mais rápida minimizando custos e mantendo ou aprimorando a qualidade do serviço prestado ao cliente (Carvalho, 2017).

O *Supply Chain Management* (SCM), segundo o Council of Supply Chain Management Professionals (2013), é responsável pelo planeamento e gestão de todas as atividades envolvidas na aquisição/fornecimento, transformação e gestão logística em geral. Isso inclui a coordenação e colaboração com parceiros, como fornecedores e clientes, visando uma operação mais eficiente e eficaz da cadeia de abastecimento. O conceito de logística, por sua vez, procura planear um plano integrado para o fluxo de produtos e informações através do negócio, ou uma estrutura de planeamento e orientação (Council of Supply Chain Management Professionals, 2013).

De acordo com Stadtler (2005), a definição de cadeia de abastecimento deriva da interligação informacional, financeira ou material de duas ou mais empresas. O autor justifica que esta interligação aglomera não só os distribuidores e fornecedores, como também os seus próprios consumidores. Melhor dizendo, a gestão da cadeia de abastecimento fundamenta-se numa gestão de relacionamento entre todos os elementos da cadeia, beneficiando as relações com os fornecedores, clientes e diversos operadores logísticos, com a finalidade de dar ao cliente um serviço/produto de valor elevado, enquanto otimiza o processo de produção (Langlois e Chauvel, 2017).

Rushton et al. (2014) complementam que a logística contém a gestão de materiais e conhecimento essencial ao processo produtivo, ao armazenamento, como também à distribuição dos produtos até ao consumidor final. A *posteriori*, este processo logístico é integrado pela cadeia de abastecimento, que também é responsável pela gestão e transmissão de informação e material com parceiros de negócio. A cedência de bens e

informações entre os vários membros da cadeia de abastecimento tem vindo a adquirir maior destaque. Por um lado, devido à análise que se tem vindo a efetuar dos fluxos físicos dos produtos na direção oposta ao normal funcionamento da cadeia (Rushton et al., 2014) e, por outro lado, de que maneira se podem minimizar custos relacionados ao seu percurso (Daugherty et al., 2001). O presente processo, designado de logística inversa, tem como finalidade levar os produtos desde o consumidor até à sua origem e é fundamental para as empresas (Rushton et al., 2014).

2.2. Flexibilidade e Risco

Conhecida nos dias de hoje por gestão da cadeia de abastecimento, este conceito foi construído com base num período de estabilidade que não será representativo dos tempos futuros (Christopher & Holweg, 2011). Enfrentando uma fase cada vez mais global, no qual os produtos percorrem maiores distâncias de forma a chegarem aos seus consumidores e, conseqüentemente, termos mais fornecedores e distribuidores a intervirem no processo, aumenta-se o risco de perdas e ineficiências (Colicchia et al., 2010). A propagação de um clima de incerteza ao longo da cadeia de abastecimento pode originar perdas de eficiência ao longo de todo o sistema (Gosling et al., 2013). Este acontecimento gera a necessidade de alterações na estratégia que as empresas têm vindo a aplicar, que apresentam como critério o controlo rigoroso dos processos intrínsecos à cadeia de abastecimento e que sistematicamente não dispõe de capacidade de adaptação a oscilações impostas pelo meio ou pelas mais distintas áreas (Christopher & Holweg, 2011). Na linha de pensamento destes autores, este problema resulta do facto das cadeias terem sido desenvolvidas para serem eficientes ao invés de disporem da capacidade de ajuste estrutural, isto é, serem mais flexíveis. Assim, a fim de manter o mesmo nível de serviço para o cliente, é necessário adaptarem-se as inúmeras necessidades e alterações do meio (Stevenson & Spring, 2007).

Práticas como: deter mais do que um fornecedor de elementos essenciais e matérias-primas, partilha de meios com outras empresas (por exemplo, empresas de transporte e logística) e a aposta em *outsourcing* de determinados serviços são tidas em consideração pelas cadeias de abastecimentos que apresentam estruturas mais flexíveis (Christopher & Holweg, 2011). Stevenson e Spring (2007) defendem que a capacidade de *feedback* interno de uma empresa aumenta de acordo com o seu nível de flexibilidade. Barney (2012) assinala também que uma eficiente gestão da cadeia de abastecimento talvez seja por si só um princípio de desenvolvimento de uma vantagem competitiva. Porém, como em qualquer setor, uma determinada vantagem competitiva

pode ser temporária, pelo que é fundamental que as organizações olhem para a volatilidade e instabilidade como uma nova fonte de oportunidade (Christopher & Holweg, 2011). Por fim, Boone et al. (2007) e van Hoek (2001) afirmam que, por consequência, esta prática permite às empresas serem mais flexíveis e executar a customização dos seus produtos consoante as necessidades ou requisitos do cliente.

2.3. Partilha de Informação

Kembro e Kostas (2015) afirmam que a partilha de informação entre os diversos mediadores da cadeia de abastecimento tem sido um tema de investigação ao longo dos tempos.

O aumento da eficiência e a melhoria no controlo de *stocks* são consequência, segundo Lee et al. (2000), da partilha de informação na cadeia de abastecimento, o que leva a que existam efeitos positivos nos produtores e uma melhoria correspondente à redução de custos no controlo de *stocks*.

O crescimento tecnológico e a Internet têm-se verificado aspetos potenciadores desta partilha de informação (Lee, 2002), que, tal como as colaborações estratégicas, necessitam de ser alvo de estudo e somente deverão ser praticadas quando existem importantes níveis de confiança entre a organização e os seus fornecedores (Qrunfleh & Tarafdar, 2013).

A variação da perceção da procura ao longo da cadeia de abastecimento, conhecida como “efeito chicote”, cria uma distorção entre o que é pedido pelo cliente final ao retalhista e o que o retalhista pede ao fornecedor/grossista (Lee et al., 2000). Este fenómeno, de acordo com estes autores, tem implicações em todos os elementos da cadeia de abastecimento e desenvolve-se ao longo da mesma, tendo mais destaque no consumidor final quanto mais perto estiver do início da cadeia. A incerteza da procura é um fator que aumenta a necessidade dos intervenientes em manter inventários para assegurar o respetivo nível de serviço (Paik & Bagchi, 2007).

De acordo com os autores Lee et al. (1997), o “efeito chicote” é motivado por vários fatores, incluindo a falta de eficiência na partilha de informações relacionadas com a procura, uma demora cada vez maior entre os pedidos, variações de preços e a racionalização no processo de abastecimento. Assim, a prática de acumulação de pedidos em lote visa minimizar os custos de transporte. Em conformidade, permitirá a realização de pedidos mais frequentes, reduzindo a possibilidade do surgimento do “efeito chicote” (Chen et al., 2000).

Outra das causas deste efeito é a oferta de promoções/descontos em produtos específicos, o que resulta num consumo temporariamente elevado, seguido por uma queda na procura devido ao aumento da disponibilidade dos produtos (Lee et al., 1997). Na linha de pensamento destes autores, a falta de informação para os fornecedores pode levar a uma sensação de necessidade de aumentar a produção, o que, por sua vez, pode contribuir para o crescimento do inventário. Assim, a racionalização do abastecimento acontece quando a procura é maior que a oferta. Neste contexto, o fornecedor é obrigado a alocar o *stock* equilibrado aos pedidos (Lee et al., 1997). Deste modo, consideram que, ao lidar com a escassez de produtos, os compradores tendem a fazer encomendas extras, além das suas necessidades reais, levando aos cancelamentos tardios. Para contornar essa situação, Lee et al. (1997) propõem a redução do período de cancelamento e a distribuição de *stocks* com base nas vendas passadas. Por sua vez, para Wang e Disney (2016), ainda é incerto determinar as circunstâncias que podem levar à manifestação do “efeito de chicote”. No entanto, afirmam que, em certas situações, é possível detetar, mitigar ou mesmo eliminar este efeito através da implementação de medidas que favoreçam a partilha de informação, transparência e centralização de decisões.

