



JOÃO PEDRO
RODRIGUES DOS
SANTOS

**O PROCUREMENT NA
ESTRATÉGIA COMPETITIVA,
ESTUDO DE CASO DE UMA
EMPRESA DO SETOR DA
MANUTENÇÃO E REPARAÇÃO
NAVAL**

Relatório de Dissertação do Mestrado em
Ciências Empresariais, Ramo de Logística

ORIENTADORES

Professor João Nabais
Professor Vítor Caldeirinha

Novembro de 2021

JOÃO PEDRO
RODRIGUES DOS
SANTOS

**O PROCUREMENT NA
ESTRATÉGIA COMPETITIVA,
ESTUDO DE CASO DE UMA
EMPRESA DO SETOR DA
MANUTENÇÃO E REPARAÇÃO
NAVAL**

JÚRI

Presidente: Prof.^a Coordenadora Luísa Margarida
Cagica Carvalho, IPS

Vogal Arguente: Professor Catedrático José Augusto
de Jesus Felício, Universidade de Lisboa

Orientador: Prof. Adjunto Convidado Vítor Manuel
dos Ramos Caldeirinha, IPS

Novembro de 2021

DEDICATÓRIA

Este trabalho é dedicado aos meus pais e aos meus avós por sempre me incentivarem a continuar, especialmente no último ano marcado pela pandemia, que fez com que a recolha de informação fosse um processo bastante difícil, levando várias vezes a perda de motivação.

Também dedico ao meu tio por ser uma inspiração no mundo académico e motivar-me a seguir este mestrado.

AGRADECIMENTOS

Gostaria em primeiro lugar de agradecer à Lisnave pela cooperação demonstrada e por autorizar a utilização do seu nome e das suas informações neste trabalho.

Agradeço também aos Engenheiros António Russo e Eduardo Matos pela ajuda prestada e por toda a disponibilidade ao longo do processo de recolha de informação.

Agradeço a João José Ferreira pela ajuda no contacto com a empresa e por ser o primeiro ponto de contacto que sempre se mostrou disponível para ajudar em qualquer situação.

Por último, gostaria de agradecer aos meus orientadores, professor Vítor Caldeirinha e professor João Nabais, por se mostrarem disponíveis sempre que necessário.

RESUMO

Devido às incertezas constantes dos mercados e ao aumento da competitividade, as empresas têm necessidade de melhorar as suas estratégias de competitividade de maneira a conseguirem ter hipótese de sobreviver nos seus respetivos setores de atividade. Ao longo dos últimos anos, o procurement tem surgido como algo que pode fazer a diferença na estratégia das empresas e que influencia a sua posição no mercado, ao invés de apenas um subdepartamento de compras, como era visto em anos anteriores.

Este trabalho tem como objetivo averiguar importância do procurement na estratégia de competitividade, tendo em consideração as mudanças constantes dos mercados em que as empresas se inserem.

Para realizar este estudo, vai ser usada a pesquisa qualitativa. Para se poder obter uma informação mais detalhada sobre o procurement, assim como o seu contributo para a estratégia de competitividade, este trabalho vai-se basear num estudo de caso de uma empresa líder de mercado no seu respetivo setor, a Lisnave

Para a recolha de informação, é utilizada a entrevista e a análise documental e, serão entrevistados os responsáveis dos departamentos de aprovisionamento e de operações.

Visto tratar-se de uma pesquisa qualitativa, os objetivos do trabalho têm de tomar a forma de perguntas principais e subsequentes, de forma a respeitar as regras deste tipo de pesquisa. A pergunta principal passa por saber como o procurement influencia a estratégia de competitividade da empresa. As perguntas subsequentes são:

1. De que forma é feita a estratégia competitiva numa empresa?
2. Como o procurement pode ser eficaz no posicionamento da empresa no mercado?
3. Quais os contributos do procurement para o desenvolvimento da vantagem competitiva da empresa tendo em consideração a estratégia competitiva?

Palavras-Chave: Procurement, Competitividade, Estratégia, Mercado

ABSTRACT

Due to the constant uncertainties of the markets and the increase in competitiveness, companies need to improve their competitive strategies in order to have a chance of surviving in their respective sectors of activity. Over the last few years, procurement has emerged as something that can make a difference in companies' strategy and influence their position in the market, rather than just a purchasing sub-department, as though in earlier years.

This paper aims to investigate the importance of procurement for the competitiveness strategy, taking into account the constant changes in the markets in which companies operate.

To carry out this study, qualitative research will be used. In order to obtain more detailed information about the procurement department, as well as its contribution to the competitive strategy, this paper will be based on a case study of a market leader in their respective sector.

For the collection of information, interviews and document analysis will be used and, the managers of the operations and supply departments.

Since this is qualitative research, the objectives of the work must take the form of main and subsequent questions, in order to respect the rules of this type of research. The main question is to know how procurement influences the company's competitiveness strategy. The subsequent questions are:

1. How is the competitive strategy done in a company?
2. How can procurement be effective in the positioning of company in the market?
3. What are the procurement contributions to the development of the company's competitive advantage, taking into account the competitive strategy?

Key Words: Procurement, Competitiveness, Strategy, Market

ÍNDICE GERAL

DEDICATÓRIA	I
AGRADECIMENTOS	II
RESUMO	III
ABSTRACT	IV
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I: REVISÃO DE LITERATURA	3
1. Vantagem Competitiva	3
1.1. Análise Estratégica	4
1.2. Análise SWOT	5
1.3. Prioridades Competitivas	8
1.3.1. Custo	8
1.3.2. Qualidade	8
1.3.3. Prazos de Entrega	10
1.3.4. Flexibilidade	10
1.3.5. Combinação das Prioridades Competitivas	11
1.4. Estratégias Genéricas de Porter	12
1.4.1. Estratégias Híbridas	14
1.5. Matriz de Ansoff	15
1.6. Matriz BCG	17
1.7. Matriz de GE/McKinsey	19
2. Procurement	22
2.1. Práticas Básicas de Procurement	23
2.2. E – Procurement	25
2.2.1. Evolução dos Sistemas e Funcionalidades	26
3. Influência do Procurement	28
CAPÍTULO II: OBJETIVOS E METODOLOGIA	30
1. Objetivos	30

2. Metodologia	31
CAPÍTULO III: APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	34
1. Análise e Caracterização do Setor da Reparação e Manutenção Naval	34
1.1. Mercado Internacional	35
1.2. Mercado Português	35
2. Apresentação e Análise da Empresa	37
2.1. História	37
2.2. Estrutura Organizacional	39
2.3. Visão, Valores e Objetivos	40
2.4. Serviços Prestados	40
2.5. Modelo de Negócio	43
3. Situação Atual da Empresa	44
3.1. Orientação Estratégica	46
3.1.1. Qualidade	47
3.1.2. Custo	48
3.1.3. Prazos de Entrega	48
4. Procurement na Lisnave	49
4.1. Fornecedores	49
4.2. Fases de um Projeto	50
4.2.1. Escolha pelo Cliente	50
4.2.2. Contacto com os Fornecedores	51
4.2.3. Realização do Serviço	51
4.3. Orçamentos	52
4.4. Relações com Fornecedores	52
CAPÍTULO IV: DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	53
5. Análise dos Resultados	53
5.1. Confirmação das Variáveis	53
5.2. Discussão das Perguntas Subsequentes	55
5.2.1. Pergunta 1: De que forma é feita uma estratégia competitiva numa empresa?	55

5.2.2. Pergunta 2: Como o procurement pode ser eficaz no posicionamento da empresa no mercado? _____	56
5.2.3. Pergunta 3: Quais os contributos do procurement para o desenvolvimento da vantagem competitiva da empresa tendo em consideração a estratégia competitiva?_	57
5.3. Resumo de Resultados _____	58
CONCLUSÃO _____	59
Contributo Científico _____	59
Limitações do Estudo _____	60
Sugestões de Investigação Futura _____	60
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS _____	61
ANEXOS _____	69
Anexo 1: Guião de Entrevista _____	69
Anexo 2: Política de Qualidade da Lisnave _____	70
Anexo 3: Política de Procurement da Lisnave _____	71
Anexos 4: Fluxograma Construção de Orçamento _____	72

ÍNDICE DE TABELAS E FIGURAS

Índice de Figuras

Figura 1: Análise SWOT	7
Figura 2: Seleção das Prioridades Competitivas com o Método AHP	12
Figura 3: Estratégias Genéricas de Porter	14
Figura 4: Relógio Estratégico de Bowman	15
Figura 5: Matriz de Ansoff	16
Figura 6: Matriz BCG	17
Figura 7: Matriz de GE/McKinze	20
Figura 8: Matriz McKinze Separada por Categorias	22
Figura 9: Evolução dos Sistemas de E-Procurement	27
Figura 10: Funcionalidades dos Sistemas de Procurement	28
Figura 11: Índice do Volume de Negócio	37
Figura 12: Marcos Históricos	38
Figura 13: Estrutura da Empresa	39
Figura 14: Tipo de Navio por Tamanho	41
Figura 15: Layout das Instalações da Lisnave	41
Figura 16: Taxa de Sucesso	45
Figura 17: Número de Reparações	46

Índice de Tabelas

Tabela 1: Dimensões da Qualidade	9
Tabela 2: Dimensões da Flexibilidade	10
Tabela 3: Contributos do Procurement	29
Tabela 4: Perguntas Subsequentes e Objetivos de Resposta	31
Tabela 5: Requisitos Gerais na Seleção de Fornecedores	50
Tabela 6: Síntese dos Resultados	58

INTRODUÇÃO

Devido ao constante aumento da competitividade nos mercados mundiais, os consumidores a nível global exigem cada vez mais dos seus produtos e serviços. Por isso, é cada vez mais necessário que as empresas, dos mais diversos setores de atividade, encontrem maneiras de se superarem umas às outras de forma a atingirem uma vantagem competitiva.

Uma das formas de atingir esta vantagem é através das atividades de procurement, que podem ser uma mais valia para qualquer organização, se bem executadas, visto que permitem que as empresas poupem nos seus custos e consigam encontrar parceiros e fornecedores que possam garantir uma vantagem em termos de qualidade, prazos, flexibilidade, preço ou uma combinação destes fatores.

O procurement trata-se de uma atividade da empresa que, durante muitos anos, foi considerada apenas um elemento do departamento de compras, que suplementava as atividades de aquisição e negociação sem fornecer nenhuma vantagem estratégica que se pudesse considerar relevante à estratégia de competitividade da empresa.

No entanto, nos últimos anos, o procurement tem vindo a ser reconhecido cada vez mais como uma função de extrema importância estratégica, que fornece uma vantagem nos custos e na qualidade geral dos produtos e serviços.

Este trabalho foi realizado com o objetivo de investigar mais a relação entre o procurement e a vantagem competitiva das empresas, tentando procurar o seu papel nas estratégias de competitividade.

Visto que se trata de uma pesquisa qualitativa os objetivos são estruturados na forma de perguntas e a pergunta inicial deste estudo envolve saber como o procurement pode influenciar as estratégias competitivas das empresas.

As perguntas específicas para complementar a pergunta principal, são:

1. De que forma é feita uma estratégia competitiva numa empresa?
2. Como o procurement pode ser eficaz no posicionamento da empresa no mercado?
3. Quais os contributos do procurement para o desenvolvimento da vantagem competitiva da empresa tendo em consideração a estratégia competitiva?

O relatório está dividido em três capítulos distintos, com a revisão literária integrando o primeiro capítulo. Aqui, irá ser feita uma pesquisa à literatura existente sobre a vantagem competitiva e o procurement, assim como as variáveis da estratégia de competitividade

influenciadas pela procurement, de acordo com a literatura. Esta pesquisa será usada como a base da interpretação dos resultados recolhidos, visto que na pesquisa qualitativa estes são interpretados com base na literatura e informação existente.

O segundo capítulo integrará os objetivos e a metodologia utilizada durante todo o processo científico. Será usada literatura existente sobre a metodologia utilizada, assim como informação sobre os objetivos de um trabalho científico, mais especificamente sobre a pesquisa qualitativa e o estudo de caso, para fundamentar a escolha do tipo de metodologia e o tipo de objetivos gerais e específicos, de forma a que o leitor possa compreender a escolha do autor.

No terceiro e quarto capítulos, serão então apresentados e analisados os resultados obtidos, após a interpretação da informação recolhida. Para contextualizar os resultados de forma clara, será feita aqui uma análise do mercado da empresa, assim como uma introdução da mesma, em que serão analisados os serviços prestados, a sua história, a sua situação atual, a estratégia utilizada no mercado em que é atualmente líder, a forma de como o procurement é elaborado na empresa e a sua integração na estratégia. Também será apresentada uma discussão relativamente às questões de partida, assim como a análise das variáveis expostas no final do capítulo I, tendo em consideração os resultados obtidos

Por fim, será feita uma conclusão, em que será resumido o que foi concluído durante todo o estudo em que serão também apresentadas pesquisas futuras que, complementadas pelos resultados deste estudo, poderão ser uma mais valia no futuro da literatura e pesquisa sobre o procurement. Também serão apresentadas as limitações do trabalho apresentado.

CAPÍTULO I: REVISÃO DE LITERATURA

Este é o primeiro capítulo deste trabalho e servirá como base de análise para o resto do trabalho, visto que serão apresentadas as várias definições e teorias da literatura, nas quais se baseará a interpretação dos resultados obtidos nos capítulos III e IV.

A estrutura desta parte do trabalho basear-se-á nos temas principais: a vantagem competitiva, que será a primeira e maior parte deste capítulo; o procurement, que constituirá a segunda parte da revisão literária; e por fim os contributos do procurement para a estratégia competitiva, na qual serão analisadas as variáveis da estratégia que os vários autores afirmam ser aquelas influenciadas pelo procurement.

1. Vantagem Competitiva

A vantagem competitiva trata-se de um tema bastante discutido por investigadores de ciências sociais e gestores de empresas. É um tema importante para qualquer organização, em qualquer mercado, visto que afeta a sua posição no seu setor de atividade ou no seu mercado, em relação aos seus competidores. Ou seja, mostrará se uma certa empresa, tem certas características ou atributos que os seus rivais não têm, tendo assim, uma vantagem sobre os mesmos. (Elshaer e Augustyn, 2016)

Lasalewo et. al. (2016), explica que através desta vantagem, uma empresa obtém a capacidade de perceber melhor os seus mercados e possíveis alterações nos mesmos, conseguindo assim, desenvolver estratégias mais eficazes.

Tais estratégias, por sua vez, permitem que a empresa obtenha certos atributos que levam a mesma a ter uma melhor performance do que os seus competidores. Por isso, é que a vantagem competitiva, pode ser associada às estratégias de crescimento desenvolvidas pela gestão de topo das empresas.

Estas estratégias podem ser caracterizadas por uma série de decisões e ações, que pretendem realizar todos os objetivos da empresa, incluindo ter vantagem competitiva no seu setor de atividade, através da utilização de capacidades e recursos superiores às dos competidores. Por outras palavras, significa a implementação de uma estratégia de criação de valor única à empresa, que não esteja simultaneamente a ser utilizada por nenhum competidor. Isto permitirá que apenas a empresa que use esta estratégia, consiga tirar os benefícios da mesma. (O'Shannassy, 2008)

A vantagem competitiva, pode ser considerada como o fator mais importante no mercado, visto está no centro do sucesso ou falhanço de uma empresa. A competição enfrentada por uma organização, vai determinar a performance das atividades que contribuem para o crescimento da mesma, tais como inovação, a sua própria cultura, a criatividade e a perceção do ambiente externo e interno.

Estas atividades são as que vão influenciar mais o processo estratégico, processo esse, que necessita de estar em constante evolução, devido à complexidade do ambiente externo às empresas que está em constante mudança. Isto deve-se a fatores como a globalização, que afeta as necessidades dos consumidores, assim como a tecnologia disponível, que pode fazer toda a diferença no processo de desenvolvimento estratégico.

Por isso, é necessário analisar regularmente o mercado, assim como os ambientes internos e externos da empresa. (Hayder et al., 2019; Maroofi et al., 2013)

1.1. Análise Estratégica

A análise estratégica envolve, em grande parte, a avaliação do ambiente externo e interno de uma empresa, que por sua vez, influenciaram a forma de como a empresa deverá proceder de forma a conseguir suceder no mercado onde se encaixa, em relação aos seus competidores. Esta análise irá permitir que a empresa possa selecionar fatores chave, ou critérios, que devem atuar como essenciais no processo de decisão da estratégia a adotar e como essa estratégia deve ser implementada, de forma a obter o melhor resultado possível. É importante sublinhar que irá ser importante durante todo o processo estratégico, considerar hipóteses alternativas à estratégia inicialmente desenhada. No entanto, até mesmo tais alternativas serão desenhadas a partir da análise feita ao ambiente interno e externo. (Teryima e Aondona, 2014)

Writh et. al. (2019) afirmam que a análise estratégica é uma área dinâmica da gestão de uma empresa, onde existe uma constante atualização de ferramentas e técnicas utilizadas, que frequentemente substituem ferramentas anteriormente utilizadas. Isto acontece devido à constante evolução dos ambientes onde as empresas se inserem, o que faz com que as necessidades estratégicas das empresas tenham de ser constantemente atualizadas, de forma a competir, ou até mesmo de obter uma vantagem competitiva, nos mercados.