2.4. Cadeia de Abastecimento – Estratégias

Sendo cada vez mais valorizado, o esboço da estratégia da cadeia de abastecimento é uma das formas que as empresas têm para evidenciar a sua vantagem competitiva (Qrunfleh & Tarafdar, 2013). As investigações deste tema têm sido alimentadas pelo progresso tecnológico e pela globalização do mercado que, em simultâneo, tornaram o cliente mais exigente e poderoso (Lo & Power, 2010). Se as empresas alinharem a sua estratégia com o seu quotidiano de uma forma clara, conseguirão realizar as tarefas necessárias para atingir os seus objetivos (Qrunfleh & Tarafdar, 2013).

De acordo com Fisher (1997), existem duas categorias de produtos: os funcionais e os inovadores, sendo que a escolha e adaptação da estratégia da cadeia de abastecimento a esses produtos podem apresentar falhas. A compreensão da diferença entre essas categorias é importante para selecionar uma estratégia da cadeia de abastecimento mais adequada. De acordo com o mesmo autor, de um modo breve, os produtos funcionais são aqueles que atendem às necessidades básicas e têm longa vida útil com procura previsível. Já os produtos inovadores combinam produtos funcionais com

tecnologia ou mudanças de forma, oferecendo mais valor, mas tendem a ter ciclos de vida curtos e procura imprevisíveis, mas com lucros elevados (Fisher, 1997).

Incluído na procura desses produtos, Fisher (1997) argumenta que as estratégias da cadeia de abastecimento devem ser diferentes para produtos sustentáveis e inovadores. Enquanto os produtos funcionais devem seguir uma estratégia de eficiência, com vista a minimizar os *stocks* e maximizar o desempenho, os produtos inovadores devem seguir uma estratégia de resposta mais rápida, devido ao alto grau de incerteza e insegurança associados a este tipo de produtos. Para estes últimos, a manutenção de *stocks* é recomendada para garantir uma resposta rápida aos pedidos dos consumidores e os fornecedores são escolhidos com base na flexibilidade e capacidade de resposta (Fisher, 1997).

Lee (2002) veio contrapor a teoria previamente proposta por Fisher, defendendo que o processo de fornecimento pode ser caracterizado como estável ou em evolução. De acordo com o autor, um processo de abastecimento estável é caracteristicamente mais automatizado, mais seguro e os contratos entre ambas as partes são tendencialmente mais longos. Em oposição, um processo de abastecimento em evolução é mais recente e limitado e, por isso, mais propício a incertezas.

Tendo em consideração a incerteza no fornecimento e na procura, Lee (2002) estabelece quatro estratégias para a cadeia de abastecimento, de acordo com a Tabela 1 e abaixo descritas.

Tabela 1 – Matched Strategies

		Demand Uncertainty	
		(Functional Products) Low	(Innovative Products)) High
Supply Uncertainty	(Stable Process) Low	EFFICIENT SUPPLY CHAINS	RESPONSIVE SUPPLY CHAINS
	(Evolving Process) High	RISK-HEDGING SUPPLY CHAINS	AGILE SUPPLY CHAINS

Fonte: Adaptado de Lee (2002).

- **Efficient Supply Chains** – cadeias de abastecimento eficientes têm em vista a redução de custos, o aumento da qualidade e da eficiência ao longo de toda a cadeia. Produções em escala, eliminação de atividades desnecessárias e cadeias de abastecimento e procura estáveis e boa interligação de informação tornam possível a redução de custos na entrega dos produtos aos consumidores.

- **Responsive Supply Chains** – cadeias de abastecimento que adotem esta estratégia são consideradas mais flexíveis e conseguem adaptar-se mais facilmente a situações inesperadas. Fazem uso de um processo de customização inicial e priorizam a antecipação das necessidades, confeccionando produtos de acordo com as necessidades dos consumidores. Embora possa existir um custo mais elevado para as empresas, esse modelo é o mais adequado quando não há nenhuma certeza acerca das expectativas dos consumidores.
- **Risk-Hedging Supply Chains** – este tipo de gestão em cadeias de abastecimento visa reduzir os riscos de interrupção do fornecimento de produtos, tornando-os mais estáveis e previsíveis. Isso é alcançado através da partilha de recursos e custos com outras empresas, mesmo concorrentes. A colaboração entre empresas ajuda a minimizar os custos de gestão e o risco de falta de *stock*, tornando os produtos mais raros e caros.
- **Agile Supply Chains** – esta estratégia combina duas estratégias, *responsive* e *risk-hedging*. É flexível na sua capacidade de responder rapidamente às mudanças no mercado, mas também minimiza o risco por meio do uso de uma ampla gama de fornecedores.

Já na visão de Christopher (2011), que se baseia na incerteza, na procura e no intervalo de tempo do reabastecimento, quer pelos retalhistas, quer pelos fornecedores, o conceito de estratégias da cadeia de abastecimento é subdividido em quatro categorias, demonstradas na Tabela 2.

Tabela 2 – Generic Supply Chain Strategies

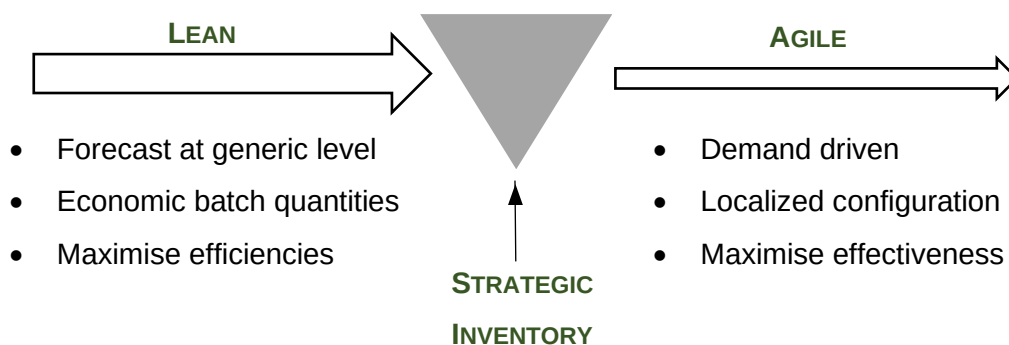
Supply Characteristics	Long lead time	LEAN PLAN AND OPTIMISE	HYBRID DE-COUPLE THROUGH POSTPONEMENT
	Short lead time	KANBAN CONTINUOUS REPLENISHMENT	AGILE QUICK RESPONSE
		Predictable	Unpredictable
		Demand Characteristics	

Fonte: Adaptado de Christopher (2011).

Segundo Christopher (2011), as estratégias são definidas como:

- **Lean** – estratégia adequada se a procura for previsível e o tempo de duração prolongado. É possível adquirir antecipadamente os materiais, componentes ou produtos e otimizar o processo de produção e transporte em termos de custos ou planeamento, aumentando a eficiência.
- **Hybrid** – deve ser utilizada quando a procura é imprevisível e em situações que os tempos de reabastecimento sejam longos. Sempre que estas condições ocorram, a empresa deve procurar a redução do tempo de resposta, aplicando a *posteriori* uma estratégia *Agile*. Quando isto não se verifica, deverão conciliar as estratégias *Agile* e *Lean* (Figura 1). Nesta perspetiva, é necessária a definição de um *de-coupling point*, que consiste em manter *stock* de produtos semifinalizados, ou prolongar a distribuição de produtos para o mais próximo da procura.
- **Kanban** – é um modelo de reabastecimento contínuo, isto é, à medida que um item é vendido este é substituído. Esta abordagem é recomendada quando há uma previsão de procura e o tempo de reabastecimento é reduzido.
- **Agile** – conjuga uma procura incerta com um rápido espaço de tempo de reabastecimento. Neste contexto, a procura é responsável pela resposta e esta deve ser rápida e eficiente.

Figura 1 – The De-coupling Point



Fonte: Adaptado de Christopher (2011)

2.5. Gestão de *Stock* e Logística

A antecipação da procura é um dos pontos de vista fundamentais para a gestão e monitoração de *stocks* (Carvalho, 2017). Este autor descreve que o seu conhecimento correto concede uma melhor adaptação da localização e criação dos inventários.

O inventário engloba todo o tipo de pontos essenciais ao desempenho da cadeia de abastecimento e compreende as matérias-primas, o material que se encontra em processo de desenvolvimento e os produtos já finalizados (Chopra & Meindl, 2019).

Segundo Rushton et al. (2014), existem inúmeras causas que levam uma organização a criar *stock*: permitir que o procedimento de fabrico e distribuição decorra de forma mais simples e uniforme; minimizar gastos e/ou demoras correlacionadas à produção; usufruir de preços mais baixos na compra de grandes quantidades; *feedback* rápido a uma eventual mudança da procura. A presença de inventários pode ser um impedimento, visto que minimiza a aptidão que as organizações têm de se ajustar e dar resposta a mudanças que a procura poderá impor.

Cada empresa necessita de reconhecer a quantidade de *stock* que cada item/produto deve manifestar e apurar qual o sistema de gestão de inventário que melhor se enquadra (Rushton et al., 2014). Para tal fim, o mesmo autor menciona dois sistemas: o sistema de revisão periódica, que verifica os *stocks* em intervalos de tempo fixos e efetua a sua reposição regular para um nível pré-determinado, e o sistema de revisão contínua, que tem como fundamento um nível de *stocks* mínimo e que, quando é alcançado, suscita a reposição da quantidade de produto sempre igual.

No que se refere à manutenção de *stocks*, existe uma distinção entre *stock* de segurança, *stock* cíclico e *stock* em trânsito (Carvalho, 2017). O *stock* de segurança serve para evitar eventuais roturas e corresponder a necessidades adicionais dos consumidores. O *stock* cíclico é o resultado da diminuição sistémica das despesas no decurso da cadeia de abastecimento, como também é usado para satisfazer as necessidades esperadas dos clientes. Em contrapartida, o *stock* de segurança é uma técnica que visa o combate da incerteza (Yue, 2007) e é concebido para dificultar a ocorrência de roturas e corresponder as necessidades complementares dos consumidores (Carvalho, 2017). Na linha de pensamento dos mesmos autores, *stock* em trânsito são todos os bens que se encontram a ser transferidos de um ponto para o outro. Agrega-se a estes o conceito de *stock* sazonal, definido como sendo a criação de inventário quando a procura é mais baixa, permitindo dar resposta nos momentos em que a procura é mais elevada e em que o tempo de resposta é mais crítico (Chopra e Meindl, 2019).

Para Schmitt et al. (2015), é primordial o estudo dos *stocks* quanto à sua localização. Desta forma, a localização pode ser centralizada (afluência do inventário num só armazém) ou descentralizada (desagregação do inventário por diversos armazéns/localizações). Tendo em vista o melhor controlo das atividades logísticas pela

empresa, os autores sugerem a centralização dos *stocks* e a diminuição dos custos associados ao inventário. Já a opção de descentralização apresenta como vantagens a diminuição de custos associados ao transporte e a eventualidade de redução do tempo de entrega dos produtos, traduzindo-se numa melhor prestação de serviço ao cliente. Para Carvalho (2017), a escolha de centralização/descentralização de *stocks* deve ser ponderada com base nos custos relacionados à gestão de cada armazém, trabalhadores necessários no local, inventários, transportes e sistemas de informação.

2.6. Distribuição

A noção de transporte descreve-se pela deslocação de produtos entre dois pontos, desde o local de origem até ao consumidor/cliente final e apresenta uma grande importância na cadeia de abastecimento, dado que o local de consumo de um produto dificilmente corresponde com o local da sua confeção (Chopra & Meindl, 2019).

Até chegar ao consumidor final, os produtos percorrem uma determinada distância e a gestão dos recursos de transporte a operar é de extrema importância estratégica para a organização (Rushton et al., 2014). Holter et al. (2008) defendem que os custos administrativos, os custos globais dos transportes, a visão de informação no decurso do processo, o intervalo de tempo de entrega dos produtos e, principalmente, o respeito pelos prazos são aspetos a ter em consideração na seleção do processo de envio.

Com base no modelo definido por Fisher (1997), Bask (2001) estabeleceu que os produtos inovadores que estão correlacionados a uma estratégia de rápido *feedback* requerem mecanismos de transporte que assegurem uma entrega mais rápida e, por consequência, requerem mais gastos. Em compensação, os produtos mais operacionais vinculam-se a uma estratégia de maior eficiência e, por esse motivo, tendem a diminuir os custos relacionados com o transporte.

O transporte terrestre ou rodoviário de mercadorias permanece como o meio de transporte que mais se utiliza nas empresas (Rushton et al., 2014). Estes autores consideram que existe uma divisão entre este tipo de transporte: o transporte terrestre primário e o secundário. O transporte primário tem como objetivo a entrega de uma quantidade por grosso de mercadoria, num só ponto de distribuição e o secundário é referente à deslocação de cargas mais pequenas, de um ponto de distribuição para vários centros regionais de distribuição. Em contrapartida o transporte primário possibilita a redução de gastos, através do transporte dos produtos numa proporção maior e o transporte secundário suscita a diminuição da acumulação de *stocks* (Rushton et al., 2014).

A especialização da produção, a globalização e a redução das encomendas são princípios que Carvalho (2017) considera como contributo para o aumento da importância dos transportes nas operações logísticas. Também menciona que várias empresas optam por investir em meios de transporte mais rápidos, de forma a reduzir o número de pontos de verificação de *stock*.

Lok e Baldry (2016) defendem que a estratégia de *outsourcing* é a atribuição de um conjunto de responsabilidades e tarefas a uma entidade externa à organização. A deliberação da execução desta prática deve ser cuidadosamente analisada pela organização (Kavčič e Tavčar, 2008). Para tal, gestores deverão ter em atenção os efeitos a curto prazo que irão ser sentidos (ganhos financeiros), sem esquecer as consequências futuras. Em diversos casos, a diminuição da qualidade do serviço prestado pode transmitir má notoriedade à organização fornecedora e provocar uma oscilação do seu negócio.

Do ponto de vista de Chopra e Meindl (2019), o *outsourcing* dos serviços de transporte são uma escolha acertada, nomeadamente quando as cargas a transportar são mais reduzidas. Desta forma, a empresa de serviços de transporte consegue reunir várias cargas de diferentes clientes num só transporte, minimizando os custos correlacionados a este fluxo de *stocks*. O recrutamento de serviços de transporte externos a uma empresa concede a adequação de uma estratégia de transporte que se adeque ao tipo de produto a transportar e é desempenhada conforme as preferências das empresas envolvidas (Rushton et al., 2014).

Os principais motivos para o recurso ao *outsourcing* estão relacionados com o alcance de proveitos financeiros e com a exigência que as empresas têm em se focar nas capacidades do seu *core business*. Para McKinnon (2010) existem cinco grandes princípios que influenciam a execução de *outsourcing*: os financeiros, os tecnológicos, a gestão de recursos humanos, os administrativos e os pessoais.

Consequentemente, esta estratégia origina riscos que podem ser motivados pelo mau alinhamento da cultura e dos objetivos da organização (McKinnon, 2010). As empresas que tencionam recorrer ao *outsourcing* dos seus serviços de transporte/envio enfrentam como dificuldade principal encontrar uma empresa que consiga satisfazer as suas necessidades logísticas. Assim, para que seja plausível a cedência de toda a informação, será imprescindível a presença de conformidade tecnológica entre duas organizações. Além das dificuldades já apresentadas, McKinnon (2010) destaca a inflexibilidade, que poderá existir, dos distribuidores e a inability de ajustes a modificações futuras. O aumento dos custos, a inexistência de inovação e de qualidade

relacionada ao serviço de entrega do artigo são outras das prováveis ameaças (Ansari & Modarress, 2010).

Uma correta análise para um gestor de gestão do processo de *outsourcing* é fundamental para conseguir alcançar o sucesso na parceria (Lok & Baldry, 2016). O contínuo controlo e contacto severo do procedimento são primordiais para garantir que o serviço é prestado conforme os requisitos estabelecidos (Ansari & Modarress, 2010). Deste modo, quanto mais partilha de informação entre ambas as partes, mais sucesso terá esta estratégia.

3. DIAGNÓSTICO DA EMPRESA E DA PROBLEMÁTICA

No presente capítulo é desenvolvido um diagnóstico da empresa, composto por uma análise interna da mesma e uma breve apresentação da contextualização da problemática existente.