No entanto, apesar desta constante evolução nos mercados e nas técnicas utilizadas para os analisar, existem algumas destas que são consideradas indispensáveis na análise estratégica moderna, apesar de serem ferramentas desenvolvidas décadas atrás. Um exemplo disto é a análise SWOT, que analisa as vantagens e as fraquezas da empresa a

nível interno, assim como as oportunidades e as ameaças a nível externo. A única diferença na sua aplicação no mundo empresarial moderno é a utilização de novas tecnologias, que permitem que a análise seja feita de forma mais precisa, de forma a desenvolver uma análise estratégica mais pertinente e com menos falhas, que podem influenciar pela negativa todo o desenvolvimento de uma estratégia de sucesso, assim como as suas alternativas. (Samba et. al., 2018)

1.2. Análise SWOT

Como referido anteriormente, a análise SWOT trata-se de um dos tipos de análises mais usadas pelas empresas a nível mundial, apesar de ter mais de 30 anos. Segundo Gupta e Mishra (2016), esta popularidade deve-se ao facto da análise SWOT ser uma ferramenta lógica e simples, que ajuda a fazer decisões, seja o problema da organização uma necessidade de uma estratégia melhorada e adaptada ao mercado, uma melhor implementação de uma estratégia, ou ambos os cenários. Isto porque, a análise SWOT ajuda a que a organização consiga, de forma simples, representar a sua situação estratégica em relação ao seu ambiente envolvente, assim como qual a informação necessária para fazer decisões estratégicas ao nível do pessoal e da organização interna da empresa. Ou seja, esta ferramenta ajuda a avaliar a performance atual da empresa, mostrando os seus pontos fortes e fracos, e o futuro da mesma, através do realce das potenciais oportunidades e ameaças para a empresa.

Simoneaux e Stroud (2011), afirmam que antes de se fazer uma análise SWOT é necessário ter em atenção informação que pode ser relevante para que a análise seja feita, tendo os objetivos da empresa em consideração. As primeiras coisas a pensar são a missão, a visão e os objetivos da empresa. Estes vão servir como uma base moral que ajudará as decisões da empresa a manterem-se no caminho certo durante a realização da análise.

Para além da missão, da visão e dos objetivos, é importante ter fatores chave em consideração. Estes fatores irão depender do tipo de indústria em que a empresa se insere, no entanto é possível identificar alguns fatores comuns, tais como a cultura da empresa, a equipa de gestão, a experiência dos trabalhadores, a utilização de novas tecnologias, a capacidade de inovação, o custo/benefícios dos serviços e produtos, os canais de distribuição e marketing, a estabilidade financeira e a reputação da empresa. Estes são apenas alguns fatores comuns que podem ser importantes de ter em consideração.

Durante a análise é essencial que se identifiquem os pontos fortes e fracos em cada fator chave, atribuindo uma pontuação à empresa em cada área.

No que toca à análise SWOT em si, esta está dividida numa análise interna e externa da empresa, sendo os pontos fortes e os pontos fracos uma análise interna e as oportunidades e as ameaças uma análise externa, tal como representado da figura 1:

- **Análise interna:** esta análise vai servir para identificar o que a empresa tem de bom e o que tem de mau e vai ser constituída por uma avaliação honesta da estrutura organizacional, das suas capacidades, dos seus recursos e das suas habilitações. Deverá ser feita uma revisão interna da empresa, tendo em consideração os fatores chave referidos anteriormente, considerando o ponto de vista dos trabalhadores, de consultores externos e de clientes. É necessário que estes sejam comparados com as avaliações dos competidores.

Esta análise identificará pontos fortes que são associados a características positivas que dão à empresa uma vantagem competitiva, visto que são áreas em que a empresa tem uma melhor reputação nas avaliações acima referidas, em comparação com os seus competidores. No entanto, também serão revelados pontos fracos, que poderão pôr a empresa em desvantagem, caso não sejam corrigidos com urgência, visto que esta análise irá analisar fatores chave que poderão pôr em risco a vantagem competitiva da empresa.

O objetivo da análise interna, é de identificar e manter os pontos fortes de maneira a que sejam beneficiantes para a empresa, enquanto que ao mesmo tempo identificar quais os pontos fracos que necessitam de ser corrigidos, de forma a manter a posição vantajosa da empresa no mercado. (Verboncu e Condurache, 2016)

- **Análise externa:** Esta parte da análise serve para identificar que oportunidades e potenciais ameaças, podem existir no ambiente externo da empresa. Estas podem ser atribuídas a fatores como a política local ou internacional, legislação, economia, novas tecnologias, meio ambiente, competidores, clima social, entre muitos outros fatores a ter em consideração.

É importante conseguir identificar não só oportunidades e ameaças atuais, mas também futuras, que possam comprometer uma potencial estratégia de crescimento.

Oportunidades podem ser vistas como áreas em que a empresa pode potencialmente crescer ou aumentar os lucros e a eficiência. Pelo contrário, ameaças são fatores ou forças externas que podem causar problemas para a empresa e para o seu crescimento, ou até mesmo nas suas operações atuais. É necessário que a estratégia tenha em consideração estas ameaças e, idealmente, que as consiga usar para benefício das suas operações futuras, transformando-as em potenciais oportunidades. (Valentinov, 2015)

Figura 1: Análise SWOT

		ANÁLISE INTERNA	
		S (strenghts) Pontos Fortes	W (weaknesses) Pontos Fracos
ANÁLISE EXTERNA	O (oportunities) Oportunidades	SO (maxi-maxi) Tirar o máximo partido dos pontos fortes para aproveitar ao máximo as oportunidades detetadas	WO (mini-maxi) Desenvolver as estratégias que minimizam os efeitos negativos dos pontos fracos e que em simultâneo aproveitem as oportunidades emergentes
	T (Threats) Ameaças	ST (mani-mini) Tirar o máximo partido dos pontos fortes para minimizar os efeitos das ameaças detetadas	WT (mini-mini) As estratégias a desenvolver devem minimizar ou ultrapassar os pontos fracos e, tanto quanto possível, fazer face às ameaças.

Fonte: Gaspar (2012)

Apesar de ser uma ferramenta bastante popular e utilizada por muitas empresas no mundo moderno, é de realçar que não escapa a limitações e críticas por vários especialistas e investigadores.

Nixon e Helms (2010), afirmam que uma das maiores limitações desta ferramenta, passa pelo facto de ser demasiado simplista, visto que apenas mostra uma imagem do ambiente externo e interno, num determinado ponto de tempo e não fornece a oportunidade de uma análise a longo prazo. Isto faz com que muitas vezes seja difícil de interpretar os resultados e de prever alterações futuras, especialmente nos dias de hoje em que os mercados estão em constante alteração. Outra limitação proposta pelos autores, é o facto de esta análise ser baseada em ideias, experiências e presunções de especialistas, o que faz com que esta tenha pouca análise empírica por parte de todos os interessados.

Popescu e Scarlat (2015), reforçam estas ideias adicionando que a análise SWOT oferece uma imagem do ambiente interno e externo separadamente, mas não oferece uma perspetiva de como estes dois se interconectam e o que se pode fazer em relação a essa informação, adicionando outra critica relacionada com a simplicidade desta ferramenta.

É por isso que a análise SWOT, apesar de ser vista como algo bastante útil na análise estratégica de uma empresa, não pode ser usada por si só e apenas ser feita poucas vezes. É necessário usar o conhecimento de todos os interessados, assim como outras ferramentas e tecnologias disponíveis para se poder conduzir uma análise bem-sucedida.

1.3. Prioridades Competitivas

É necessário, durante o planeamento de uma estratégia competitiva, ter em consideração as prioridades competitivas. Estas podem ser classificadas como preferências da empresa que irão influenciar a sua estratégia, atuando quase como guias, que ajudarão a empresa a traçar objetivos durante a implementação de planos operacionais. Estas influenciarão também a seleção de processos chave necessários para atingir vantagem no mercado. No entanto, é importante ter em consideração que a seleção das prioridades a adotar na empresa é um processo que pode demorar algum tempo.

É possível para uma empresa ter mais do que uma prioridade competitiva e muitas vezes é essencial que o faça, visto que poderá aumentar as suas hipóteses de obter uma vantagem competitiva. (Jitpaiboon, 2014)

Atualmente, existe um consenso sobre a existência de quatro prioridades competitivas, estas são: o custo, a qualidade, os prazos de entrega e a flexibilidade. Existem ainda autores que defendem a existência de uma quinta prioridade competitiva, a inovação. No entanto, é importante referir que não existe literatura empírica sobre o assunto (Idris e Naqshbandi, 2019). Por isso, apenas irão ser referidas e analisadas as quatro prioridades competitivas consideradas as principais na literatura.

1.3.1. Custo

Esta prioridade diz respeito à competição feita através da eficiência do custo das operações. Empresas que adotam esta prioridade na sua estratégia, tendem a adotar técnicas de redução de custos, como a produção Lean, redução dos custos dos recursos utilizados e utilizando as últimas tecnologias para manter os inventários aos níveis necessários para a redução dos seus custos.

É importante referir que o número de empresas que adotam o baixo custo como prioridade competitiva é bastante elevado, havendo assim muita competitividade em qualquer mercado, no que toca a esta prioridade. (Kathuria et. al., 2010)

1.3.2. Qualidade

No que toca a prioridades facilmente perceptíveis numa empresa, a qualidade é aquela que mais se realça. Trata-se do elemento mais visível para o cliente final, o que faz com que seja algo bastante avaliado e criticado no que toca à perceção da empresa. No entanto, é também uma prioridade que pode ser percebida de maneira diferente de indivíduo para indivíduo e de função para função. Para um produtor, qualidade pode ser vista como a

utilização de certos standards, como ISOs, no processo de produção, enquanto que para um consumidor, qualidade pode ser vista como o período de vida de um produto, assim como a sua capacidade de fazer aquilo que é esperado, ou no caso de um serviço, a realização daquilo que é pretendido, no tempo esperado. É por isso importante que as empresas saibam o que os seus clientes esperam dos seus produtos e a qualidade esperada dos mesmos (Hussain et. al., 2012).

Segundo Matos (2018), ao longo dos anos, várias dimensões de qualidade têm sido propostas na literatura, sendo as mais faladas detalhadas na Tabela 1.

Tabela 1: Dimensões da Qualidade

Dimensão	Definição
O desempenho	Representa as principais características operacionais de um produto ou serviço e como estas desempenham a sua função.
As características secundárias	Complementam o desempenho básico de produto, acrescentando valor para o cliente.
A confiabilidade	A probabilidade de um produto desempenhar as suas funções designadas corretamente, ou de falhar o seu funcionamento dentro de um período de tempo pré-estabelecido.
A conformidade	Significa o grau de adequabilidade do produto aos padrões estabelecidos pelo cliente.
A durabilidade	Representa o tempo que um produto pode ser utilizado até começar a deteriorar-se devido ao desgaste.
Os serviços agregados	Esta dimensão vai incluir todos os serviços oferecidos ao cliente com o serviço ou produto principal. Estes podem incluir a rapidez de atendimento, a cortesia e o serviço pós-venda.
A estética	Esta dimensão vai estar sujeita à preferência pessoal de cada um e representa a forma de como o produto é visto aos olhos do indivíduo em termos de beleza.
A qualidade percebida	Esta dimensão é subjetiva de consumidor para consumidor, visto que cada indivíduo fará a sua própria avaliação do produto, baseado na sua experiência.

Fonte: Matos (2018)

Cada uma das dimensões indicadas na Tabela 1 pode representar um nicho de qualidade, nas quais as organizações podem se focar para obter vantagem competitiva.

1.3.3. Prazos de Entrega

Os prazos de entrega fazem referência à habilidade de uma empresa de conseguir entregar o produto ou serviço final no tempo pré-estabelecido, evitando a todo o custo atrasos.

Esta prioridade é crucial nos dias de hoje, visto que cada vez mais os consumidores dão valor ao tempo e estão muitas vezes dispostos a pagar mais para conseguir os seus produtos num espaço de tempo mais reduzido. É por isso essencial que empresas que adotem esta prioridade, tenham especial atenção à eficiência dos serviços de entrega, visto que estes podem dar uma vantagem no mercado. Esta prioridade também faz referência à capacidade da empresa de processar e produzir um produto a tempo para a entrega esperada pelo cliente. (Kathuria et. al., 2010)

1.3.4. Flexibilidade

De acordo com Bouranta e Psomas (2017), flexibilidade diz respeito à capacidade que a empresa tem de responder e adaptar-se às preferências dos consumidores, ao ambiente do mercado e a outras características externas que podem vir a ser impostas.

Segundo Lee e Drake (2010), existem cinco dimensões de flexibilidade que são importantes a ter em atenção, descritas abaixo, na Tabela 2.

Tabela 2: Dimensões da Flexibilidade

Dimensão	Definição
Flexibilidade de novo produtos	A capacidade que a empresa tem de introduzir novos produtos no mercado, com eficácia, e a capacidade de alterar produtos existentes.
Flexibilidade dos produtos existentes	Esta dimensão está relacionada com a capacidade da empresa de produzir vários produtos ou serviços, num determinado período de tempo.
Flexibilidade de volume	Aqui é considerada a capacidade que a empresa tem de acelerar ou abrandar a produção de um produto quanto necessário às necessidades do mercado.
Flexibilidade de entrega	Representa a capacidade que a empresa tem de lidar com problemas nas entregas dos produtos, assim como a redução dos tempos de entrega esperados pelos consumidores.
Flexibilidade de robustez	Relacionada com a capacidade da empresa de dar lidar eficazmente com problemas que possam vir a surgir com mudanças não planeadas da disponibilidade de recursos.

Fonte: Lee e Drake (2010)

Dado que os mercados estão em constante mudança, muitas vezes as empresas são obrigadas a ser flexíveis de forma terem uma vantagem.

1.3.5. Combinação das Prioridades Competitivas

Como referido, é muitas vezes essencial que as empresas optem por utilizar mais do que uma prioridade competitiva. Isto permitirá que as empresas possam obter uma vantagem no seu setor de atividade, escolhendo as prioridades que melhor darão resposta às necessidades dos seus clientes.

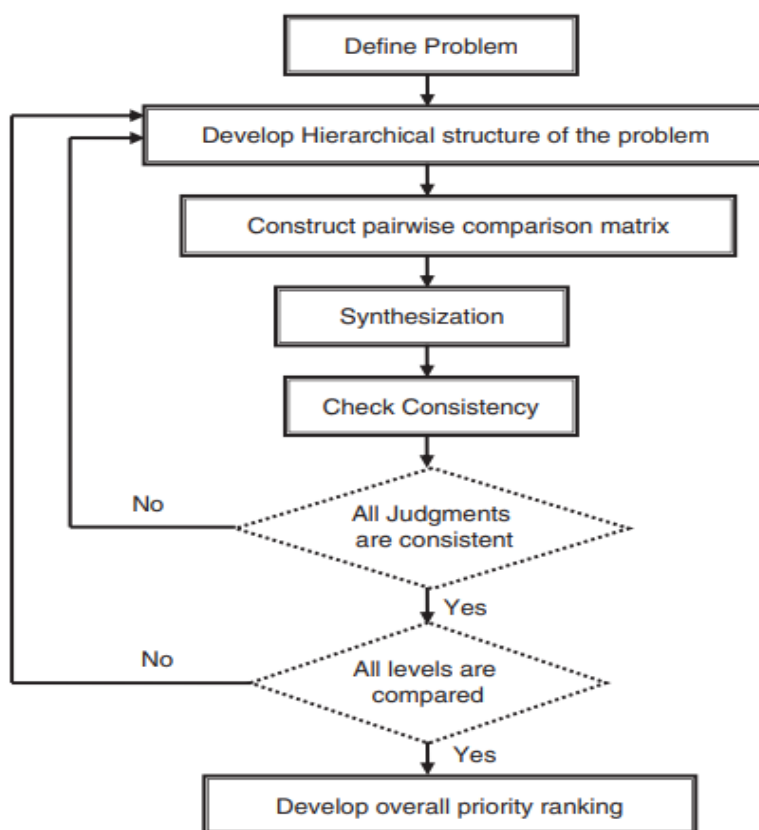
Consoante a situação atual do mercado onde se encontrem, estas combinações poderão ser diferentes, no entanto, é de extrema importância que sejam consideradas todas as variações possíveis, para poder ser escolhida a melhor combinação, de acordo com as condições atuais e possíveis condições futuras.

Esta escolha pode ser feita tendo em consideração dois fatores, a complexidade e a incerteza do mercado. A complexidade está relacionada com a variedade de produtos ou serviços oferecidos e a incerteza com as variações de tempo relacionadas com a produção ou prestação de um serviço. (Oltra e Flor, 2010)

Um estudo realizado por Hussain et. al. (2015), sugere também o uso do método AHP, ou Analytical Hierarchical Process, para a escolha das prioridades competitivas a selecionar. Este método consiste na redução da complexidade das decisões estratégicas, agrupando-as de forma hierárquica. Considerando as necessidades da empresa, através de uma comparação a cada nível hierárquico, uma matriz pode ser subsequentemente desenvolvida de forma a avaliar de que forma um elemento domina o seguinte, neste caso, de que forma é uma prioridade mais importante do que a seguinte, podendo assim escolher várias prioridades, dividindo o nível de atenção necessária a cada uma delas, podendo assim priorizar recursos e uma maior atenção no desenvolvimento da estratégia.

O Analytical Hierarchical Process é constituído por quatro fases sendo estas: I) a estruturação do problema, em que é definido o objetivo do uso do método; II) a recolha de informação e a sua avaliação, ou seja, o estado do ambiente interno, ou capacidades da empresa, e do ambiente externo, ou estado do mercado; III) a determinação dos pesos de cada prioridade, ou como cada prioridade pode influenciar a competitividade da empresa tendo em conta a informação recolhida; IV) a solução do problema, em que é feita a hierarquia de cada prioridade tendo em conta a sua importância para a empresa. Este método pode ser aplicado a qualquer empresa, seja esta de prestação de serviços ou de produção. A Figura 2, fornece uma visualização do uso deste método.