3.1. Análise Interna

3.1.1. Dados de Caraterização da Empresa

Tabela 3 – Dados de Caraterização da Empresa

Nome da Empresa	Grossão – Comércio de Bebidas S.A.
Datas de Relevância	1993 – Fundação da Empresa 2004 – Aquisição a 100% pelo grupo <i>The Fladgate Partnership</i>
Redes Sociais	https://www.instagram.com/grossaodn/ https://lv-lv.facebook.com/grossaodistribuicao/ https://www.linkedin.com/company/gross%C3%A3o-pt/
Contacto Telefónico	229983280
Nº Fiscal	503087300
CAE	46341, 47112 e 47250
Morada	Avenida D. João II – Quinta dos Barões 4430-022, Vila Nova de Gaia
Tipo de Sociedade	Sociedade Anónima
Capital Social	€1.145.000,00
Atividade	Empresa prestadora de serviços como o comércio por grosso de bebidas alcoólicas
Volume de Negócios	18,5 milhões de euros no ano de 2021
Número de Colaboradores	40

Fonte: Elaboração própria.

3.1.2. Breve História da Empresa

Fundada em 1993 por 13 armazenistas regionais do continente e ilhas, a Grossão iniciou o seu negócio no ramo do comércio por grosso de bebidas alcoólicas e, em paralelo, abriu um *Cash and Carry* ao público na Vila de Perafita.

O grupo *The Fladgate Partnership* é acionista da Grossão desde 1998, sendo acionista único desde 2004.

O negócio da empresa foi crescendo através de uma rede de distribuição nacional. Há aproximadamente vinte anos a Grossão criou uma rede regional de distribuição que abrangia áreas geográficas do Norte e Centro do país. No ano de 2010, a empresa passou por uma das maiores mudanças desde a sua fundação, tendo alterado a sua localização, passando a ter toda a operação logística na Quinta dos Barões, em Vila Nova de Gaia, onde abre a sua primeira garrafeira, a *Onwine*. Inicia o negócio na vertente *online* e gere uma operação HORECA na região Centro com um armazém na zona de Viseu. Já em 2017, na zona do grande Porto, a empresa arranca com a operação HORECA em moldes idênticos à da zona Centro.

O ano de 2019 fica marcado pela aquisição da distribuição exclusiva da marca *Brandy Croft*, marca essa pertencente ao grupo acionista, bem como pela expansão para o canal *off trade*.

Em 2020, cria uma área de negócio destinada à representação de marcas, a Grossão Distribuição, onde garante uma distribuição nacional, incluindo ilhas, marcando presença no mercado internacional e mantendo uma operação logística de exclusividade para estas marcas que representa.

A empresa Grossão é detentora de três CAE's, sendo o 46341 – Comércio por grosso de bebidas alcoólicas, o principal. Já os secundários correspondem ao 47112 – Comércio a retalho em outros estabelecimentos não especializados, com predominância de produtos alimentares, bebidas ou tabaco e ao 47250 – Comércio a retalho de bebidas, em estabelecimentos especializados.

3.1.3. Vantagens Competitivas

Deter uma vantagem competitiva corresponde ao processo, ação ou atividade na qual uma determinada empresa se posiciona para se diferenciar da concorrência, ou seja, estar à frente das demais (Qrunfleh & Tarafdar, 2013). Assim sendo, a Grossão apresenta quatro vantagens competitivas que o diferencia.

Uma das principais vantagens competitivas é pertencer a um grupo económico que é um dos maiores produtores e comercializador de vinho do Porto e que tem uma presença sólida e reconhecida no turismo de luxo em Portugal.

O relacionamento a montante com a principal rede de fornecedores de bebidas alcoólicas nacionais e internacionais representa também uma forte vantagem competitiva. De uma forma muito breve, a Grossão contacta diretamente com grandes fornecedores, tais como a Diageo, a Bacardi e a Pernod Ricard (empresas de comércio de bebidas espirituosas) e consegue negociar as melhores condições de preço, de forma a dar uma proposta mais competitiva aos seus clientes.

A terceira vantagem competitiva corresponde à sua estrutura. Ao apresentar uma estrutura leve e ágil, a dinâmica operacional é facilitada e sustentada numa sólida parceria com um operador logístico externo, a Luís Simões.

Por fim, a capacidade de resposta da Grossão perante os seus clientes, fruto da eficácia e da eficiência dos processos logísticos da empresa que garantem ao cliente a mercadoria num período máximo de 48 horas.

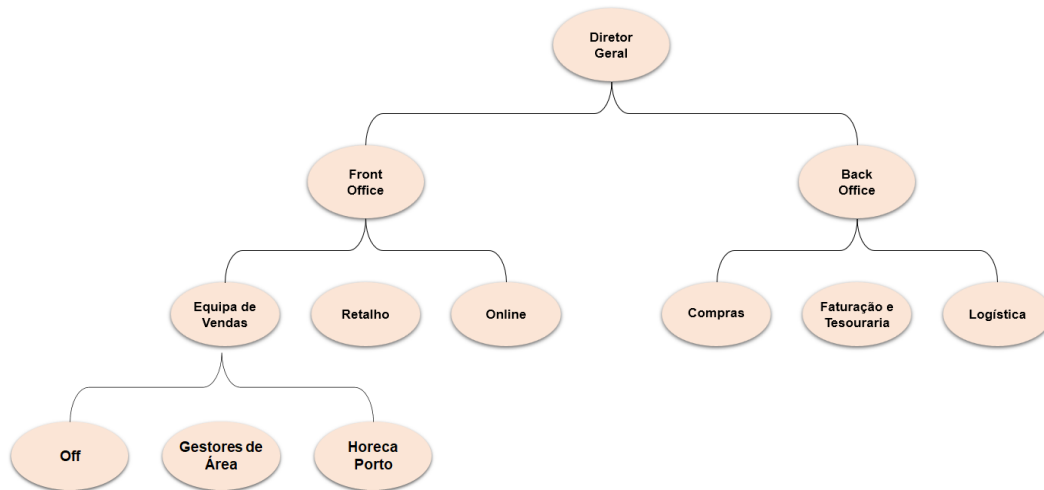
Um fator crítico de sucesso que a Grossão apresenta é o facto de trabalharem com margens pequenas, mas ao mesmo tempo trabalharem em grande escala, permitindo que o negócio seja “magro”, “ágil” e “rápido”, fazendo-se uma analogia com o desporto. Estes fatores estratégicos permitiram à empresa atingir um Volume de Negócios de 18,5 milhões de euros em 2021, em que 4% corresponde à exportação, 6% à operação HORECA Porto, 10% à garrafeira *Onwine*, e 80% à distribuição (20% *Off Trade* e 60% *On Trade*).

3.1.4. Estrutura Organizacional

Com uma estrutura organizacional vertical (Figura 2), a Grossão conta com quarenta colaboradores diários a trabalhar nas suas instalações.

No topo do organigrama encontra-se o Diretor Geral, função desempenhada pelo Dr. Manuel Oliveira, que é o responsável pela gestão da Grossão. No *Front Office*, a linha da frente que está em contacto direto com o cliente, está a equipa de vendas que é composta por dezassete comerciais distribuídos de Norte a Sul do país, incluindo ilhas. Deste modo, dos dezassete comerciais nove são gestores de área, um no canal *Off Trade* e quatro no canal HORECA Porto. Na área metropolitana de Lisboa colaboram três *transfer order*, agentes das marcas de distribuição exclusiva da Grossão.

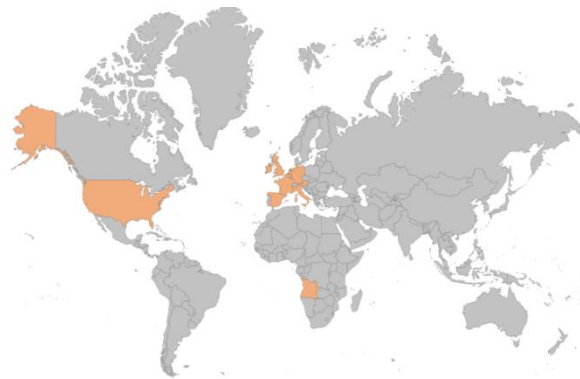
Figura 2 - Organigrama da Empresa



Fonte: Elaboração própria.