Figura 2: Seleção das Prioridades Competitivas com o Método AHP



Fonte: Hussain et. al. (2015)

1.4. Estratégias Genéricas de Porter

No que toca a estratégias competitivas, o modelo das estratégias genéricas, criado por Michael Porter, é um que qualquer indivíduo, seja ele investigador ou gestor, poderá facilmente identificar. Este modelo foi um dos primeiros a ser desenvolvido e é um dos modelos mais populares usados no mercado devido à sua versatilidade, visto que pode ser usado em qualquer tipo de empresa, independentemente do seu tamanho ou setor de atividade, e devido à sua facilidade de interpretação. (Mohapatra, 2012)

O modelo apresenta 3 estratégias, representado na Figura 3, mutualmente exclusivas, que podem ser aplicadas à empresa, tendo em consideração os objetivos da empresa e o tamanho do mercado alvo:

1. **Baixo Custo** – Uma empresa que utilize esta estratégia, tem como objetivo uma produção de baixo custo com uma maior cota de mercado. Para uma empresa poder adotar esta estratégia, deverá ter como princípios organizacionais a eficiência na utilização dos seus recursos, assim como a redução nos custos dos mesmos, de forma

a conseguir competir no mercado com o custo mais baixo, conseguindo assim ser mais eficiente do que os seus competidores. (Riyanto et al., 2020)

2. **Diferenciação** – Esta estratégia consiste na oferta de produtos ou serviços únicos, ou de qualidade superior, a uma cota maior do mercado. Estes produtos e serviços têm de ser considerados pelo cliente como algo que valha a pena investir mais dinheiro, tendo em consideração os retornos. Uma organização que pretenda adotar esta estratégia, deverá ter um forte sentido de inovação, assim como procurar perceber melhor as necessidades dos seus consumidores. Também tem de ser considerado os controlos de qualidade, visto que estes têm de ser mais rigorosos, de maneira a aumentar o valor para o cliente. Isto também permite que a empresa possa pedir mais pelos seus produtos, visto que a perceção de qualidade é superior. (Allen, et. al., 2007)
3. **Focalização** – De acordo com Monahan e Rahman (2011), ao contrário das outras duas estratégias, esta apenas será utilizada se a empresa se focar num nicho do mercado e não numa cota maior. Este nicho pode ser geográfico, económico ou tipo de cliente. Esta estratégia permitirá que a empresa possa atender a mais necessidades dos seus consumidores, visto que não existirá muita ou nenhuma competição. Esta estratégia pode ser subsequentemente dividida em duas:
 - Focalização de Baixo Custo – A empresa tem como objetivo fornecer produtos e serviços mais baratos do que a competição, a um nicho do mercado que tem necessidade para os mesmos.
 - Focalização de Diferenciação – O produto ou serviço fornecido pela empresa a um nicho do mercado, será único, ou de qualidade superior, e terá maior valor para o cliente, relativamente à competição.

Porter (1998), afirma que estas estratégias têm de ser usadas em exclusividade, tendo a empresa de escolher, baseado no seu objetivo competitivo, qual das estratégias deverá ser usada e quais descartar. Caso contrário, a empresa pode ficar presa no meio de várias estratégias, podendo perder qualquer vantagem competitiva para os seus competidores. A empresa também pode ficar presa no meio, se não conseguir usar com sucesso uma das estratégias, devido à má análise por parte da gestão.

Figura 3: Estratégias Genéricas de Porter

		Custo	Diferenciação
Tamanho do Mercado	Mercado Amplo	Baixo Custo	Diferenciação
	Mercado Limitado	Focalização Custo	Focalização Diferenciação

1.4.1. Estratégias Híbridas

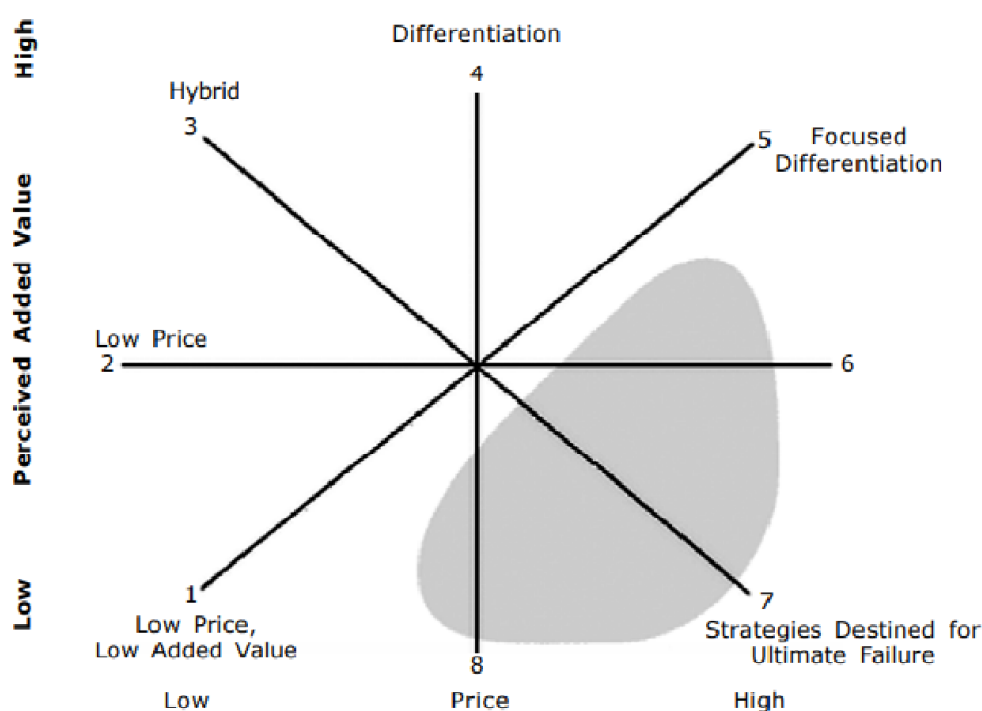
Apesar de Michael Porter afirmar que as estratégias de baixo custo, diferenciação e focalização são incompatíveis, autores como Salavou (2015) e Pertusa-Ortega et. al. (2009), contestam estas afirmações, afirmando que a combinação entre as estratégias pode criar sinergias que poderão contrariar alguns dos desafios da exclusividade estratégica:

- Organizações que se focam numa estratégia única, são menos flexíveis e ágeis na sua oferta de produtos e serviços, o que leva a uma resposta mais lenta às necessidades do mercado;
- A adoção de uma estratégia exclusiva pode levar a que existam várias fragilidades na oferta de novos produtos o que leva a que as necessidades dos clientes sejam ignoradas, levando assim a uma perda de competitividade;
- Estratégias exclusivas são facilmente imitadas por companhias rivais;

Claver-Cortés et. al., (2012), comenta ainda que quanto mais complexa e multidimensional a estratégia for, mais vantajosa será para a empresa, visto que será mais difícil de ser copiada por uma empresa rival e será mais versátil e flexível, permitindo uma resposta mais rápida ao mercado e às necessidades dos clientes. O autor reforça ainda que um cliente terá em atenção não só o custo de um produto, mas também a sua qualidade (diferenciação), nas suas escolhas de produtos e serviços. Ou seja, a vantagem competitiva sustentável será atingida se o cliente avaliar a oferta da empresa como: melhor que a dos competidores independentemente do preço; igual, mas a custo menor; ou melhor e mais barato.

O relógio estratégico de Bowman, representado na Figura 4, é um método de escolha de estratégias a usar, fornecendo oito potenciais estratégias tendo em consideração o preço dos produtos e serviços e o valor para o cliente. Uma empresa pode escolher qualquer ponto ao longo do contínuo do relógio, em que várias propostas estratégicas podem ser apresentadas no mesmo ponto. Este método funciona tendo em consideração que a chave para o sucesso estratégico não é o baixo custo, a diferenciação ou a focalização, mas sim como os vários componentes estratégicos de cada são integrados numa proposta estratégica de alto valor. (Hales e Mclarney, 2017)

Figura 4: Relógio Estratégico de Bowman



Fonte: Hales e Mclarney (2017)

1.5. Matriz de Ansoff

A matriz de Ansoff foi inicialmente introduzida por Igor Ansoff em 1957, tratando-se de um modelo bastante antigo e, tal como as estratégias genéricas de Porter, um dos primeiros métodos de construção estratégica introduzidas no mercado (Basu, 2014). Esta matriz, também conhecida como a matriz produto-missão, representa a relação entre a diversificação dos produtos e serviços da empresa, com a alteração do mercado, assim como as estratégias a adotar. (Basu, 2014)

A matiz está dividida em quatro quadrantes, como é possível ver na Figura 5, que representam quatro estratégias distintas, as quais vão depender das variáveis produtos e mercados, tendo em consideração produtos novos e existentes, assim como mercados novos e existentes. Estas estratégias vão ser desenvolvimento do mercado, penetração do mercado, diversificação e desenvolvimento de produtos.

Figura 5: Matriz de Ansoff

Markets	New	Market Development	Diversification
	Existing	Market Penetration	Product Development
		Existing	New
Products			

Fonte: Craciun, 2014

Segundo Craciun (2014), as quatro estratégias na matriz podem ser descritas da seguinte maneira:

- Para produtos existentes em mercados existentes, uma estratégia de penetração é a mais indicada. Esta estratégia pode ser considerada uma estratégia de crescimento, que tem como objetivo principal aumentar a quantidade de um produto ou serviço encomendada no mercado, através do aumento da lealdade dos consumidores existentes e atraindo novos clientes. Este aumento de quantidades encomendadas pode ser feito através do aumento da frequência do uso do produto.
- Para produtos existentes em novos mercados, uma estratégia de desenvolvimento de mercado é a mais indicada. Nesta estratégia, o objetivo trata-se de vender os mesmos produtos já existentes na empresa, mas vendê-los em novos mercados, a novos clientes, sem alteração dos produtos em nenhuma capacidade, seja ela prática ou de designe. Isto muitas vezes pode acontecer quando as empresas querem expandir os seus produtos para outras zonas geográficas.
- Em mercados existentes, em que a empresa deseja desenvolver novos produtos, uma estratégia de desenvolvimento de produtos é a mais indicada. Nesta estratégia, as empresas precisam de considerar que é necessário haver criatividade no

desenvolvimento e que “novo” pode ser considerado algo não tão importante como se pensa. A marca tem um grande peso no que toca ao desenvolvimento de produtos e pode ser o fator chave desta estratégia, visto que irá proteger o produto no caso de não ser “bem-sucedido”, mas também irá acarretar todo o crédito no caso de conseguir cumprir as expectativas do mercado e dos seus consumidores. Organizações que investem nesta estratégia, fazem-no introduzindo novos produtos exclusivos de alta qualidade. Quando introduzidos, estes novos produtos acabam por tornar outros produtos de outras empresas não essenciais para os consumidores.

- Por fim, um produto novo num novo mercado necessitará de uma estratégia de diversificação. Esta estratégia faz parte de um plano de expansão por parte da empresa, permitindo que esta possa emergir do seu setor de atividade e aumentar a sua gama de produtos e/ou serviços. Nesta estratégia, a empresa trará toda uma experiência adquirida noutros produtos e mercados, a setores de atividade em expansão onde, por norma, apenas existem empresas com experiência nesse setor, mas que não têm o poder de marketing para atrair consumidores. Nesta estratégia, a força da marca também tem um papel fundamental no sucesso do produto nos novos mercados. Também existe a possibilidade de criar novas marcas, protegidas pela marca principal, para poder penetrar o novo mercado com novos produtos.

1.6. Matriz BCG

A matriz de crescimento concebida pelo Boston Consulting Group nos anos 60, trata-se de uma técnica de planeamento estratégico de portfólios de negócios, que auxilia a organização a alocar recursos onde estes sejam necessários. A matriz compara o estado do crescimento no mercado de certos negócios (alto ou baixo), assim como a percentagem que estes detêm do mesmo, separando esses em quatro quadrantes denominados estrelas, vacas leiteiras, pontos de interrogação e cães rafeiros, como demonstrado na Figura 6. De referir que as variáveis desta matriz, são comparadas com os principais concorrentes, assumindo de que existe uma relação direta entre a quota de mercado e a rentabilidade a longo prazo para a empresa. (Madsen, 2017)

Figura 6: Matriz BCG

	High Market Share	Low Market Share
High Market Growth	Stars	Question Mark
Low Market Growth	Cash Cow	Dog

Fonte: Madsen, 2017

Shaw (2012), assim como Srivastava e Prakash (2011), oferecem uma explicação para cada quadrante:

- **Estrelas** – negócios têm esta denominação na matriz quando têm uma grande percentagem do mercado, assim como potencial grande para crescimento. Neste caso as empresas devem focar os seus recursos aqui de forma a conseguir manter uma boa posição no mercado e gerar o máximo possível de lucros.
- **Vacas Leiteiras** – neste quadrante estão todos os negócios que têm um baixo potencial de crescimento, no entanto detêm uma alta quota de mercado. Aqui a estratégia passa por investir o mínimo de forma a deixar que o negócio gere constantemente lucros estáveis, mas focar a atenção da empresa noutros quadrantes mais preocupantes ou com mais potencial. Ou seja, os negócios neste quadrante representam lucros certos e constantes, mesmo que não muito altos.
- **Pontos de Interrogação** – Aqui estão todos os negócios da empresa que têm um grande potencial de crescimento, mas têm uma quota pequena do mercado. São pontos de interrogação porque é difícil de prever o seu futuro, visto que, apesar de terem grande potencial de crescimento, representam um risco elevado para empresa. As duas opções neste caso são o abandono ou o investimento. Se a empresa abandonar, deverá cortar nos investimentos e nos custos associados, no entanto, se decidir investir, terá de concentrar muitos dos seus recursos, de forma a conseguir atingir o possível resultado pretendido.
- **Cães Rafeiros** – este é o pior quadrante na matriz, em que o potencial de crescimento é mínimo e a quota de mercado é pequena. Neste caso, as únicas opções que a empresa tem são o abandono total, de forma a focar os recursos noutro negócio com mais potencial, ou então a reformulação, em que deverá investir nos segmentos mais atrativos do negócio, de forma a tentar superar a concorrência.

Apesar de ser uma das técnicas de planeamento estratégico mais antigas e mais conhecidas no mundo empresarial, a Matriz BCG tem também um número de críticas associadas, feitas ao longo dos anos por vários especialistas teóricos e práticos.

Segundo Madsen e Stenheim (2013), as principais críticas estão relacionadas com a simplicidade e generalidade da matriz. Por exemplo, o facto de apenas se focar numa dimensão chave para construir as duas variáveis utilizadas para a classificação dos negócios, visto que existem outras dimensões que não são tidas em consideração. Ou seja, a matriz é demasiado simplista. Outra crítica referida pelos autores, faz referência ao facto desta matriz

ser muito genérica e, por isso, não oferecer uma imagem clara de diferentes áreas, resultando em decisões que não têm em consideração os valores da empresa.

Tassabehji e Isherwood (2014) referem ainda que a matriz não tem em consideração o facto de muitos mercados serem cada vez mais dinâmicos e turbulentos. Por isso, é necessário a utilização de mais do que uma técnica de planeamento, de forma a ter em consideração todas as variáveis possíveis que podem influenciar o crescimento da empresa e dos seus investimentos.

Também de referenciar o facto de que a matriz é muitas vezes usada da forma errada na prática, visto que pode ser bastante difícil de determinar o que constitui uma quota grande ou baixa de mercado, assim como o potencial de crescimento no mesmo. Isto faz com que seja muito complicado alocar negócios e investimentos em apenas quatro quadrantes. Esta redução na complexidade pode levar a que a empresa faça decisões erradas que podem levar a consequências irreversíveis.

É necessário ter em consideração todas estas críticas, para se poder utilizar não só a matriz BCG, mas também escolher de forma mais correta alternativas, assim como outras técnicas a utilizar em conjunto para ser possível de obter-se informação mais acertada.

1.7. Matriz de GE/McKinzey

A matriz de McKinzey foi desenvolvida por McKinzey e Companhia no final dos anos 60 e início dos anos 70, a pedido da General Electrics (GE), de forma a poder melhor as suas quarenta e três unidades de negócio. Tal como a matriz BCG, a matriz de McKinzey serve para desenvolver e melhorar portfolios de diferentes negócios de uma empresa tendo em consideração variáveis. No caso da matriz de McKinzey estas são a atratividade da indústria e a força do negócio. Esta matriz foi desenvolvida tendo em consideração as críticas da matriz BCG e a necessidade de comparar múltiplos e diversos negócios de uma empresa. A matriz pode ser descrita como um modelo de portfolio multifatorial e tem muito mais flexibilidade, comparado com a matriz BCG. A matriz considera fatores internos e externos, assim como o posicionamento de cada negócio em termos de atratividade geral da indústria e força do negócio (Burns, 2014), como visto na Figura 7.