O Diretor geral, também inserido na equipa de gestores de área, possui um leque de clientes internacionais espalhados pelo mundo, como Itália, Angola, Áustria, Bélgica, Alemanha, Espanha, França, Reino Unido, Estados Unidos da América, Países Baixos, Malta, Luxemburgo e Irlanda (Figura 3), para além de Portugal continental e ilhas.

Figura 3 – Clientes Internacionais – Grossão



Fonte: Elaboração própria.

Desta equipa de dezassete comerciais, está incluído o responsável da equipa de vendas Samuel Rasteiro, o responsável do canal HORECA Porto, Daniel Oliveira e do canal *Off Trade*, Marina Soares.

Com uma vertente de retalho, venda direta ao público, a Grossão dispõe de uma loja física nas suas instalações, sendo responsável pela loja Laura Veiga e mais três colaboradores. Apresenta também uma vertente *online*, em que os responsáveis pelas operações são António Calém e Sofia Casanova.

O *Back Office* inclui todos os setores administrativos que pouco ou quase nenhum contacto têm com o cliente, estando subdividido em três áreas: compras, faturação e tesouraria e logística. No *Back Office* a empresa possui três colaboradoras no departamento de compras, onde a responsável é Célia Teixeira, cinco colaboradores na área da faturação e tesouraria e nove colaboradores na logística, sendo o responsável destas operações Paulo Ferreira.

3.2. Modelo de Negócio da Empresa

A Grossão S.A. é uma empresa que atua no segmento de distribuição de bebidas alcoólicas em Portugal, como também pelo mundo fora. O modelo de negócio demonstrado na Tabela 4, é baseado numa série de elementos que garantem a eficiência e competitividade no mercado.

Uma das principais características da empresa é a sua rede de parceiros exclusivos, líderes de mercado e críticos. Entre os parceiros exclusivos estão as marcas de distribuição própria da empresa, que garantem uma diferenciação em relação à concorrência. Já os parceiros líderes de mercado incluem grandes empresas como Bacardi, Pernod e Diageo, enquanto o parceiro crítico é a Luís Simões – Logística, responsável pelas operações logísticas da empresa.

Outra atividade importante é a atuação nos segmentos *On Trade* e *Off Trade*. No *On Trade* a empresa atende diretamente bares, restaurantes e outros estabelecimentos comerciais, enquanto no *Off Trade* o foco é o consumidor final (Horsefield, 2023). Para garantir a qualidade e eficiência dessas atividades, a empresa conta com recursos como mercadoria, logística, recursos humanos e SAP (Sistema de Informação).

A proposta de valor é baseada em três elementos: diversidade de produtos, agilidade e notoriedade da marca. A empresa oferece uma vasta variedade de bebidas alcoólicas, atendendo a diversos perfis de clientes e ocasiões. Além disso, preza pela agilidade nas suas operações, de forma a garantir rapidez na entrega dos produtos e respostas aos clientes. Por fim, a notoriedade da marca é um elemento importante na construção da confiança dos clientes e na consolidação da empresa no mercado.

O relacionamento com os clientes destaca-se pela presença em toda a cadeia de valor, acompanhando de perto parceiros-chave como distribuidores e produtores de vinho e responsáveis pelas marcas de distribuição exclusiva da empresa. Também conta com uma equipa de comerciais que operam de norte a sul do país, garantindo proximidade e agilidade no atendimento às necessidades dos clientes.

Tabela 4 – Modelo de Negócio da Empresa

Principais Parceiros	Principais Atividades	Proposta de Valor	Relacionamento com os Clientes	Segmentação de Clientes
Parceiros Exclusivos (marcas de distribuição da empresa); Parceiros Líderes de mercado (Bacardi, Pernod, Diageo...); Parceiro Crítico (Luís Simões Logística).	<i>On Trade;</i> <i>Off Trade.</i>	Diversidade de produtos; Agilidade; Notoriedade da Marca.	Presença em toda a cadeia de valor; Acompanhamento diários com parceiros chave, como: distribuidores e produtores de vinho (marcas de distribuição exclusiva da empresa). Presença e uma equipa de comerciais de norte a sul do país, a dar resposta as necessidades dos clientes.	B2B; B2C.
	Principais Recursos		Canais de Distribuição	
	Mercadoria; Logística; Pessoas; SAP (SI).		Logística externa (<i>outsourcing</i>) e interna (equipa de vendas).	
Estrutura de Custos			Receitas	
CMVMC; <i>Stocks</i> ; Recurso Humanos; Serviços; Parceiros de negócio.			Venda do Produto; Apoios à venda (contribuições).	

Fonte: Elaboração própria.

Os canais de distribuição da empresa envolvem tanto a logística externa (*outsourcing*) quanto a interna (equipa de vendas), garantindo uma operação eficiente e integrada. A segmentação de clientes é dividida entre B2B (*Business to Business*) e B2C (*Business to Consumer*), respondendo à procura do mercado.

Por fim, a estrutura de custos da empresa envolve itens como CMVMC, *stocks*, recursos humanos, serviços e parceiros de negócio. Já as receitas são provenientes da venda dos produtos e apoios à venda, tais como contribuições e incentivos.

4. METODOLOGIA, ATIVIDADES DESENVOLVIDAS E CONTRIBUTOS PARA A EMPRESA

4.1. Definição do Objetivo de Estudo

O objetivo geral consiste no estudo do departamento de compras da empresa em questão, de modo a identificar os indicadores utilizados no processo de compra, com a finalidade de promover e garantir vantagens competitivas à empresa.

De forma a atingir o objetivo geral, o presente estudo tem os seguintes objetivos específicos:

- Conhecer a empresa através do seu negócio e do processo de controlo interno e de gestão;
- Avaliar o funcionamento do departamento de compras, os seus processos e indicadores de análise relevantes para o estudo, tendo por base o processo de compras;
- Perceber a contribuição para a empresa de um departamento de compras coeso e eficaz.

4.2. Metodologia Adotada

De acordo com os objetivos do presente estudo será aplicada uma metodologia qualitativa através do método do estudo de caso. Para o efeito, foi feita análise e caracterização do departamento de compras no contexto real da organização

Os dados foram recolhidos junto da empresa e resultaram de uma observação direta das funções desempenhadas nesse departamento, tais como os procedimentos e transações, entrevistas informais ao responsável de departamento de compras e a colaboradores deste departamento e, por último, a análise dos documentos da organização.

Segundo Amado (2017, p. 139), uma investigação qualitativa “(...) *consiste numa pesquisa sistemática, sustentada em princípios teóricos (...) e em atitudes éticas, realizadas por indivíduos informados (...) e treinados para o efeito; (...)*”. Este modelo de investigação tem, então, como finalidade uma conduta qualitativa, que requer um estudo amplo do tópico de pesquisa, tendo por base a conjuntura e as particularidades da sociedade em que se encontra inserida (Amado, 2017).

Numa primeira instância, procede-se à seleção de um determinado departamento para análise das tarefas elaboradas, isto é, a caracterização do contexto do estudo. Segue-se a elaboração de um plano de ação onde foram manifestadas as etapas a seguir para uma boa concretização de uma análise eficiente. Para este efeito, torna-se necessário o processamento e recolha de dados, a fim de um melhor tratamento futuro dos mesmos (Torok et al., 2002).

Após a recolha e tratamento dos dados feitos através de entrevistas informais, da observação direta e participativa nas atividades do quotidiano do departamento e de pesquisa documental, pretende-se dar resposta ao objetivo do estudo (Yin, 2009).

4.3. Interpretação e análise dos resultados obtidos

Para este estudo, foram recolhidos dados através de uma entrevista informal à responsável pelo departamento de compras.

Mediante a entrevista realizada, foi possível concluir que o processo de compra requer uma análise através de indicadores de desempenho. Este processo tem por base a exportação, através do Software de Gestão SAP, de um mapa de stocks (ZSTKV), que possui todos os produtos existentes na empresa, o seu preço médio e o *stock* disponível no momento. Conjugado com as vendas desses mesmos materiais no mesmo trimestre do ano transato, consegue-se ter a noção do que é necessário comprar ou não, resultando o *stock need/stock* de segurança, que se refere aos produtos que uma empresa necessita de garantir em *stock* para responder as necessidades dos clientes, sendo que estas necessidades podem ser calculadas com base no histórico de vendas em período homólogo, previsão de vendas futuras, como também o prazo de entrega dos fornecedores (Carvalho, 2017).