Figura 7: Matriz de GE/McKinze

		INDUSTRY/MARKET ATTRACTIVENESS		
BUSINESS STRENGTH		HIGH	MEDIUM	LOW
		Invest and Grow	Selective Growth	Selective Growth
	HIGH	Seek dominance Maximize investment (Leader)	Identify Growth area Invest in growth (Try harder)	Maintain position Seek cash position (Cash generation)
	MEDIUM	Selective Growth Identify weaknesses Build on strengths	Selectivity Specialize Invest selectively (Proceed with care)	Harvest /Divert Pure lines Minimize investment (Phased withdrawal)
	LOW	Selectivity Specialize niche Seek acquisition (Improve or quit)	Harvest /Divert Specialize niche Consider exit (Phased withdrawal)	Harvest /Divert Attack Rivals Time exit (Withdrawal)

Fonte: Gikunda, et al. (2012)

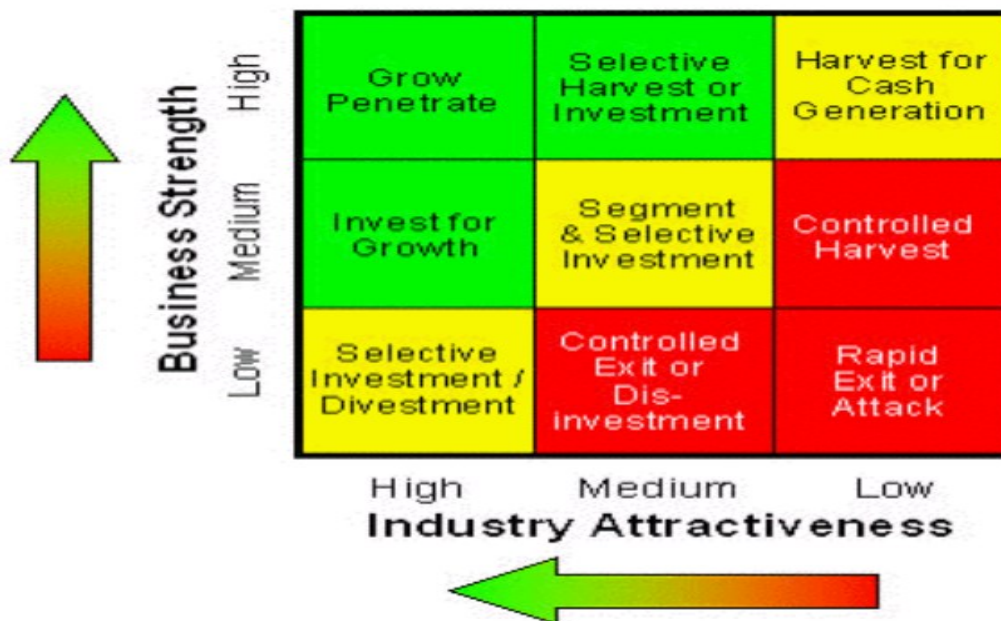
A matriz pode ser separada em três categorias diferentes para classificar a atratividade e a força. Estas categorias são: crescer, parar e recolher. Estas categorias são utilizadas para informar a empresa para tomar uma ação em cada fator possível de controlar, nomeadamente os fatores internos da empresa, de forma a obter uma posição competitiva vantajosa. Segundo Ginkuda, et al. (2012) e Nippa. et al. (2011), as nove células da matriz podem ser cada uma consideradas estratégias, incorporadas dentro das três categorias.

1. A primeira estratégia passa por crescer ou penetrar, em que os negócios são escolhidos para investimento, visto que estes são viáveis no mercado e têm um grande potencial. Estes negócios têm grande retorno nos investimentos.
2. A segunda estratégia trata-se de investimento para crescer. Os negócios aqui incluídos têm uma boa atratividade na indústria, mas não muita força no negócio em si. O investimento serve para gerar mais força e aumentar a potencialidade estratégica.
3. A terceira estratégia é uma de investimento seletivo, em que os negócios estão em mercados muito atrativos, no entanto o negócio em si não tem força. É necessário fazer uma seleção de negócios, de forma a escolher-se apenas aqueles que mais reflitam os valores da empresa e com maior potencial, abandonando os restantes.
4. A quarta estratégia trate-se de uma estratégia de recolha seletiva, visto que negócios viáveis a esta estratégia são fortes, mas em indústrias que estão a perder a sua atração. Estes negócios devem ser ajudados se necessário, no entanto devem ter um

fluxo de dinheiro sustentável. A opção é de extrair o fluxo de dinheiro do negócio, mas de maneira a não o destruir.

5. A quinta estratégia é uma de segmentação e investimento seletivo, na qual estão incluídos negócios em indústrias de atração normal e com uma força média, comparando com os negócios das três primeiras estratégias. O objetivo desta estratégia é de criar segmentos lucrativos no negócio e com investimento seletiva para desenvolver esses segmentos.
6. A sexta estratégia envolve uma saída controlada. Nesta estratégia estão inseridos negócios fracos em indústrias de moderada atração. Nestes casos, tentar ganhar
 - a. quota de mercado através de investimentos na força do negócio pode ser demasiado dispendioso.
7. A sétima estratégia passa por recolher lucros de negócios fortes em indústrias muito pouco atraentes. Estes negócios tendem em gerar grandes fluxos de dinheiro e a empresa pode usar esses lucros para investir noutros negócios que necessitem de fundos. É, no entanto, necessário de continuar a investir nestes negócios, de maneira a mante-los como líderes e gerar o máximo de lucros possíveis. Atenção também, à maturidade do mercado, visto que investir muito num negócio num mercado em fase de maturidade pode levar a grandes perdas para a empresa.
8. A oitava estratégia pode ser descrita como uma estratégia de recolha controlada, em que os lucros de negócios de força média em mercados pouco atraentes, são recolhidos de forma controlada, de maneira a prevenir uma perda.
9. A nona e última estratégia é para negócios sem força e em mercados sem atratividade e passa por sair rapidamente dos mesmos em que todos os investimentos são apenas para a saída.

Figura 8: Matriz McKinze Separada por Categorias



Fonte: Nippa. et al. (2011),

2. Procurement

Considerado durante muitos anos como uma função secundária do departamento de compras, o procurement só foi reconhecido pela literatura e pelas empresas como uma função estratégica fundamental à cerca de 30 anos, sendo ainda algo estudado por académicos um pouco por todo o mundo.

O procurement é considerado como a função da empresa responsável por adquirir recursos específicos necessitados pela empresa para a realização das suas atividades centrais. Também tem como objetivo a aquisição destes recursos aos custos mais baixos possíveis e com a melhor qualidade, de maneira a melhorar a performance operacional e financeira da empresa (Christopher e Holweg, 2011)

Tukuta e Saruchera (2015), desenvolvem a ideia de procurement, afirmando que este inclui não só funções de negociação de recursos, mas também renting, leasing e qualquer outra atividade que tenha como objetivo a solicitação de novos fornecedores e serviços dos mesmos. Ou seja, inclui qualquer função que seja necessária para a aquisição, seleção e solicitação de recursos, preparação e contratação de novos contratos de fornecimento incluindo todas as fases administrativas necessárias.

Muitas empresas, têm visto, cada vez mais, a necessitar de aumentar as suas operações de procurement, de maneira a conseguirem tornar-se mais competitivas no mercado. Isto implica, alinhar e sincronizar as suas necessidades internas com os recursos externos para conseguir atingir os seus objetivos.

A nível interno, é necessário que os responsáveis pelo procurement forneçam a empresa com informações como a capacidade dos fornecedores, informações logísticas, preços e descontos de recursos e informações sobre novos produtos disponíveis. Esta informação deve ser fornecida a outros departamentos centrais da empresa, assim como a clientes internos que tenham como função principal o suporte à função de procurement. É importante haver uma cooperação cross-funcional entre o procurement e outros departamentos, de forma a aumentar a partilha de informação, permitindo assim que a gerência possa fazer decisões mais eficazes.

A nível externo, o procurement tem de ser responsável pelos custos de produção e dos serviços, prazos de entregas de recursos, qualidade dos produtos, seleção de fornecedores e relação com os mesmos. Assim como é necessário haver uma cooperação entre todas as funções internas da empresa, o mesmo é necessário a nível externo com a cooperação entre os fornecedores e a empresa havendo necessidade central de partilha de informação entre gerentes dos dois lados. (Pereira et, al., 2014)

Bagul e Mukherjee (2019), reforçam esta visão, afirmando que o procurement é uma das três atividades centrais da gestão da Cadeia de Abastecimento, sendo as outras duas a produção e a distribuição.

No entanto, devido ao aumento da complexidade e incerteza dos mercados atuais, o procurement tem vindo a ser a atividade mais explorada, visto que tem um papel central na redução de custos, no aumento da qualidade e na performance geral da empresa. Isto deve-se em grande parte ao facto de, tal como referido anteriormente, o procurement envolver a adoção de estratégias de cooperação entre a empresa e os fornecedores. Estas estratégias ajudam não só a desenvolver relações duradouras entre fornecedor e empresa, mas também, com o auxílio de novas tecnologias, a reduzir os custos, não só dos recursos, mas também problemas, como o efeito chicote, que podem levar ao aumento de inventários desnecessariamente e outros desperdícios facilmente evitados através da partilha de informação.

2.1. Práticas Básicas de Procurement

Segundo Preez e Folinas (2019), as práticas de procurement, tratam-se de funções feitas pelo procurement de uma empresa, no entanto, é importante reforçar que não existe um consenso no que toca a uma lista organizada de funções, visto que diferentes empresas de

diferentes setores de atividade têm necessidades diferentes, por exemplo uma empresa que tenha um serviço de renting ou leasing, necessitará de um procurement que desempenhe as funções necessárias para realizar estes serviços.

Quesada et, al. (2010), realizou uma análise literária extensiva de vários autores desde os anos noventa até a meados do século XXI e concluiu que, apesar de não haver um consenso literário, existe, no entanto, cinco práticas comuns básicas de procurement, realizadas por todas as empresas, independentemente de setor de atividade:

- **Recolha de Informação:** Esta função diz respeito à fase em que a empresa procura identificar as suas necessidades e fazer uma avaliação de potenciais parceiros que possam satisfazer o que é requerido pela organização. São analisadas as condições do mercado, os produtos disponíveis e os fornecedores. Aqui é também feita uma análise ao tipo de mercado em relação ao número de fornecedores disponíveis, ou seja, poderá ser um mercado competitivo com muitos fornecedores ou oligopolista, com poucos fornecedores ou um mercado monopolista com apenas um fornecedor capaz de satisfazer as necessidades da empresa.
- **Contacto com o Fornecedor:** Aqui é onde são feitas as primeiras interações entre a empresa e os fornecedores selecionados. São elaborados inquéritos de quotas, propostas de quantidades, é pedida informação e são feitas negociações de preços. Esta função pode ser incluída em qualquer fase do ciclo de vida do produto, visto que os preços podem ser alterados.
- **Contrato:** Esta função pode ser descrita como o resultado das negociações elaboradas na função anterior. O processo incluído aqui pode ser diferente consoante o tipo de contrato elaborado tendo em consideração a transação a realizar, visto que esta pode ser uma nova transação ou uma transação já existente que foi alterada para satisfazer novos critérios ditados pelo mercado e pelo produto.
- **Requisição:** Depois do contrato estar elaborado, a função da requisição diz respeito ao início das transações entre a empresa e o fornecedor, sejam elas um produto ou serviços em troca de dinheiro ou outro tipo de pagamento acordado no contrato de troca. É aqui que são feitas análises de performance que resultam em informação de performance a ser analisada posteriormente.
- **Análise de informação:** Nesta função, é analisada a informação sobre a performance do fornecedor, recolhida na função anterior. Esta análise permite que a empresa possa

fazer decisões fundamentadas sobre o fornecedor. As informações recolhidas podem incluir as certificações do fornecedor, o desenvolvimento do fornecedor desde que começou a trabalhar com a empresa, a qualificação dos seus trabalhadores e a sua forma de racionalização em decisões estratégicas.

É necessário haver uma melhoria continua das práticas de procurement numa organização, visto que estas irão refletir o desempenho da função e a sua contribuição para a estratégia competitiva da empresa.

2.2. E – Procurement

Ao longo dos últimos anos, investigadores e gerentes têm argumentado a importância da tecnologia na partilha de informação na Cadeia de Abastecimento. A importância da partilha de informação entre a empresa e os seus parceiros tem sido alvo de vários estudos e a revolução tecnológica vivida nas últimas décadas tem feito com que existam alterações significativas na forma de como a informação é partilhada, desde de ser feita à base de papel, à comunicação eletrónica. (Sánchez-Rodrigues, et. al., 2019)

Este fenómeno é bastante visível no procurement, em que o avanço tecnológico tem permitido que as relações entre a empresa e os fornecedores sejam mais transparentes. Esta transparência é devido ao desenvolvimento das tecnologias de análise e comunicação que permitem um aumento significativo da informação recolhida e uma maior capacidade de decisão por parte da empresa. Estas decisões estão, na sua maioria, relacionadas com problemas de gestão como o uso do orçamento da empresa, reduções de custos, gestão de fornecedores, modelação de custos, o mercado, avaliação de fornecedores, inovação dos processos de procurement, estratégias competitivas, riscos e melhoria do valor para os stakeholders. (Butter e Linse, 2008)

Handfield et. al. (2019), classificam e descrevem estas novas tecnologias de procurement em duas categorias distintas, ferramentas de dados analíticos e ferramentas de dados cognitivos:

- **Ferramentas de dados analíticos:** Estas ferramentas representam tecnologias que fornecem uma análise sistemática, baseada em dados e modelação preditiva, com o objetivo de fornecer uma visão em maior detalhe dos problemas da empresa, de maneira a facilitar a decisão. Ferramentas deste tipo incluem estatísticas, visualizações gráficas, simulação e algoritmos matemáticos. Estas ferramentas são baseadas em dados estruturados, ou seja, dados que sejam classificados em variáveis ou parâmetros, tipicamente usados em bases de dados produzidas por sistemas

internos de análise. Por outras palavras, trata-se de uma análise quantitativa da informação.

- **Ferramentas de dados cognitivos:** Estes tipos de ferramentas têm como base um processo de tratamento de dados mais sofisticado, utilizando o machine based learning e a inteligência artificial e utiliza dados estruturados e não estruturados. Dados não estruturados, são provenientes de fontes internas como emails, relatórios, entre outros, mas também de fontes externas como a comunicação social, blogs, notícias, relatórios de empresas parceiras e rivais e websites. A tecnologia utilizada para este tipo de ferramentas ainda está na sua fase de desenvolvimento, por isso, hoje em dia ainda existe um número limitado das mesmas disponíveis que utilizem a análise cognitiva.

McAfee e Brynjolfsson (2012) e Anand et. al. (2016), afirmam que apesar de ambas serem de grande importância para o procurement de uma empresa, é necessário ter em consideração as diferenças entre ambas:

- Enquanto que as ferramentas analíticas são classificadas como quantitativas que ajudam a ter uma maior visão da empresa e dos seus problemas, as ferramentas cognitivas são utilizadas para processar informação complexa, heterogénea e qualitativa.
- Ao contrário das ferramentas analíticas, as ferramentas cognitivas conseguem interpretar e perceber não só a informação, mas também as ideias e conceitos resultantes da mesma. Um sistema de análise cognitiva utiliza uma infraestrutura computacional de alta potência. Por isso, consegue criar modelos cognitivos que o cérebro humano utiliza, visto que com o avanço desta tecnologia, estas ferramentas poderão utilizar a informação recolhida para deduzir possíveis resultados e identificar relações entre diferentes parâmetros e variáveis.
- Os sistemas que caracterizam as ferramentas de análise cognitiva nunca param de aprender, visto que podem acumular dados e conhecimentos com qualquer interação, de forma contínua.

2.2.1. Evolução dos Sistemas e Funcionalidades

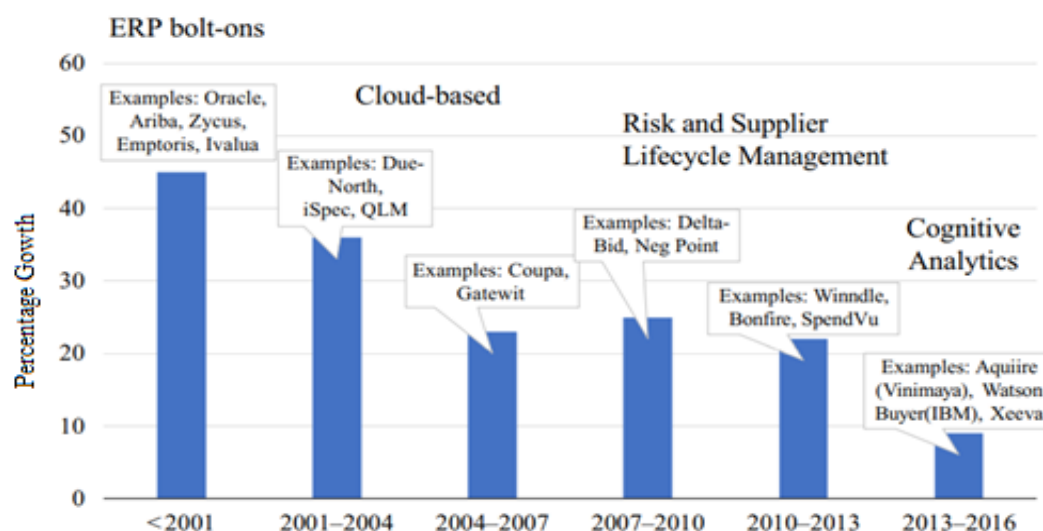
Butter e Linse (2008), afirmam que, atualmente, a grande maioria das plataformas de análise de procurement disponíveis no mercado, têm por base a informação estruturada.

Estas plataformas têm vindo a ser desenvolvidas ao longo dos últimos vinte anos, com a maioria do seu crescimento ter ocorrido nos anos 90 e início do século XXI. Foi durante este período que ferramentas como Ariba e Commerce One apareceram no mercado como competidores para sistemas como Oracle, Zycus, Emptoris e Ivalua. Todas estas ferramentas começaram a ser conhecidas como Módulos de Procurement para sistemas de ERP.

Quando apareceram, em meados dos anos 90, as principais funções destas ferramentas tinham como base a funcionalidade de procurement-to-pay (P2P) que mostravam dados de transações, reduziam o uso de papel e melhoravam a eficiência de todos os processos.

Já na fase seguinte de crescimento, no período que se estendeu de 2001 a 2017, foi introduzido no mercado sistemas de procurement que utilizavam a nuvem, ou cloud, como os softwares Coupa ou Proactis. No entanto, devido á recessão mundial sentida nos anos seguintes, muitas empresas de desenvolvimento de softwares de procurement começaram a olhar para a análise dos fornecedores, focando-se em áreas como o risco e a gestão do ciclo de vida, com ênfase no setor financeiro. Outras funcionalidades introduzidas incluíram os sistemas de procurement móveis, assim como um maior investimento em sistemas de análise cognitiva como o sistema Watson (Handfield et. al., 2019; Anthony Jnr, 2019), como visto na Figura 9.

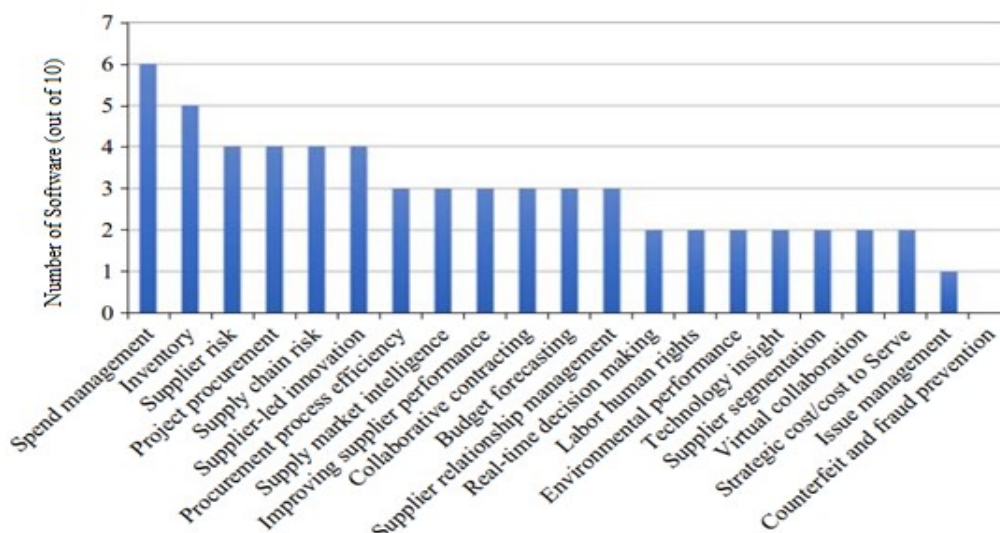
Figura 9: Evolução dos Sistemas de E-Procurement



Fonte: Handfield et. al. (2019)

No que toca à análise de fornecedores e parceiros da Cadeia de Abastecimento, a maioria das empresas está limitada a históricos de análises de gastos. As ferramentas de análise de procurement, oferecem suporte em atividades como gestão de custos, gestão de inventários, avaliação de risco de fornecedor, gestão de projetos de procurement e outros serviços que sejam vitais para a redução do risco na Cadeia de Abastecimento. Requisições e gestão de fornecedores são também duas das funcionalidades mais comuns destes sistemas. Cerca de 70% de todos os sistemas de procurement disponíveis atualmente, incorporaram pelo menos duas das funcionalidades listadas. No entanto, funções como gastos e gestão de orçamento e de bens são as menos utilizadas, com apenas 32% dos sistemas a incluírem pelo menos uma delas e com apenas 10% incluindo as três (Handfield et. al., 2019; Alsetoohy e Ayoun, 2018)

Figura 10: Funcionalidades dos Sistemas de Procurement



Fonte: Handfield et. al. (2019)

3. Influencia do Procurement

Para o propósito deste trabalho, é necessário saber o que a literatura diz sobre os contributos do procurement para a estratégia competitiva. A Tabela 3, resume o que muitos autores afirmam sobre a influência do procurement em várias variáveis da estratégia de competitividade. Este trabalho tem como objetivo averiguar se estas variáveis são realmente influenciadas pelo procurement, tendo em consideração o estudo do caso realizado.

Tabela 3: Contributos do Procurement

Contributos do Procurement	Variáveis da Estratégia Competitiva
É necessário que a função de procurement se preocupe com a qualidade dos seus fornecedores, não só a nível dos seus produtos, mas também das suas práticas. Para além de verificar toda a certificação do fornecedor, como a existência de um certificado ISO 9001, os profissionais de procurement deverão também ter em consideração o currículo do fornecedor, assim como as suas práticas e políticas de gestão de qualidade. Fazendo isto, a empresa conseguirá garantir que todos os seus parceiros e fornecedores, contribuam positivamente para a satisfação do cliente e, consequentemente, para a estratégia competitiva. (Blessner, et.al., 2013; Ronnback, 2012)	Qualidade
O custo de produtos e serviços externos à empresa sempre foi algo que todas as empresas têm em consideração no que toca às estratégias de competitividade. De forma a conseguir otimizar estes custos, muitas organizações apostam em tornar o procurement num elemento chave da estratégia de compras, visto que se otimizado, pode levar a uma redução dos custos externos, através de relações com fornecedores, que resultam em contratos mais vantajosos para a empresa em termos de custos e longevidade da relação com todos os fornecedores e parceiros. É também necessário, no caso de novos fornecedores, avaliar a capacidade de estes conseguirem cumprir com as necessidades da empresa, tendo em consideração a perspetiva do custo. (Anderson e Katz, 1998; Eriksson, 2006; Bagul e Mukherjee, 2019)	Custo
Com um mercado cada vez mais turbulento, o procurement, se bem feito, serve como uma função com uma grande capacidade de comunicação rápida entre as necessidades dos consumidores e fornecedores, diminuindo assim as barreiras da comunicação nas Cadeias de Abastecimento. (Pereira, et.al., 2014) Devido ao aparecimento de um mercado global cada vez mais dinâmico, é necessário que as empresas desenvolvam as suas práticas e políticas de procurement, de maneira a criar relações com os seus parceiros e fornecedores, tendo em atenção todas as variáveis da estratégia de competitividade e atingindo uma vantagem estratégica no mercado (Tukuta e Saruchera, 2015)	Cadeia de Abastecimento

CAPÍTULO II: OBJETIVOS E METODOLOGIA

Este segundo capítulo do trabalho focar-se-á nos objetivos do trabalho e na metodologia utilizada. Em cada uma destas, todas as escolhas e regras de utilizadas durante todo o trabalho foram fundamentadas pela literatura relevante, incluindo autores de referência nesta área académica.

Primeiro serão apresentados os objetivos do trabalho, assim como todas as regras a seguir para se enquadrar no tipo de pesquisa escolhida para a realização deste estudo. Será também apresentado o que se pretende averiguar com este trabalho, tendo em consideração os objetivos determinados.

A segunda parte consiste na metodologia utilizada, assim como os métodos de recolha de informação e as subseqüentes razões para a escolha feita, tendo em consideração o tipo de pesquisa e de estudo a fazer.

1. Objetivos

Devido à natureza qualitativa deste trabalho, os objetivos terão de cumprir uma série de requisitos para se poderem enquadrar na pesquisa. Estes requisitos são descritos por Creswell (2014):

- Em primeiro lugar, devem ser feitas perguntas de pesquisa e não apenas objetivos a cumprir para o estudo. Estas perguntas devem ser abertas de maneira a encorajar a pesquisa. Existe também a possibilidade de usar hipóteses que prevejam a relação entre duas variáveis.
- De seguida é importante ter em atenção que estas perguntas devem assumir duas formas: perguntas centrais e perguntas subseqüentes:
 - Perguntas centrais - não deve haver mais do que duas perguntas centrais. Estas devem ser perguntas vagas, que visem explorar um tema central de estudo.
 - Perguntas subseqüentes - não devem ser feitas mais do que cinco perguntas subseqüentes. Estas perguntas devem seguir as perguntas centrais de maneira a aumentar mais o foco do estudo, mas de maneira a deixar em aberto a interpretação dos resultados.

- Em terceiro lugar, é importante que as perguntas feitas sejam apenas focadas num único conceito ou fenómeno, visto que, ao longo do estudo vários fatores irão ser considerados que poderão influenciar o conceito inicial.

Tendo estes requisitos em consideração, a pergunta central para este trabalho passa por saber como o procurement influencia a estratégia competitiva da empresa.

As perguntas subsequentes definidas estão representadas na tabela 4.

Tabela 4: Perguntas Subsequentes e Objetivos de Resposta

Pergunta	Objetivo
De que forma é feita uma estratégia competitiva numa empresa?	Nesta pergunta procura-se saber que fatores são necessários ter em conta no que toca à construção da estratégia da empresa. Que técnicas a usar na construção desta estratégia e se é necessário alterar a estratégia estabelecida, consoante a alteração dos fatores estabelecidos.
Como o procurement pode ser eficaz no posicionamento da empresa no mercado?	É necessário averiguar de que forma o procurement pode afetar a empresa no que toca à sua vantagem competitiva, assim como este pode influenciar os fatores da estratégia.
Quais os contributos do procurement para o desenvolvimento da vantagem competitiva da empresa tendo em consideração a estratégia competitiva?	Pretende-se investigar como o procurement contribui para a estratégia de competitividade de forma a dar à empresa uma vantagem competitiva no seu setor de atividade, tendo em consideração os fatores necessários para construir uma estratégia.

Fonte: Própria

2. Metodologia

Analisando as funções de procurement de uma empresa de referência no setor da reparação e manutenção naval, este trabalho procura avaliar se esta atividade é fundamental para o desenvolvimento económico da empresa, para a sua estratégia de crescimento e para a sua Cadeia de Abastecimento.

Este estudo usará como metodologia principal a pesquisa e análise qualitativa que, segundo Creswell (2014), envolve o investigador tentar explorar e perceber um problema social humano, em que o relatório final tem uma estrutura flexível. A pesquisa qualitativa, envolve questões abertas, em que as respostas devem ser interpretadas de forma analítica.

Os principais métodos de recolha de dados podem ser entrevistas, observações, análise documental e material audiovisual.

Existem vários tipos de pesquisa qualitativa e este trabalho irá focar-se num dos principais métodos, o estudo de caso. Creswell (2014), afirma que este tipo de estudo tratasse de uma pesquisa detalhada de um caso real pertinente para o tema a ser estudado. Yin (2009), completa esta definição afirmando que se trata de uma investigação empírica, que procura explorar e investigar um fenómeno contemporâneo em profundidade, assim como o seu contexto na vida real, que beneficia de múltiplas fontes de informação e é favorecido pelo desenvolvimento da literatura para orientar a recolha de dados e a interpretação dos mesmos.

Dentro do estudo de caso, existem várias formas de recolha de informação que podem ser utilizadas para conseguir obter todos os dados necessários. No caso de estudo atual, os métodos utilizados são a entrevista e a análise documental:

- **Entrevista:** Dada a natureza do estudo de caso, a entrevista é um dos métodos mais populares para se conseguir informação detalhada em diferentes perspetivas, com descrições e interpretações de indivíduos sobre o tema em estudo, ou seja, é o método principal a utilizar para se conseguir realidades múltiplas sobre o tema.

É também importante perceber que existem tipos de entrevistas diferentes, sendo a utilizada neste trabalho a entrevista semi-estruturada, que envolve uma mistura de perguntas pré-definidas e perguntas improvisadas pertinentes.

Numa entrevista, é necessário que o entrevistador tenha capacidade para orientar o entrevistado de forma a obter as informações mais pertinentes para o estudo. É necessário ter controlo da entrevista para que o entrevistado não oriente a entrevista, visto que isto pode levar a que toda a entrevista seja à volta do entrevistado e da sua personalidade, e não sobre aquilo que é relevante ao estudo (Stake, 2012).

Para o estudo atual, foi entrevistado o Eng. Eduardo Matos, responsável pelo departamento aprovisionamento, no dia 11 de Junho de 2021 e o Eng. António Russo, responsável pelas Operações da empresa, no dia 18 de Agosto de 2021, ambos via chamada telefónica e email. As perguntas feitas podem ser verificadas no Anexo 1.

- **Análise Documental:** Este método de recolha trata-se do mais utilizado, não só num estudo de caso, mas em qualquer tipo de pesquisa qualitativa. Um documento pode ser interpretado como uma impressão deixada num objeto por um ser humano. Numa análise documental, é importante ter em consideração a pergunta inicial, assim como uma mente aberta e uma linha de trabalho bem definida, para se poder distribuir o tempo de estudo de cada documento baseando-se na sua relevância e no tempo de interpretação.

Existem dois tipos de fontes documentais: fontes primárias, que são aquelas produzidas originalmente na empresa e durante o evento neles retratado; e fontes secundárias, que são interpretações de eventos, baseadas na análise de fontes principais (Bell, 2010). Neste caso, será usada documentação secundária, visto que, devido à pandemia de Covid-19, não foi possível recolher documentação de fontes primárias e apenas informação disponível ao público geral foi possível de obter.

CAPÍTULO III: APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo tem como base a apresentação dos resultados obtidos durante todo o processo académico. Irá apresentar o mercado em estudo, assim como a empresa, incluindo todos os seus elementos estratégicos, assim como uma análise da sua situação atual, de forma a poder contextualizar melhor os resultados obtidos.

Primeiramente serão apresentados os resultados da análise do mercado onde a empresa se insere, neste caso o mercado da reparação e manutenção naval. Será feita uma análise às características do mercado e das empresas que o inserem. De seguida será analisado o contexto internacional e nacional, de forma a obter uma melhor imagem sobre a situação atual do mesmo.

Em segundo lugar será apresentada a empresa em si, a Lisnave, em que será feita apresentada a sua história e como esta tem evoluído ao longo dos anos para poder manter--se relevante nas diferentes situações do mercado. Será também apresentada a estrutura organizacional da mesma, com o objetivo de se obter uma contextualização nos resultados apresentados mais a frente neste capítulo. Serão também apresentados os serviços prestados pela empresa, assim como a sua situação atual, tendo e, consideração a pandemia Covid-19. Analisar-se-á as bases competitivas da empresa, como as suas prioridades competitivas e a sua visão, valores e objetivos.

Estas secções deste capítulo serviram como uma análise ao mercado onde a empresa se insere, assim como uma análise interna da sua situação atual e bases estratégicas.

De seguida será analisado o procurement da empresa, visto que este é um dos temas centrais deste trabalho.

1. Análise e Caracterização do Setor da Reparação e Manutenção Naval

Segundo Teixeira (2006), a reparação e manutenção naval é uma atividade industrial transformadora, que consiste na reparação e manutenção preventiva de navios comerciais e de recreio de pequeno, médio e grande porte. Em causa está a reparação de equipamentos devido ao seu desgaste, assim como a sua estrutura e a proteção necessária para assegurar o bom funcionamento dos mesmos. Esta proteção inclui pinturas interiores e exteriores especiais para a realização das suas respetivas atividades, sejam estas comerciais, como o transporte de bens e pessoas, assim como para uso recreativo, como é o caso de navios pessoais.

A reparação e manutenção naval de todos os meios flutuantes, sejam estes meios fixos ou móveis, como navios de transporte de bens, que permitem o uso do meio marítimo,

são atividades que representam uma parte significativa da economia do mar, não só pela importância do negócio para o bom funcionamento da atividade comercial de transporte de mercadorias, que por si só mantem a economia de qualquer país em funcionamento, mas também pelo grande potencial de criação de emprego, com mão de obra especializada. (Jorge, 2014)

Esta indústria é caracterizada por necessitar de estaleiros com acesso a profundidades confinantes elevadas, com maior possibilitação de manobra e atracação para navios de várias dimensões, assim como a existência de docas e outros meios de elevação com grandes capacidades. Estes estaleiros também têm de ser situados em portos marítimos ou rios com bons canais de acesso ao mar, o que significa que empresas nesta atividade têm de ter localizações privilegiadas não só a nível geográfico, mas também a nível atmosférico. (Jorge, 2014)

1.1. Mercado Internacional

Segundo a revista LEME (2020), o setor da reparação e manutenção naval comercial, tem sofrido uma alteração constante nos preços praticados. Isto deve-se em grande parte à indústria comercial naval, visto que o número de navios ativos no mercado tem vindo a alterar-se nos últimos anos. O número de navios comerciais novos, em termos globais, reduziu cerca de 29% no ano de 2020. Esta redução pode ser verificada na frota de graneis líquidos e sólidos, que reduziram cerca de 8% e 58%, respetivamente.

No entanto, apesar desta redução na frota de navios novos, houve um aumento na procura de navios em segunda mão, o que aumentou o preço dos mesmos. Este aumento de preços em navios de transporte de graneis líquidos e sólidos foi de 9% e 4%, respetivamente.

Estes dois tipos de frotas, são aquelas que mais impacto têm no setor da reparação e manutenção naval. No entanto, é de mencionar que existem ainda outros tipos de frotas que têm vindo a crescer, especialmente na Europa, e estas são as frotas das dragas, dos navios de transporte de gases liquefeitos e a frota dos porta contentores.

1.2. Mercado Português

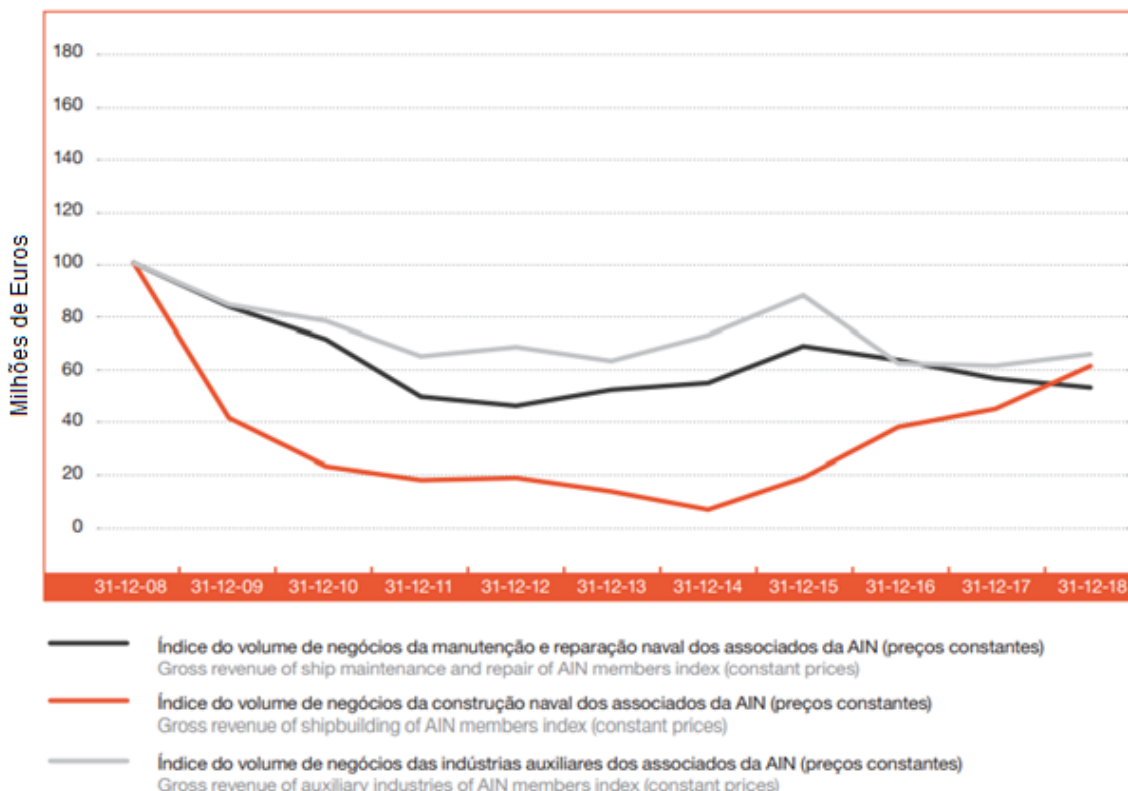
Em Portugal este setor representa uma potencialidade estratégica, especialmente no desenvolvimento de outras indústrias ligadas ao mar. É um grande gerador de emprego e formação de mão-de-obra especializada, assim como a criação de riqueza numa grande gama de indústrias associadas.