O primeiro indicador a ter em conta é o custo do produto. É através do custo que uma empresa se torna mais competitiva no mercado e melhora a sua eficiência (Teixeira et al., 2021), pelo que afetará a variação que este poderá sofrer. Se um produto tem uma projeção de aumento de preço, deve-se, sempre que possível, antecipar a compra desse mesmo material ou avaliar a carteira de fornecedores existente, de modo a obter o melhor preço. Para isso, é necessário analisar a *performance* de fornecedores, através de prazo de entrega, custos e até mesmos descontos fornecidos. Daí resulta o *lead time*, isto é, o tempo desde a conclusão do pedido à entrega das mercadorias (Dey et al., 2021). Caso se trate de um produto imensamente desejado, o *lead time* deve ser o mais baixo possível.

Através da análise das vendas, consegue-se ter noção da sazonalidade do produto e, consequentemente, uma perceção de uma possível encomenda.

Esta recolha de informação permite identificar o procedimento e o que ter em conta para a realização de uma compra necessária para a empresa, de forma a responder as necessidades dos clientes e do mercado em geral, de forma eficaz e eficiente.

4.4. Atividades Desenvolvidas na Empresa

No que toca às atividades desenvolvidas ao longo do período de estágio, é importante salientar que as mesmas foram traçadas com o objetivo de apoiar o departamento de compras e todas as tarefas necessárias para o bom funcionamento e desempenho da mesma.

Numa fase inicial, o estágio assentou na realização de pedidos de compra aos fornecedores que foram atribuídos à estagiária, de entre o vasto leque que a empresa possui. Para esses pedidos serem executados de forma correta foi necessário a validação dos mesmos no sistema SAP em conformidade com as tabelas de preços dos fornecedores. Um pedido de compra é realizado através de uma análise feita às necessidades de compra da empresa. À medida que estes pedidos foram validados, as encomendas começaram a chegar e com isto foi necessário a verificação das guias de transporte/remessa com as faturas correspondentes aos pedidos de compra. Depois das mesmas estarem em conformidade, o processo deu-se por terminado, fazendo o arquivo das faturas. No caso de as faturas não estarem de acordo com as notas de encomenda, o primeiro passo é comunicar com os fornecedores para perceber o erro, sendo que se se tratar de valores superiores são pedidas notas de crédito, comunicadas posteriormente ao departamento financeiro.

Como todos os pedidos de compra têm por base uma análise de *stocks*, a mesma foi feita a alguns materiais de modo a saber as necessidades de compra. Também foram efetuadas análises à variação de preços das tabelas dos fornecedores, como a atualização das mesmas em SAP. Com isto são também verificados os novos materiais/colheitas dos fornecedores que possamos adquirir. Caso isso aconteça, é pedida a criação dos mesmos ao responsável pela criação do material, ao qual são informados o descritivo, o grau alcoólico, o EAN, o IVA e a região dos produtos. É com a informação do grau alcoólico e da capacidade em litros do material, juntamente com as taxas tabeladas da alfândega, que se determina o valor do IEC, caso o mesmo exista. Para deter uma posição competitiva no mercado, é realizada semanalmente uma análise *Focus*, base de dados exportada da plataforma “*Action Focus Online*”, tendo por

base as promoções dos diversos Hipermercados de Norte a Sul do país. É realizada uma comparação entre os preços praticados pelos fornecedores e as promoções que os hipermercados estão a praticar naquela data, de modo a enquadrar a respetiva negociação.

São também analisadas as roturas de produtos dos diversos fornecedores, de forma a serem comunicadas ao departamento de faturação e à equipa de vendas.

No período de estágio, a estagiária acompanhou uma das fases mais altas da empresa, o Natal, sendo que, para o bom alinhamento dos departamentos, foram necessárias reuniões para selecionar os produtos a comprar para o Catálogo de Natal da Grossão. Para além de todo o processo que envolve as compras, semanalmente foram comunicadas com a equipa de vendas as novidades da semana, isto é, novos produtos/colheitas que iriam estar disponíveis a partir do momento. Para isso, foram elaborados designs através do programa Canva, com todas as informações técnicas do respetivo produto.

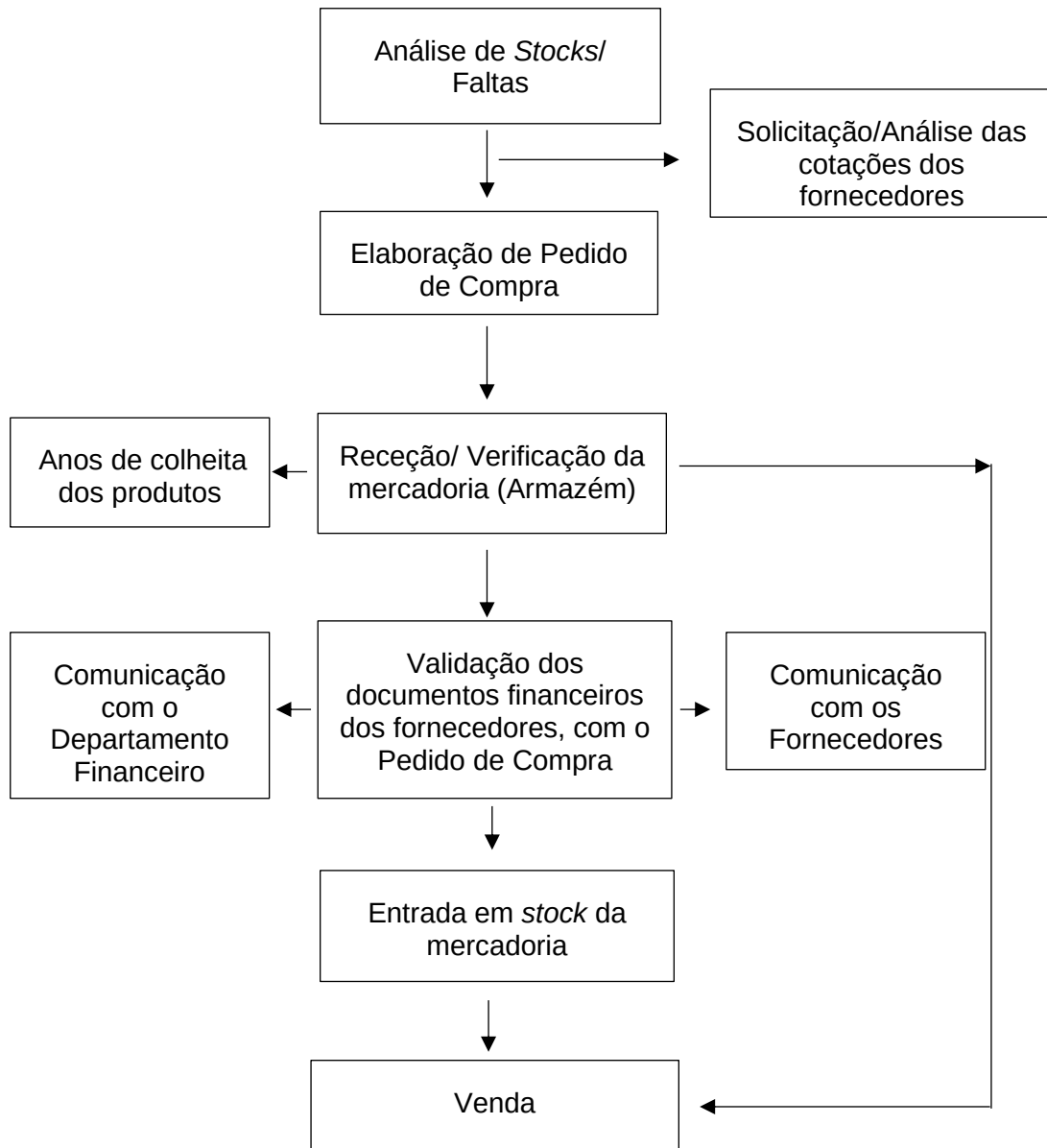
Juntamente com o desempenho desta vertente de marketing, foram realizadas funções de *Trade Marketing* tais como: a procura de orçamentos para elaboração de sacos presente, champanheiras e pedido de cartões de identificação/contactos da equipa de comerciais.