Portugal possui várias vantagens no que toca a este tipo de atividade, visto que, a nível geográfico tem uma costa bastante grande, que permite uma grande facilidade de acesso a navios de várias dimensões. Para além disso, é ao largo da costa portuguesa que se cruzam as maiores e principais rotas de transporte marítimo mundial. A nível climatérico, Portugal tem condições únicas, comparando com os restantes países europeus, condições essas ideais para o exercício da atividade de reparação e manutenção naval. Por fim, o país possui também mão-de-obra qualificada, ideal para responder a qualquer necessidade do mercado. (Jorge, 2014)

A nível nacional, as empresas de manutenção e reparação naval estão agrupadas sob a Associação das Indústrias Navais (AIN), que também engloba empresas de atividades complementares como fornecedores de equipamentos, de consumíveis e de serviços técnicos de engenharia. Esta associação ajuda as empresas a fazer estudos do mercado a nível nacional, assim como na procura de novos fornecedores estratégicos e potenciais parceiros económicos. A AIN também é responsável pelas estatísticas nacionais do volume de negócio feito em todos os setores pela qual é responsável. (Teixeira, 2006)

Atualmente, a manutenção e reparação naval efetuada em estaleiros de grande dimensão representa cerca de 75% do volume de negócio do setor português deste mercado, o que representa a atividade dominante no nosso país neste setor, visto que outras atividades relevantes como a construção naval, são realizadas maioritariamente na Ásia, devido à mão—de-obra mais barata. No entanto, Portugal possui tecnologias superiores e mão-de-obra mais especializada e, como referido anteriormente, tem condições geográficas e climatéricas únicas e ideais para a atividade de reparação e manutenção. Esta diferença entre o nível de construção e manutenção/reparação, deve-se ao facto das condições necessárias à realização das duas atividades, visto que a construção naval não necessitar de acessos marítimos, desde que existam condições de saída seguras do estaleiro (Jorge, 2014). A Figura 11 representa o índice de volume de negócio nacional em milhões de euros.

Figura 11: Índice do Volume de Negócio



Fonte: Revista LEME (2020)

Existem neste momento, 6 empresas dominantes no setor em Portugal, que representam o maior número de negócio a nível nacional. Por ordem de volume de negócio estas são: a Lisnave-Estaleiros Navais, S.A; o Arsenal do Alfeite, S.A; LisnaveYards-Naval Services, LDA; NavalRocha-Sociedade de Construção e Reparação Naval, S.A; NavalTagus-Reparação e Construção Naval, S.A e Jolufesi-Sistemas Industriais, LDA. (Dinheiro Vivo, 2021)

2. Apresentação e Análise da Empresa

2.1. História

Como referido anteriormente, este trabalho será baseado num estudo de caso de uma empresa do setor da reparação e manutenção naval. A empresa a estudar trata-se da Lisnave.

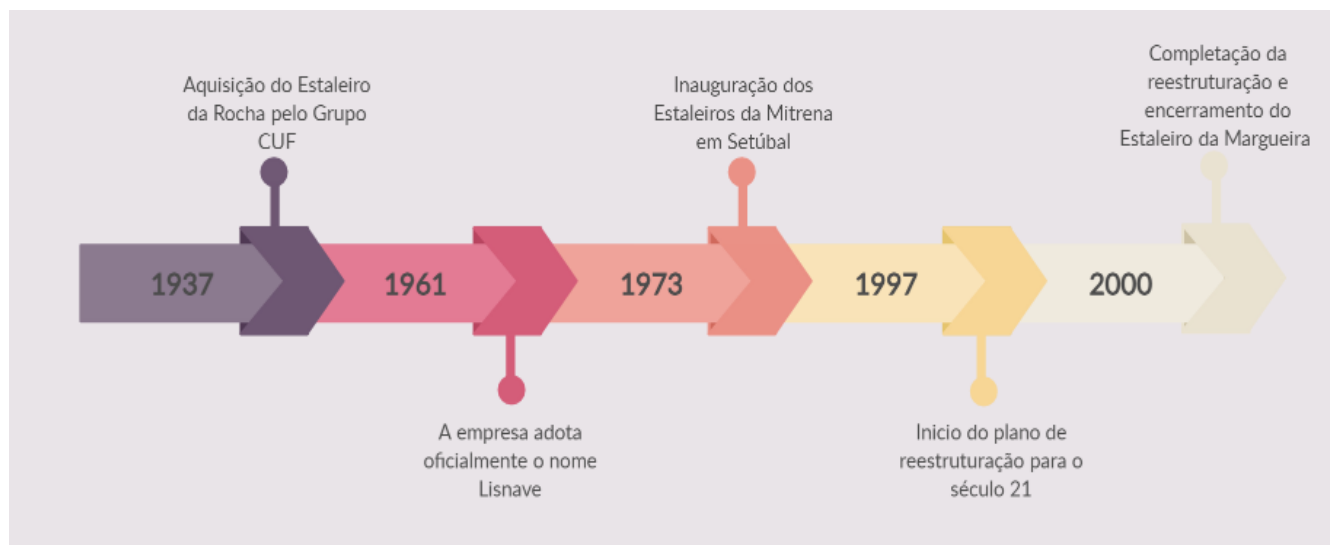
A empresa tem origem em Janeiro de 1937, quando o grupo CUF tomou posse do Estaleiro Naval da Rocha, situado na margem norte do estuário do Tejo em Lisboa.

Em 1961, a empresa adotou o nome de Lisnave – Estaleiros Navais de Lisboa e a empresa expandiu as suas operações para a margem sul do Rio Tejo onde o Estaleiro da Margueira foi construído com instalações preparadas para acomodar os maiores navios então construídos.

Em 1973, foram fundados os Estaleiros navais de Setúbal, localizados na zona da Mitrena, onde foram construídas novas instalações de manutenção e reparação naval, de forma a consolidar as necessidades do mercado

Em meados de 1997 e de forma a consolidar a necessidade de racionalização Europeia na indústria da reparação naval, um plano de reestruturação foi implementado, com o objetivo de ir ao encontro das necessidades do mercado previstas para o século XXI. Esta reestruturação foi completada no final do ano 2000, depois do encerramento do Estaleiro Naval na Margueira. Com esta reestruturação foram feitos melhoramentos gerais ao Estaleiro da Mitrena, assim como a construção de três docas secas de tamanho Panamax, que são navios de transporte de contentores de 294m de comprimento e com 32m de largura. Todos estes marcos podem ser vistos na Figura 12.

Figura 12: Marcos Históricos



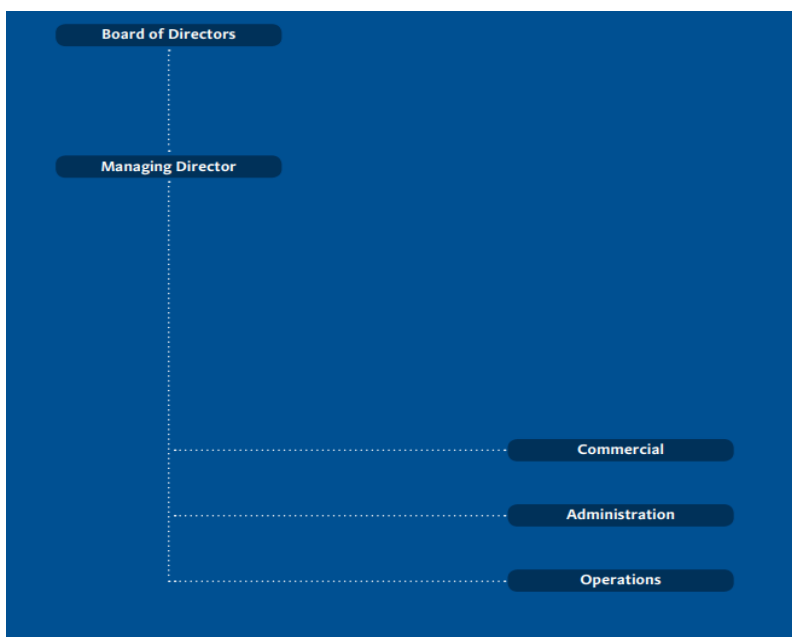
Fonte: Lisnave (2021)

Todas as atividades da empresa são atualmente realizadas no Estaleiro da Mitrena em Setúbal. Isto deve-se em grande parte à localização privilegiada do estaleiro, localizado no Estuário do Sado, com ligação ao Oceano Atlântico e subsequentemente às maiores rotas de transporte marítimo mundiais. Outra razão para esta centralização das atividades, é o facto desta localização possuir as condições climáticas ideais à realização das atividades de reparação e manutenção naval.

2.2. Estrutura Organizacional

A empresa tem neste momento uma estrutura constituída por cinco níveis hierárquicos base. Estes níveis são: I) o Quadro de Diretores, que está no topo da hierarquia da empresa; II) o diretor-gerente, que responde diretamente ao quadro de diretores e comunica com os 3 departamentos centrais; III) o departamento comercial, que representa o primeiro departamento central da empresa e é responsável por todas as operações de comercialização dos serviços da Lisnave, assim como qualquer subdepartamento ligado à atividade; IV) o departamento administrativo, onde se encontram subdepartamentos como os recursos humanos e financeiro; V) departamento de operações, o último dos departamentos centrais da empresa, que gere todas as funções operacionais da empresa como o aprovisionamento, que por sua vez gere as operações de procurement, as seções e áreas de produção e serviços e também os serviços logísticos. Esta estrutura pode ser vista com mais clareza na figura 13, representada abaixo.

Figura 13: Estrutura da Empresa



Fonte: Lisnave (2021)

No entanto, é importante ter em consideração, que os departamentos centrais estão em constante mudança, de maneira a poder acomodar a estratégia da empresa, assim como as suas necessidades internas. Por exemplo, em 2019 a estrutura da empresa contava com cinco departamentos centrais: I) comercial; II) administrativo; III) produção; IV) gestão de projetos; V) logística. Mas, como é possível observar, existiu a necessidade de centralizar muitas operações e reduzir o tamanho da estrutura.

2.3. Visão, Valores e Objetivos

Atualmente, a empresa é a líder do mercado nacional no setor da manutenção e reparação naval, conseguindo assim realizar a sua visão de ser reconhecida como a líder neste setor de atividade. A visão da empresa inclui também a capacidade de conseguir consolidar outros mercados, de forma a ser uma empresa de várias especialidades.

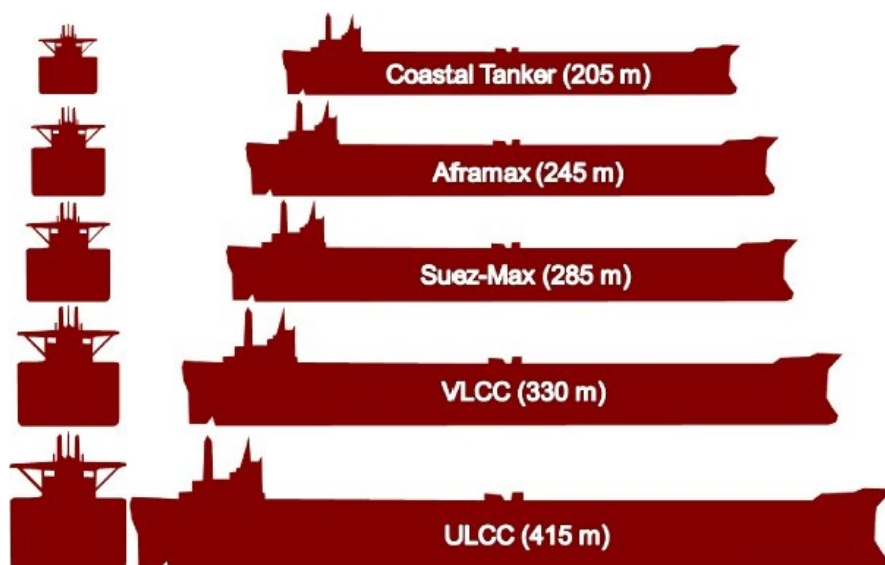
A empresa tem também valores que assentam na capacidade de liderança por parte dos seus gerentes, na capacidade de inovação contínua, no desenvolvimento constante dos seus recursos humanos, na sua capacidade de adaptabilidade e na precisão necessária para conseguir dar aos seus clientes exatamente o que é esperado, com a maior qualidade possível.

A missão da empresa passa por conseguir manter em boas condições navios e qualquer outra estrutura flutuante, conseguindo ao mesmo tempo garantir a satisfação dos seus clientes, conseguindo benefícios constantes para os seus acionistas com uma promessa de envolver os seus parceiros e melhorar constantemente os seus recursos humanos, tendo também respeito pelas comunidades à sua volta.

2.4. Serviços Prestados

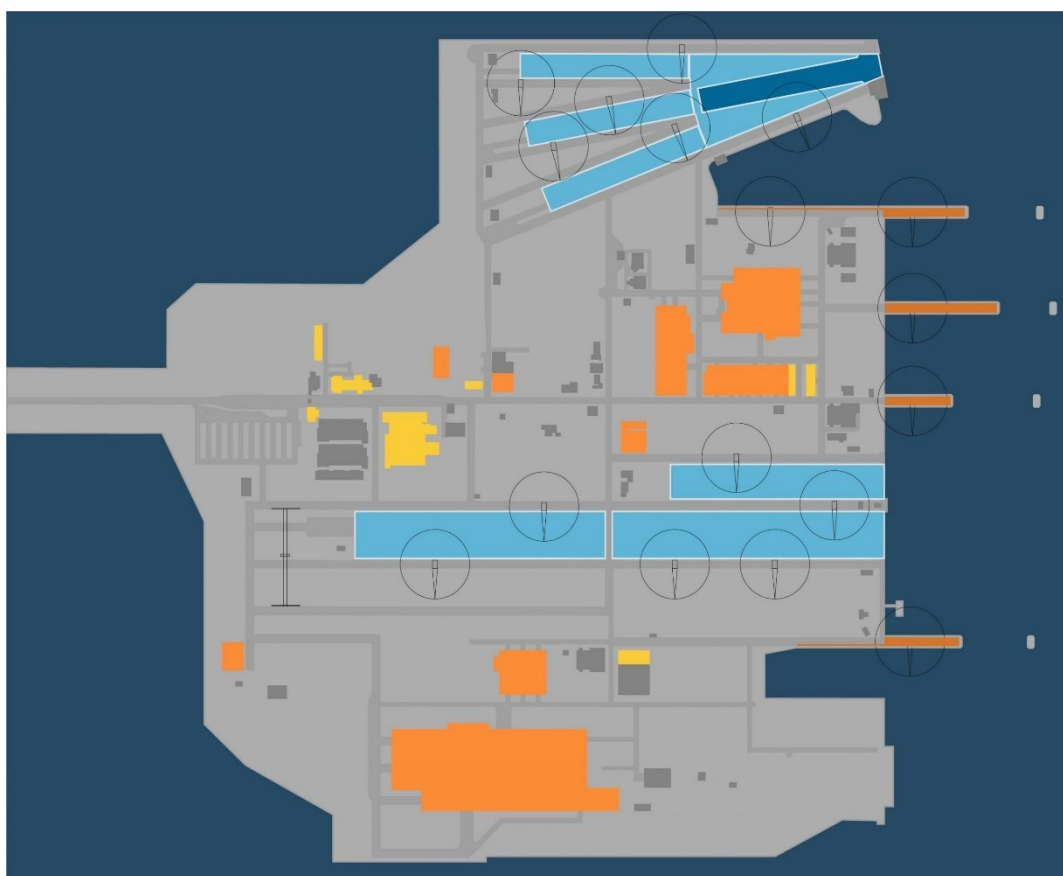
A Lisnave conta com um estaleiro completamente equipado e em constante melhoramento, com todos os tipos de oficinas necessárias para conseguir lidar com um número elevado de tarefas esperadas de uma empresa deste setor de atividade. Conta com uma capacidade ampla de elevação (gruas), necessária para mover não só navios, mas também peças de grandes dimensões e equipamento necessário. O layout do estaleiro está representado na Figura 15. Para além disso, o estaleiro conta com 6 docas secas com capacidade para navios até 330m de comprimento, também conhecidos como VLCC, e um cais de 1400m. É possível observar as diferenças de tamanhos dos diferentes tipos de navios na Figura 14. A empresa conta também com mão de obra especializada, que está preparada para realizar as mais variadas atividades, de forma a garantir a satisfação do cliente.

Figura 14: Tipo de Navio por Tamanho



Fonte: Marine-Connector (2021)

Figura 15: Layout das Instalações da Lisnave



Fonte: Lisnave (2021)

Devido a esta capacidade e especialização, a empresa consegue realizar uma grande quantidade de serviços que são necessários para a manutenção de vários tipos de navios incluindo petroleiros, porta-contentores, navios de transporte de LNG e LPG (transporte de gás liquidificado natural ou de petróleo), dragas, navios de cruzeiro e navios de transporte de automóveis. Estes navios requerem bastante manutenção para poderem realizar as suas operações em segurança, sendo necessário que a Lisnave esteja apta para realizar serviços como:

- **Reparação de Metais:** a empresa está apta para realizar grandes operações de renovação de metais, com certificados de alta qualidade. este serviço também inclui o planeamento e a pré-fabricação de estruturas até 500 toneladas.
- **Reparação de Tubagens:** devido à extensa e complicada rede de tubagens encontradas em navios, especialmente em navios de transporte de gás, a Lisnave tem de ter oficinas equipadas com as últimas tecnologias de forma a conseguir reparar e muitas vezes melhorar a tubagem de navios. A empresa trabalha com fabricantes de renome na indústria como Alfa Laval, Wartsila, JFE, Ecochlor, Erma First, Techcross, Panasia, TeamTec e Miura.
- **Reparação de Maquinaria:** a oficina de maquinaria da Lisnave consegue oferecer o mesmo nível de qualidade nas suas reparações que o fabricante original, visto que a empresa tem acordos de serviços com os maiores fabricantes, o que garante à empresa autorização para reparar quase todos os tipos de maquinaria, sejam estas motores a diesel, turbinas ou diesel – elétricos.
- **Sistemas de Propulsão:** a equipa qualificada da Lisnave consegue oferecer aos seus clientes uma variedade de serviços relacionados com a propulsão. A empresa também tem assistência técnica de marcas como a Rolls Royce, GE, Wartsila, Kawasaki e Brunvoll. De mencionar que a empresa tem uma parceria com a Wartsila, o que resulta na empresa afiliada Repropel, certificada para reparar sistemas propulsão.
- **Pintura e Limpeza:** estes são os serviços mais requisitados, visto que são bastante importantes para o bom funcionamento dos navios, assim como a sua extensão de vida. Devido às condições climáticas do Estuário do Sado, as atividades necessárias para a de pintura, como a remoção via jatos de água e areia, sejam realizadas sem atrasos devido ao tempo.
- **Reparações Elétricas:** a estratégia de uma rede de confiança de subcontratação de mão de obra especializada, levou à criação da empresa SELINAT, que garante mão

de obra altamente especializada em todos os tipos de reparações e manutenção de equipamentos e componentes elétricos. A empresa tem acordos com os fabricantes mais importantes no mercado, o que garante uma manutenção de alta qualidade.

- **Recondicionamento:** este serviço é realizado por sociedades classificadas que têm acordos com a Lisnave. Equipamentos para este tipo de atividades incluem laboratórios para teste não destrutivos sofisticados.
- **Limpeza de Petroleiros e Transportadores de Gás:** este tipo de limpeza difere da limpeza mencionada anteriormente, visto que esta tem de ser feita tendo em consideração várias normas de segurança pessoal e ambiental, devido à natureza dos matérias transportados. A empresa dispõe de uma estação dedicada à limpeza de petroleiros e à libertação de gás em segurança, alugada à empresa Eco-Oil. Por lei, a Lisnave tem um certificado LRQA 9001, pertencente à ISSO 9001, que certifica a empresa de capacidade de lidar com gás de forma a garantir a qualidade do serviço e a proteção ambiental.
- **Reparação de Turbocompressor:** com a cooperação com a empresa MAN Diesel Portugal, a Lisnave dispõe de uma oficina com pessoal especificamente treinado para lidar com a manutenção e reparação de turbocompressores e com a entrega de partes fabricadas por MAN B&W, Mitsubishi ou ABB.

(Lisnave, 2021)

2.5. Modelo de Negócio

A Lisnave permite que os seus clientes usem as suas redes de parceiros para o fornecimento de materiais e mão-de-obra especializada. Ou seja, os armadores são acompanhados por equipas técnicas que acompanham as reparações dos navios em geral e dos equipamentos em particular, em que muitas vezes existem contratos com os fornecedores dos equipamentos que supervisionam as intervenções feitas com os mesmos, garantindo que certos tipos de trabalhos são elaborados tendo em conta a melhor utilização dos equipamentos para os melhores resultados possíveis. A Lisnave apenas realiza serviços mais globais, e apenas aluga o espaço para a manutenção ou reparação e/ou executa serviços mais gerais no navio, como por exemplo a pintura e a limpeza dos navios, assim como o fornecimento dos equipamentos e produtos necessários para os mesmos.

A empresa utiliza, na esmagadora maioria, o outsourcing para a realização das suas atividades de manutenção e reparação. Estes serviços são muitas vezes prestados pelos fornecedores dos equipamentos, que incluem muitas vezes técnicos especializados, quando fornecem à Lisnave o material especializado. Isto vai depender do tipo de contrato de fornecimento que exista com a empresa. Também utiliza os serviços de empresas como serviços de navios de arraste. No entanto, a empresa tem também a sua própria mão-de-obra especializada, mas esta é em número reduzido, visto que a empresa tinha no ano de 2020 268 trabalhadores e muitos destes representam pessoal administrativo, que não pode ser considerado como mão-de-obra especializada nos projetos de reparação e manutenção.

Com isto é possível afirmar que o procurement trata-se de uma parte central nas atividades da empresa, visto que esta tem como necessidade a negociação de contratos de trabalho com os seus fornecedores, assim como a avaliação dos mesmos. Este modelo de negócio constitui também uma parte central dos orçamentos dos projetos da empresa.

3. Situação Atual da Empresa

O ano fiscal de 2020 foi um ano de extrema volatilidade a nível mundial para quase todos os setores de atividade. Esta volatilidade foi causada em grande parte pela pandemia do vírus SARS-COV-2, que levou à paragem de muitas indústrias e negócios, por motivos de saúde pública. O setor da manutenção e reparação naval foi um destes setores, apesar de não ter havido paragens na atividade, visto que o setor do comércio marítimo se manteve também ativo. Devido a restrições de pessoal, restrições nos fornecedores, ao fecho de fronteiras e, subsequentemente à falta de mão-de-obra especializada, assim como à necessidade de isolamento profilático, os primeiros dois trimestres do ano foram especialmente difíceis para a empresa. Foi também necessário um investimento obrigatório de 600 mil euros em medidas de controlo e proteção para os trabalhadores e tripulações, assim como a implementação de meios sanitários, regulados pelo Plano de Contingência implementado pelo governo Português. (Lisnave, 2021)

Apesar destas dificuldades no início do ano de 2020, a Lisnave conseguiu recuperar a perda de negócio, gerada pelos cancelamentos e pelas restrições mundiais, através de adiantamentos feitos por clientes fidelizados e pelo aumento do negócio depois das restrições iniciais serem levantadas. Com isto, a Lisnave conseguiu um segundo semestre que lhe permitiu alcançar com sucesso as metas assumidas no orçamento de 2020. (Lisnave, 2021)

Como referido anteriormente neste capítulo, mais especificamente na página 35, houve um aumento no número de navios a nível mundial para o transporte marítimo, especialmente

nos navios em segunda mão. No entanto, devido à pandemia, houve uma diminuição nos graneis líquidos e sólidos, em cerca de 3.8%, verificando-se um aumento da oferta em relação à procura em cerca de 10.5% nos líquidos e 6.7% nos sólidos. Esta situação foi uma das maiores responsáveis para a diminuição da atividade da Lisnave nos primeiros trimestres, assim como no resto do ano de 2020.

Nestes contextos, a Lisnave terminou o ano com um volume de vendas de reparação e manutenção naval de 89.99 milhões de euros, mais 24.8 milhões que no ano anterior. Mesmo com a pandemia mundial a empresa conseguiu um aumento nos seus negócios, em base devido ao conteúdo médio de trabalho por navio que subiu significativamente de 864 mil e 946 mil euros de 2019 e 2018 respetivamente, para uma média fixa de 1145 milhares de euros em 2020.

A procura de reparação e manutenção naval para a Lisnave cresceu em cerca de 16% em 2020, em relação ao ano anterior. Este crescimento resultou do aumento da procura no mercado de transportes de graneis líquidos com um aumento de 22% em relação a 2019 e também do aumento fora dos mercados tradicionais da empresa como dragas, navios de transportes de gases liquefeitos e dos porta contentores, com um aumento de 16%.

Esta procura resultou em negociações que geraram 76 encomendas de serviços de reparação e manutenção de navios, menos de 7% do que no ano de 2019, tendo a taxa de sucesso das negociações atingido os 14%. Isto foi em parte devido à pandemia, como referido anteriormente, mas também devido ao aumento da concorrência por parte de estaleiros com mão-de-obra mais barata, algo que também afetou anos anteriores. Devido à pandemia, houve um impedimento da livre circulação de pessoas, fazendo com que os prazos de entrega aumentassem. Esta procura é demonstrada na Figura 15, que mostra a taxa de sucesso da empresa no ano de 2020, em relação a anos anteriores.

Figura 16: Taxa de Sucesso

RUBRICAS	2020	2019	2018	2017	2016
Consultas	540	467	439	458	407
Encomendas	76	82	85	77	71
Taxa de Sucesso Comercial	14	18	19	17	17

Fonte: Lisnave (2021)

A Lisnave trata-se de uma empresa maioritariamente exportadora dos seus serviços, visto que, de todas as reparações e manutenções feitas no ano de 2020, apenas 3 foram de navios nacionais, sendo as restantes de países estrangeiros. Isto deve-se ao facto de o mercado da empresa ser bastante globalizado. Os navios reparados foram originados de 46 clientes provenientes de 19 países diferentes, sendo os de maior significado, tendo em consideração o significado do mercado, ou seja, o número de navios reparados, Inglaterra com 9 navios, Noruega e Singapura ambos com 8, assim como a Alemanha e a Bélgica com 7 navios ambos.

No entanto, apesar de 73 dos 76 navios serem provenientes de países estrangeiros, na sua maioria Europeus, este número foi maior comparando com 2019, em que o número foi de 70 navios. Isto também devesse ao facto do volume de negócio de 2019 ter sido inferior ao de 2020, visto que, em 2018, na mesma categoria, a empresa reparou 83 navios, com um total de 85 navios reparados nesse ano. No entanto, em 2017 o número de navios nacionais foi nulo. É por isso possível afirmar que em 2020 a empresa reparou mais navios nacionais do que nos 5 anos anteriores, no entanto, apesar da melhoria de negócio em 2020, comparando com 2019, em 2018 e 2017 a empresa teve um maior volume de negócio. Isto pode ser visto na Figura 16.

Figura 17: Número de Reparações

ANOS	NACIONAL	ESTRANGEIRO	TOTAL
2020	3	73	76
2019	2	70	72
2018	2	83	85
2017	0	78	78
2016	1	66	67

Fonte: Lisnave (2021)

3.1. Orientação Estratégica

Tendo em conta o setor de atividade e o mercado da empresa, a Lisnave tem uma orientação estratégica dominada pelo serviço. A empresa preocupa-se em ir ao encontro das expectativas dos seus clientes, tentando garantir ao máximo a sua satisfação, tendo em consideração as suas prioridades competitivas.

A Lisnave utiliza na sua estratégia três prioridades competitivas que, como visto anteriormente neste relatório, constituem a base para a estratégia de competitividade adotada pela empresa e pelas quais esta utilizará como base de todo o seu negócio. As prioridades utilizadas pela empresa podem ser todas consideradas ao mesmo nível de importância, no entanto, é possível atribuir uma hierarquia, em que:

1. Qualidade encontrasse em primeiro lugar, sendo a prioridade mais importante e aquela pela qual a empresa é conhecida por oferecer aos seus clientes.
2. O segundo lugar pode ser atribuído ao custo, visto que isto é algo que todos os clientes têm em consideração na avaliação de uma empresa.
3. Por fim, em terceiro lugar, estão os prazos de entrega. Esta prioridade é cada vez mais considerada como essencial, visto que os prazos são cada vez mais curtos, no que toca a realizar os pedidos dos clientes. isto deve-se em grande parte ao aumento da competição a nível mundial tanto para a empresa como para os seus clientes.

Apesar de se poder atribuir uma hierarquia a estas prioridades, é importante saber que todas são muito importantes para o sucesso da empresa e têm de ser consideradas igualmente na construção da estratégia de competitividade. Esta estratégia muda constantemente, considerando o estado do mercado, no entanto as prioridades mantêm-se inalteradas.

3.1.1. Qualidade

No que toca à qualidade, a Lisnave tenta ao máximo assegurar que todos os serviços oferecidos aos seus clientes são otimizados ao máximo, com os melhores materiais e especialistas, contando com os melhores fornecedores e parceiros. Por esta razão, a empresa encontra-se em constante melhoria das suas instalações, de forma a poder satisfazer as necessidades dos seus clientes, armadores marítimos, assegurando o melhor serviço possível. Este princípio, faz parte da ideologia da empresa que envolve fazer as coisas certas à primeira.

Através da gestão de topo, a Lisnave encontra-se em constante avaliação da política de qualidade, estabelecendo novas guias e objetivos para a gestão ambiental, segurança e higiene no trabalho, prevenção de incêndios, procurement e ética.

A Lisnave é detentora da certificação ISO 9001, que assegura a qualidade do Sistema de Gestão de Qualidade da empresa, que gere a qualidade de todos os processos da

empresa, os objetivos de performance a serem realizados, a monitorização e avaliação constante da qualidade nas diferentes áreas da empresa, assim como a promoção e implementação constante de ações de melhoria e inovação.

Esta dedicação à qualidade não se limita apenas às atividades da empresa, mas também à comunidade em que a Lisnave se integra. Uma das políticas de qualidade envolve o respeito à comunidade e a promoção deste princípio a todos os acionistas da empresa. Todas estas políticas de qualidade podem ser encontradas nos Anexos 2, onde está representada toda a política de qualidade da empresa.

3.1.2. Custo

Devido ao aumento da competitividade, a nível mundial, com estaleiros a realizar reparações a preços cada vez mais baixos, a Lisnave tem como prioridade o custo, de maneira a assegurar, na sua estratégia de competitividade, uma maneira de competir com estes estaleiros.

Esta prioridade e a qualidade estão diretamente interligadas, visto que a empresa assegura aos seus clientes a melhor relação qualidade-preço, tentando ao máximo que todos os armadores possam ter o melhor serviço possível aos preços mais baixos, tendo em consideração a qualidade superior do trabalho.

3.1.3. Prazos de Entrega

Dada a natureza da atividade dos clientes da empresa, é importante que os prazos dos serviços da Lisnave sejam o mais reduzido possível, visto que um navio parado para reparações e manutenção, não está a gerar lucro para os armadores.

Por isso, a Lisnave garante que todos os serviços são realizados num prazo máximo de 20 dias, em condições normais, o que não foi o caso do ano de 2020 com a pandemia internacional. Isto permite aos seus clientes fazerem uma gestão apropriada dos seus recursos de forma a manter um nível de atividade constante. Este prazo é possível devido às características dos fornecedores e parceiros da empresa, que conseguem oferecer uma maior flexibilidade.

De forma a garantir o bom funcionamento, não só das funções de procurement, mas também de todas as outras operações da empresa, a Lisnave utiliza um sistema ERP, ou Enterprise Resource Planning, integrado em todos os departamentos e áreas da empresa. Este sistema é adaptado às necessidades da empresa e cada função realizada tem uma versão que consegue maximizar o desempenho das operações realizadas. O departamento de aprovisionamento utiliza estes sistemas para conseguir manter contacto constante com

todas as áreas e secções da empresa, assim como com os seus fornecedores e parceiros, de maneira a conseguir uma visualização por inteiro de todas as necessidades da empresa e a disponibilidade de stocks para os projetos a serem realizados.

No que toca a stocks, a Lisnave garante uma gestão bastante estrita, certificando-se que apenas existem os níveis mais apropriados aos projetos em mão e não excessos para potências projetos futuros, baseados em presunções. Isto serve para garantir a redução dos custos dos ativos fixos, e ao mesmo tempo, ter recursos para os projetos a serem realizados. Esta gestão é feita pelos gestores de stock de cada área e secção da empresa, auxiliados pelo sistema ERP, que estando em comunicação interna com os departamentos relevantes, consegue assegurar os stocks ideais para cada projeto.

4. Procurement na Lisnave

Como referido neste trabalho, a Lisnave é a empresa com a maior cota de mercado, no que toca ao setor da reparação e manutenção naval portuguesa. Isto deve-se não só as suas prioridades, mas também a uma estratégia competitiva que tenta ao máximo cumprir com a sua missão, os seus valores e os seus objetivos.

A empresa não centraliza as atividades relevantes ao procurement, ou seja, um departamento não realiza as atividades desta função de toda a empresa. No que toca ao fornecimento de equipamentos, cabe ao departamento de Compras entrar em contacto com os fornecedores de modo a obter todos os materiais e equipamento que são necessários para poder realizar os diferentes projetos a que a empresa se compromete. No caso dos serviços especializados, cabe ao departamento de Gestão de Produção o contacto e negociação com os fornecedores selecionados. Já os orçamentos são levados a cabo pelo departamento Comercial e assegurados pelos dois departamentos referidos.

4.1. Fornecedores

A empresa dispõe de uma lista de fornecedores pré-aprovados que podem ser contactados para o que for necessário para a realização das atividades das diferentes áreas e secções da empresa. No entanto, apesar do procurement não ser centralizado, existem vários requisitos gerais no que toca a seleção de novos fornecedores para a empresa.

A empresa avalia a necessidade de novos fornecedores e entra em contacto direto com alguns candidatos de forma a realizar um contrato de fornecimento se todos os requisitos forem cumpridos. Estes requisitos estão na Tabela 4 em que são descritos os passos por ordem de 1 a 6, sendo 1 o primeiro passo e 6 o último.