Em síntese, como está representado no Fluxograma do Departamento de Compras (Figura 4), entende-se que o processo de compras é uma atividade crucial para garantir que a empresa obtenha os produtos necessários para responder às necessidades dos clientes e do mercado em geral. É importante que tenha um sistema eficiente e eficaz de compras para garantir que os produtos sejam adquiridos de forma rápida, eficiente e a um preço competitivo.

O fluxograma apresentado é um guia visual que mostra as diferentes etapas do processo de compras, desde a identificação da necessidade de compra até à entrega do produto final. Podemos observar que o departamento de compras é responsável por emitir uma solicitação de cotação aos fornecedores e análise das cotações recebidas. A comunicação entre o departamento de compras e os fornecedores é fundamental para garantir que o produto seja adquirido corretamente e que a entrega seja realizada dentro do prazo estabelecido, como também a verificação dos documentos financeiros emitidos pelos fornecedores. A comunicação também é importante no caso de algum problema com o produto recebido, para que o departamento de compras possa informar o fornecedor e resolver a questão rapidamente.

O fluxograma apresentado destaca a importância do processo de compras e da comunicação eficiente entre os departamentos e fornecedores, para garantir que os produtos sejam adquiridos de forma eficiente e entregues aos clientes dentro do prazo estabelecido.

Figura 4 – Fluxograma Departamento de Compras



Fonte: Elaboração própria.

4.5. Contributos para a Empresa

O departamento de compras apresenta um papel fundamental na gestão da cadeia de abastecimento, pois é responsável por adquirir os materiais/produtos necessários para

que a organização possa atuar e responder às necessidades do cliente, como também às do mercado. Este departamento assegura a seleção dos fornecedores, negociação de preços, controlo de *stocks*, gestão de risco e, principalmente, a eficiência operacional.

Neste contexto, um dos principais contributos para a empresa, visto que este departamento apresenta um papel crítico para a gestão de toda a cadeia de abastecimento, foi a melhoria da eficiência e eficácia dos recursos necessários para esta poder atuar de forma mais rápida. Como a empresa se encontra em crescimento, foi necessário aumentar a equipa do departamento de compras para garantir os critérios mencionados.

5. REFLEXÃO E AUTOAVALIAÇÃO DO TRABALHO

5.1. Reflexão sobre o estágio desenvolvido na empresa

No âmbito do estágio, foi proposto à autora do presente relatório a sua integração no departamento de compras. Departamento que apresenta um papel crítico na organização, devido ao facto de ser o responsável por toda a atividade da empresa, ou seja, é através do departamento de compras que a empresa adquire e gere os produtos para conseguir responder as necessidades dos seus clientes em particular e as do mercado em geral.

O foco do estágio passou pela análise de *stocks*, onde se averiguam as necessidades de compra para a empresa e a elaboração de pedidos de compra para registar mercadoria em sistema, de modo a obter um mapa para partilhar a informação com a restante equipa.

Além dos objetivos propostos pela empresa para o presente estágio, foram também realizadas outras tarefas, como a partilha das “Novidades da Semana” com a equipa de comerciais, funções de *Trade-Marketing* e análises de diversas bases de dados para compreensão da situação do mercado, em relação a esta atividade de negócio.

Através do estágio, foi percebida a importância da partilha de informação entre diversos departamentos, a qual permite uma maior eficácia e eficiência e, principalmente, responder de forma rápida a todas as necessidades dos clientes.

Todos os responsáveis e colaboradores da empresa transmitiram, de forma transparente, a sua satisfação com o empenho e o trabalho desenvolvido durante o estágio. As dificuldades sentidas foram geridas de forma racional, confiante e o mais serenamente possível. O facto de não ter sido o primeiro contacto com o mundo empresarial (anteriormente, a autora do presente relatório já tinha realizado um estágio curricular no âmbito da licenciatura) contribuiu decisivamente para o sucesso perçecionado.

Em relação às competências adquiridas no decorrer do estágio, é essencial mencionar que as mesmas tiveram um grande impacto para o progresso da estagiária. Uma das principais competências que adquiriu consiste no *multitasking*, melhor dizendo, capacidade para desenvolver diversas tarefas paralelamente.

Em segundo lugar, é importante evidenciar a capacidade de organização no trabalho, a gestão eficaz do tempo e a capacidade de lidar com a pressão de forma racional e serena, competências que foram adquiridas através das atividades realizadas no dia-a-

dia na Grossão. Além disso, é importante mencionar que as competências não só foram adquiridas, mas também foram constantemente aprimoradas ao longo do tempo. Através do contacto com a empresa, também foi possível desenvolver outras competências importantes, como a comunicação eficaz com os colegas, a criatividade na resolução de problemas e a capacidade de trabalho em equipa. Essas competências foram fundamentais para o sucesso das atividades e projetos que foram realizados durante o período de estágio e a certeza de que serão uma mais-valia para o percurso profissional futuro.

Através da utilização de ferramentas anteriormente desconhecidas, como por exemplo o SAP (*Software* utilizado por empresas para gerenciar e integrar diferentes áreas de negócio), percebeu-se a sua importância na partilha de informação relevante entre diferentes departamentos, melhorando a eficiência e auxiliando as organizações a tomar melhores decisões. Além das aptidões adquiridas pela utilização do SAP, foram desenvolvidas as competências relacionadas com a utilização do *Office*, especialmente no que respeita ao *Microsoft Excel*.

A autora deste trabalho demonstra uma enorme satisfação no momento da conclusão do estágio pelo trabalho realizado, havendo uma total correspondência por parte da Grossão, manifestada através da proposta para a realização de um estágio profissional.

6. CONCLUSÃO

A finalidade deste estudo passou pela abordagem ao departamento de compras da empresa em questão. Este departamento, como já referido, detém um papel fundamental na gestão e logística da cadeia de abastecimento, uma vez que é responsável pela aquisição de produtos necessários para que a empresa possa responder/atuar às necessidades dos clientes, como também às do mercado, de forma eficiente e eficaz.

Eficiente no sentido de fazer chegar ao cliente, no menor espaço de tempo possível, “*lead time*” e, principalmente, garantir que as roturas dos produtos sejam evitadas. A empresa atua de forma a potencializar o rendimento com o mínimo de recursos e, por isso, é primordial a padronização e especialização das operações. Torna-se fundamental que a empresa execute uma análise detalhada dos processos, medindo recursos e resultados, de forma a obter ganhos incrementais de eficiência. Além disso, ficou claro que a eficácia só é alcançada quando uma empresa atinge os objetivos a que se propõe.

Outro ponto importante, se não um dos maiores desafios para este departamento, são os custos ao longo de todo o processo. Melhor dizendo, como a empresa trabalha com margens muito reduzidas, é importante que esta estabeleça uma rede de partilha de informação de modo a estipular uma resposta o mais otimizada possível.

Durante o estágio na empresa Grossão – Comercio de Bebidas S.A., tive a oportunidade de vivenciar o ambiente empresarial e adquirir diversos conhecimentos valiosos para o meu desenvolvimento enquanto profissional. Essa experiência foi extremamente positiva e permitiu-me compreender a importância do estágio como uma forma de aprendizagem.

No seu decorrer, foi possível trabalhar não só nos objetivos propostos pela empresa como também na área da minha licenciatura, sendo esta em Gestão de Marketing, o que me proporcionou uma visão ampla sobre o funcionamento da organização. Além disso, pude participar em reuniões, auxiliar em projetos e trabalhar em equipa com profissionais experientes. Essas atividades permitiram-me colocar em prática o que aprendi ao longo do mestrado e aprimorar as minhas competências.

Um dos aspetos mais positivos da experiência de estágio foi a vivência da realidade empresarial. Foi possível compreender a importância da comunicação do trabalho em equipa e a gestão do tempo para o sucesso das atividades empresariais. Também tive

a oportunidade de lidar com situações desafiadoras e aprender a resolvê-las de forma eficiente.

A exposição a diferentes situações e desafios permitiram-me desenvolver não só competências técnicas, mas também competências comportamentais. Durante o estágio aprendi a lidar com a pressão e a importância de manter uma postura profissional em todas as situações.

A experiência contribuiu significativamente para o meu crescimento profissional e pessoal. Além de adquirir novos conhecimentos e competências, também desenvolvi uma rede de contatos importantes para enfrentar os desafios da vida profissional.

Concluindo, o estágio na Grossão foi uma experiência enriquecedora. Acredito que todas as experiências de estágio são importantes para o desenvolvimento profissional e devem ser encaradas como oportunidades de aprendizagem. Para melhorar futuras experiências de estágio e de trabalho, é importante que as empresas ofereçam atividades desafiadoras e que os estagiários estejam abertos a aprender e a dedicar-se às atividades propostas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amado, J. (2017). *Manual de investigação qualitativa em educação (3ª ed.)*. Porto: Porto Editora.
- Ansari, A. & Modarress, B. (2010). Challenges of outsourcing logistics to third-party providers. *International Journal of Logistics Systems and Management*, 7(2), 198-218.
- Barney, J. (2012). Purchasing, supply chain management and sustained competitive advantage: The Relevance of Resource-based Theory. *Journal of Supply Chain Management*, 48(2), 3-6.
- Bask, A. (2001). Relationships among TPL providers and members of supply chains - A strategic perspective. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 16(6), 470-486.
- Boone, C., Craighead, C. W. & Hanna, J. B. (2007). Postponement: An evolving supply chain concept. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 37(8), 594-611.
- Carvalho, J. (2017). *Logística e gestão da cadeia de abastecimento*. Lisboa: Sílabo.
- Chen, F., Drezner, Z., Ryan, J. & Simchi-Levi, D. (2000). Quantifying the bullwhip effect in a simple supply chain: the impact of forecasting, lead times, and information. *Management Science*, 46(3), 436-443.
- Chopra, S. & Meindl, P. (2019). *Supply Chain Management Strategy, Planning, and Operations*. Harlow: Pearson Education.
- Christopher, M. & Holweg, M. (2011). "Supply Chain 2.0": Managing supply chains in the era of turbulence. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 41(1), 63-82.
- Colicchia, C., Dallari, F. & Melacini, M. (2010). Increasing supply chain resilience in a global sourcing context Increasing supply chain resilience in a global sourcing context. *Production Planning & Control*, 21(7), 680-694.
- Daugherty, P., Autry, C. & Ellinger, A. (2001). Reverse logistics: the relationship between resource commitment and program performance. *Journal of Business Logistics*, 22(1), 107-123.
- Dey, B., Bhuniya, S. & Sarkar, B. (2021). Involvement of controllable lead time and variable demand for a smart manufacturing system under a supply chain management. *Expert Systems with Applications*, 184, 115-464.
- Fisher, M. (1997). What is the Right Supply Chain for Your Product? *Harvard Business Review*, 75, 105-117.

- Gosling, J., Naim, M. & Towill, D. (2013). A supply chain flexibility framework for engineer-to-order systems. *Production Planning e Control*, 24(7), 552-566.
- Holter, A., Grant, D., Ritchie, J. & Shaw, N. (2008). A framework for purchasing transport services in small and medium size enterprises. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 38(1), 21-38.
- Horsefield, O., Lightowlers, C. & Green, M. (2023). The spatial effect of alcohol availability on violence: a geographically weighted regression analysis. *Applied geography*, 150, 102-824.
- Kavčič, K. & Tavčar, M. (2008). Planning successful partnership in the process of outsourcing. *Kybernetes*, 37(2), 241-249.
- Langlois, A. & Chauvel, B. (2017). The impact of supply chain management on business intelligence. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 7(2), 51-61.
- Lee, H. (2002). Aligning supply chain strategies with product uncertainties. *California Management Review*, 44(3), 105-119.
- Lee, H., Padmanabhan, V. & Whang, S. (1997). The bullwhip effect in supply chains. In Lewis, A. e Slack, N (Eds.), *Operations management* (pp. 37-51). Londres: Routledge.
- Lee, H., So, K. & Tang, C. (2000). The value of information sharing in a two-level supply chain. *Management Science*, 46(5), 626-643.
- Lo, S. & Power, D. (2010). An empirical investigation of the relationship between product nature and supply chain strategy. *Supply Chain Management: An International Journal*, 15(2), 139-153.
- Lok, K. & Baldry, D. (2016). Demand and supply of FM outsourcing services. *Journal of Facilities Management*, 14(3), 221-248.
- McKinnon, A. (2010). Otimização do sistema de transporte rodoviário de cargas. *Logística Global*: (6ª ed.). Londres: Kogan Page.
- Paik, S. & Bagchi, P. (2007). Understanding the causes of the bullwhip effect in a supply chain. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 35(4), 308-324.
- Qrunfleh, S. & Tarafdar, M. (2013). Lean and agile supply chain strategies and supply chain responsiveness: The role of strategic supplier partnership and postponement. *Supply Chain Management: An International Journal*, 18(6), 571-582.
- Rushton, A., Croucher, P. & Baker, P. (2014). *The handbook of logistics and distribution management: understanding the supply chain* (5ª ed.). Londres: Kogan Page Limited.
- Schmitt, A., Sun, S. A., Snyder, L. & Shen, Z. (2015). Centralization versus decentralization: Risk pooling, risk diversification, and supply chain disruptions. *Omega*, 52, 201-212.

- Stadtler, H. (2005). Supply chain management and advanced planning - Basics, overview and challenges. *European Journal of Operational Research*, 163(3), 575-588.
- Stevenson, M. & Spring, M. (2007). Flexibility from a supply chain perspective: Definition and review. In *International Journal of Operations and Production Management*, 27(7), 685-713.
- Teixeira, A., Costa E Silva, E. & Lopes, C. (2021). A mixed integer nonlinear multiperiod model for supply chain management of a company in the retail sector. *RAIRO - Operations Research*, 55(2), 997-1013.
- Torok, R. & Cordon, P. (2002). *Operational profitability: Systematic approaches for continuous improvement*. New York: John Wiley & Sons.
- Van Hoek, R. (2001). The rediscovery of postponement a literature review and directions for research. *Journal of Operations Management*, 19(2), 161-184.
- Wang, X. & Disney, S. (2016). The bullwhip effect: Progress, trends and directions. In *European Journal of Operational Research*, 250(3), 691-701.
- Yin, R. (2009). *Case study research: Design and methods* (5.^a ed.). London: Sage.
- Yue, X. (2007). The impact of operations redesign on the safety stock investment in supply chains. *International Journal of Flexible Manufacturing Systems*, 19(4), 516-532.

REFERÊNCIAS WEBGRÁFICAS

Council of Supply Chain Management Professionals (2013). Supply chain management: Terms and Glossary. Consultado a 23 de outubro de 2022, em: https://cscmp.org/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms.aspx?hkey=60879588-f65f-4ab5-8c4b-6878815ef921.

Grossão. (s.d.). Consultado a 6 de fevereiro de 2023, em: <https://www.linkedin.com/company/gross%C3%A3o-pt/>.

Grossão Distribuição Nacional. (s.d.). Consultado a 19 de outubro de 2022, em: <https://www.instagram.com/grossaodn/>.

ANEXOS

Anexo 1: Guião Entrevista semiestruturada

Questão 1: Qual a importância do Departamento de Compras para a Gestão da Cadeia de Abastecimento?

Questão 2: Qual o processo para a realização de um pedido de Compra?

Questão 3: O mapa ZSTKV é a base para saber quais as quantidades necessárias para a realização de um pedido de compra a um determinado fornecedor?

Questão 4: Qual a importância do mapa ZSTKV?

Questão 5: As vendas do ano transato são o “guia” para obtermos o *stock need*?

Questão 6: O custo dos produtos é um indicador importante que devemos ter em consideração? Porquê?

Questão 7: Qual a importância da gestão de tempo no processo?

Questão 8: Qual a análise que apresenta a sazonalidade dos produtos?

Questão 9: Qual a importância da realização de uma análise *focus* semanalmente?

Questão 10: Qual a vantagem da realização desta análise?