Tabela 5: Requisitos Gerais na Seleção de Fornecedores

1	Aptidão para conseguir fornecer o produto ou serviço especificado.
2	Currículo Vitae da Empresa
3	Conformidade com todos os dados fiscais necessários
4	Existência de um contrato e/ou tabela acordada anteriormente com a Lisnave
5	Nota global do desempenho do fornecedor, de acordo com outras empresas que forneceu
6	Classificação (positiva ou negativa) do fornecedor

É reunida toda a documentação necessária descrita acima, assim como atas de reuniões, documentos de apresentação, catálogos, notas laterais de experiências anteriores, assim como outros documentos relevantes.

Estes requisitos servem para garantir que todos os parceiros e fornecedores da empresa conseguem trabalhar em conjunto com a mesma, de maneira a garantir a qualidade, o custo e os prazos de entrega prometidos pela Lisnave aos seus clientes. Também garante à empresa que os fornecedores selecionados seguem um código de ética com padrões similares ao da Lisnave, uma política de proteção ambiental atualizada reconhecida pelas autoridades competentes, assim como certificados de qualidade como o ISO 9001. No entanto, mesmo depois de um contrato ser elaborado entre as entidades, existe uma avaliação constante por parte da Lisnave, para garantir que os fornecedores conseguem funcionar ao nível esperado. Esta avaliação é feita tendo em consideração um número de KPIs que diferem de fornecedor para fornecedor, tendo em consideração o tipo de materiais ou serviços fornecidos pelos mesmos, assim como as necessidades da empresa. Caso os fornecedores selecionados não consigam cumprir com estes objetivos, o contrato torna-se nulo e a empresa procurará novos fornecedores. As políticas de procurement da empresa podem ser verificadas nos Anexos 3.

4.2. Fases de um Projeto

4.2.1. Escolha pelo Cliente

Antes da Lisnave poder aceitar um projeto, os armadores, ou os responsáveis pela sua manutenção e certificação, enviam as especificações dos trabalhos para vários estaleiros de reparação e manutenção espalhados pelo mundo. Isto porque desejam fazer uma comparação de preços e prazos de entrega e/ou porque não sabem onde o navio vai estar na altura da reparação. Caso o cliente preferir os serviços da Lisnave, a qualquer outra empresa,

tal como acontece com os clientes fidelizados, as propostas de projeto podem ser mandadas aos vários estaleiros parceiros da empresa localizados por todo o mundo.

O departamento Comercial da Lisnave analisa as especificações do projeto e responde às mesmas com preços e prazos esperados, entre outros esclarecimentos técnicos necessários à elaboração do projeto nos tempos e preços discutidos.

De seguida, o cliente analisa a proposta da empresa e compara com a concorrência elaborando um mapa comparativo e decide onde vai reparar o navio informando o estaleiro escolhido. Caso necessário, o departamento Comercial pode analisar de novo o projeto e tentar criar um novo orçamento, de acordo com o limite do cliente, caso este seja o viável financeiramente.

4.2.2. Contacto com os Fornecedores

Caso a Lisnave seja escolhida para a realização do projeto de manutenção e/ou reparação, os departamentos de Compras e de Gestão de Produção contactam fornecedores pré-aprovados para fornecerem os equipamentos, materiais e, se necessário, a mão-de-obra especializada. O departamento de Compras contacta os fornecedores de materiais e equipamentos e o departamento de Gestão de Produção os de serviços especializados. São também realizadas negociações para os custos poderem ser incluídos no orçamento prometido ao cliente na fase anterior. Os fornecedores analisam toda a informação do projeto e realizam orçamentos que, depois de serem concordados com a Lisnave, são incorporados no contrato entre as entidades. Caso os preços dos fornecedores sejam demasiado altos para o cliente, poderá haver uma renegociação dos mesmos, caso seja viável para os fornecedores e para a Lisnave.

4.2.3. Realização do Serviço

Quando o navio chega ao estaleiro, o representante ou o dono da embarcação, a bordo, identifica os trabalhos a realizar. A Lisnave então encaminha o representante para os prestadores de serviço, ou mão de obra especializada, que irá realizar o que foi identificado.

Quando os trabalhos são concluídos, a Lisnave informa o representante da embarcação a bordo que estes foram concluídos fornece uma explicação dos trabalhos realizados e afirma que o navio está em condições para voltar ao mar para trabalhar. Neste ponto é entregue ao representante toda a documentação escrita onde se refere tudo aquilo que foi executado e quanto terá o cliente de pagar.

Todos os processos referidos acima são desenvolvidos pela direção de operações da Lisnave, em particular pela Gestão de Projetos e pela Gestão de Produção.

4.3. Orçamentos

No que toca a orçamentos para o procurement, nas diferentes áreas da empresa, este é alocado consoante a sua necessidade tendo em conta o projeto vendido. Ou seja, para a esmagadora maioria dos processos de compra existe sempre um orçamento estimado de custos dos diferentes setores envolvidos, que teve por base de elaboração o orçamento de venda do projeto. Estes orçamentos são desenvolvidos pelo departamento Comercial, e geridos pelos departamentos de Compras e Gestão de Produção. Isto pode ser identificado no fluxograma disponível em Anexos 4. É importante ter em consideração que numa primeira fase na construção do orçamento, estes são elaborados com base em estimativas, o que constitui um elevado risco para a empresa. No entanto, este risco é reduzido quando os fornecedores dão orçamentos para os seus serviços ou equipamentos e materiais, visto que estes orçamentos podem ser considerados compromissos pela parte dos mesmos, conseguindo assim ter uma melhor estimativa dos custos. De referenciar que o primeiro orçamento é elaborado não só tendo em consideração o projeto e os detalhes do mesmo, mas também ajuda ter uma equipa bastante experiente que conheça bem o estado do mercado. Também de mencionar que o segundo orçamento é enviado ao cliente e, caso necessário, pode ser levar a novas negociações com os fornecedores, se este valor for demasiado para o cliente, desde que o projeto continue a ser viável para a empresa.

Visto que a empresa trabalha muito à base de outsourcing, os preços dos fornecedores são uma parte central do orçamento final e o seu peso não pode ser ignorado pela empresa, em especial pelo departamento Comercial que tem o primeiro contacto com o cliente.

É possível ter o nível de informação necessária á realização dos projetos e dos devidos orçamentos, assim como a comunicação entre os departamentos envolvidos, graças ao sistema ERP utilizado pela empresa que está ligado por toda a organização e conta com informações dos clientes e dos projetos aceites. Estas informações incluem as especificações dos projetos em si, o que ajuda a empresa a fazer uma boa gestão de necessidades, de etapas, de consultas financeiras, de inventários existentes, de controlo de receção dos equipamentos e materiais, assim como a facilitação da avaliação final prestada pelos fornecedores. Esta avaliação tem em consideração a forma de como os fornecedores prestaram os seus serviços e/ou a qualidade e tempo de entrega de materiais e equipamentos.

4.4. Relações com Fornecedores

A Lisnave tenta ao máximo criar relações duradouras com os seus fornecedores e parceiros, de maneira a garantir uma boa relação dentro da Cadeia de Abastecimento, que

gera uma melhor possibilidade de negociação vantajosa para ambos os lados, em que os fornecedores são envolvidos nos projetos de reparação e manutenção a serem realizados. Isto garante não só uma melhoria na qualidade do serviço prestado à empresa e, subsequentemente, ao cliente, mas também uma possível redução nos custos, visto que uma melhor relação gera contratos mais vantajosos, assim como prazos de entrega dos projetos mais favoráveis para todas as partes envolvidas. Exemplos desta criação de relações, são os parceiros referidos nas páginas 42 e 43, em que foram identificados os serviços prestados pela empresa. Todas as empresas referidas têm boas relações com a Lisnave o que permite um bom funcionamento da Cadeia de Abastecimento. Outro exemplo desta criação de boas relações foi o facto de, já em 2021, a empresa repartiu 1.5 milhões de euros em lucros não só com os seus funcionários efetivos, mas também com trabalhadores externos, provenientes de fornecedores com que a Lisnave tem boas relações.

CAPÍTULO IV: DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são discutidos os resultados obtidos, resultantes da análise dos dados recolhidos, durante todo o processo de recolha de informação. São analisadas e discutidas as variáveis mencionadas anteriormente na revisão de literatura, tendo em consideração os resultados obtidos no decorrer do estudo. São também discutidas as perguntas subsequentes do trabalho, analisando cada uma e usando a empresa estudada como base de resposta.

5. Análise dos Resultados

5.1. Confirmação das Variáveis

Comparando os resultados obtidos através da recolha de informação, com o que é afirmado na literatura, referindo a tabela 3 apresentada no capítulo I, página 29, é possível afirmar que todas as afirmações dos diferentes autores, de como o procurement pode afetar a estratégia de competitividade, podem ser confirmadas, visto que:

- De acordo com Blessner, et.al. (2012) e Ronnback (2010), o procurement tem um impacto na qualidade oferecida aos clientes, visto que exige que os diferentes fornecedores e parceiros provem, através de certificados e detalhes sobre as suas práticas de negócio, a sua capacidade de garantir a qualidade dos produtos e serviços prestados.

Isto foi verificado no estudo atual, visto que a Lisnave tem uma série de requisitos que todos os potenciais fornecedores têm de cumprir antes de poderem ser contratados pela empresa. Isto garante a qualidade dos serviços e produtos, assim como a capacidade dos fornecedores de cumprirem com os

prazos da empresa, devido às garantias dadas aos clientes sobre os mesmos

- Anderson e Katz (1998), Eriksson, (2006) e, mais recentemente, Bagul, et.al. (2018), afirmam que o procurement permite que a empresa consiga poupar custos através da negociação de contratos com os fornecedores, assim como a construção de relações com parceiros, as quais resultam na oportunidade de obter condições mais vantajosas nos contratos e nas relações.

Na Lisnave, os contratos com os fornecedores selecionados para entrarem para a lista de pré-aprovados, são sempre negociados de acordo com as necessidades da empresa, visto que apenas serão contactados quando existem projetos a serem efetuados pela empresa. Também, confirmando o que é dito na literatura, existe a construção de relações com os fornecedores, em que estes são envolvidos nos projetos a serem realizados, o que demonstra a confiança nos mesmos por parte da empresa. Também foi verificado que através de um sistema de controlo, com o auxílio do sistema ERP, a empresa consegue garantir que apenas o que é necessário é gasto pelas diferentes áreas da empresa, evitando gastos excessivos em inventários e outros ativos.

- Pereira, et.al. (2013), afirmam que o procurement ajuda a estratégia de competitividade, podendo influenciar a qualidade da Cadeia de Abastecimento, através da criação de uma comunicação rápida entre clientes, fornecedores e empresa, diminuindo as barreiras de comunicação.

Isto foi confirmado visto que, através de sistemas ERP adaptado às necessidades da empresa, o departamento Comercial da Lisnave, consegue manter-se em contacto direto com os seus clientes, com os armadores, e saber com antecedência o que cada um necessita para os seus navios. Isto permite que, apesar dos fornecedores e clientes não terem contacto direto, todo o material necessário e todos os serviços especializados são pedidos e entregues antes do cliente chegar às instalações da empresa. A empresa permite também que os seus clientes utilizem os seus próprios fornecedores, o que facilita a realização de certas funções e garante a satisfação dos seus clientes.

5.2. Discussão das Perguntas Subsequentes

Este trabalho também tem como objetivo responder a três questões subsequentes que servem para expandir mais a pergunta principal, de forma a obter uma melhor exploração do tema em questão. Abaixo, estão as respostas obtidas durante a realização deste trabalho.

5.2.1. Pergunta 1: De que forma é feita uma estratégia competitiva numa empresa?

Para se poder fazer uma estratégia de competitividade, a empresa deve, em primeiro lugar, realizar uma análise do seu ambiente envolvente, assim como do seu ambiente interno. É recomendado a análise SWOT, que apesar das suas limitações, pode ser considerada a ferramenta de análise mais conveniente para a empresa. De seguida, a empresa tem de ter, como base estratégica, atenção a vários fatores tais como as suas prioridades competitivas e a sua visão, valores e objetivos. Estes são bastantes importantes, visto que serão não só uma constante em qualquer estratégia que a empresa formule, mas também atuaram como base moral e será aquilo que distinguirá a empresa do resto do mercado.

Para o estudo de caso, foi elaborada uma análise do mercado internacional e nacional onde a Lisnave se insere. Foi concluído que este está bastante dependente da atividade do comércio marítimo, assim como o número de navios existentes para o efeito. Houve uma diminuição no número de navios novos a serem utilizados, no entanto houve um aumento no número de navios em segunda mão. Foi verificado também uma diminuição no número de transportes de graneis líquidos e sólidos no mercado, o que pode ter impacto na atividade da empresa, visto que estes são uma parte bastante importante do fluxo de negócio da empresa.

A nível nacional, verificou-se que existe uma vantagem bastante grande tanto geográfica como climática nas costas Portuguesas. A nível geográfico, Portugal está localizado perto das maiores rotas atlânticas, o que faz com que seja um ponto importante de paragem para muitos navios. A nível climático, tem um clima ótimo para a realização das suas atividades principais, especialmente a localização atual da empresa.

Foi feita uma análise interna da empresa em que foi verificado que, devido á pandemia Covid-19, existiu uma redução no fluxo de negócio da empresa no primeiro trimestre, em grande parte devido a restrições fronteiriças, que não permitiram a passagem de certos serviços especializados essenciais para a atividade da empresa. Foi também necessário um grande investimento em equipamentos e treino de higiene e segurança. No entanto, a empresa conseguiu ultrapassar esta tribulação nos restantes trimestres, em grande parte devido a clientes afilados, com contratos de manutenção.

A empresa tem três prioridades competitivas, na qual baseia o seu negócio e pelas quais é conhecida perante os seus clientes e competidores. Estas são a qualidade, o custo e

os prazos de entrega. É importante que qualquer estratégia e reestruturação que a empresa faça, tenha estes como base, de forma a poder manter-se a empresa dominante no setor. Também de mencionar a visão da empresa de ser a e manter-se como a empresa dominante, os valores que assentam na capacidade de liderança e inovação e a sua missão de manter em boas condições qualquer estrutura flutuante e a satisfação dos seus clientes.

5.2.2. Pergunta 2: Como o procurement pode ser eficaz no posicionamento da empresa no mercado?

O procurement ajuda a empresa através de práticas de negociação com fornecedores, assim como na escolha dos mesmos. Os procurement ajuda a empresa a destacar-se no mercado, auxiliando que a empresa consiga pôr em prática as suas prioridades competitivas na estratégia de competitividade.

No estudo atual, é possível verificar que através das boas relações com os seus fornecedores, assim como uma política de procurement bastante rigorosa, a empresa consegue garantir a liderança do mercado onde se encontra.

O procurement é uma função que pode ser adaptada à estratégia da empresa. Como esta estratégia é baseada nas condições do mercado, assim como na situação da empresa, tendo como base as suas prioridades competitivas. A Lisnave utiliza o procurement para conseguir garantir que estas prioridades conseguem ser cumpridas, visto que são estas que destacam a empresa da sua competição.

Através de critérios gerais na escolha dos fornecedores pré-aprovados e com um sistema de avaliação constante, a empresa consegue garantir que estes fornecedores estão não só atualizados na estratégia da empresa, mas também conseguem garantir que a qualidade dos serviços e materiais fornecidos estão em par com o que é prometido pela empresa. Devido a contratos vantajoso e boas relações que permitem a longevidade das relações com os fornecedores e a possibilidade de negociações, é possível obter custos mais reduzidos para a empresa e, subsequentemente, para o cliente. Estes critérios e boas relações também permitem que a empresa consiga manter a sua promessa de conseguir realizar os projetos num prazo de 20 dias e, visto que os clientes da empresa dependem dos navios para realizar os seus negócios, a satisfação dos armadores em conseguirem planear melhor as suas operações, o que leva a que cada vez mais clientes se fidelizem com a empresa com contratos de manutenção, garantindo assim um ciclo de negócio constante para a empresa e um aumento a quota de mercado.

5.2.3. Pergunta 3: Quais os contributos do procurement para o desenvolvimento da vantagem competitiva da empresa tendo em consideração a estratégia competitiva?

O procurement permite que a empresa melhore a sua qualidade de serviços e produtos, através da escolha dos fornecedores, assim como negociação dos contratos com os mesmos. Também permite a criação de relações com parceiros da Cadeia de Abastecimento, que permite melhores contratos que resultam na redução de custos. Para além disso, permite que exista uma melhor comunicação na Cadeia de Abastecimento o que diminui o efeito chicote, o que significa menos inventários e outros ativos, que podem gerar custos adicionais para a empresa e para os seus clientes.

No caso da Lisnave, tendo como modelo de negócio o outsourcing de muitos dos serviços de reparação e manutenção naval, o procurement trata-se de uma parte fundamental da estratégia de competitividade da empresa. Ter uma boa capacidade de negociação de contratos, assim como guias estruturadas e requisitos específicos na escolha dos fornecedores que realizaram serviços importantes, de forma a destacar as prioridades competitivas da empresa, é uma mais valia para o crescimento na quota de mercado. Também servirá para poder obter a fidelização de clientes, o que por sua vez aumenta o número de vendas de projetos de manutenção e reparação confiados à Lisnave. Isto foi um elemento importante para ultrapassar as dificuldades sentidas nos primeiros trimestres do ano de 2020. Para além do aumento do número de embarcações menos trabalhadas pela empresa, como as dragas, o pagamento adiantado de clientes fidelizados representou o maior número de receitas para a empresa, o que levou a uma melhoria na faturação de 2020 em relação ao ano de 2019. Devido a este aumento na faturação a empresa conseguiu pagar um bónus de 1.5 milhões de euros aos seus funcionários e fornecedores, assim como aumentar os dividendos aos seus acionistas.

No entanto, a falta de pessoal especializado proveniente de fornecedores, também representou uma desvantagem nos trimestres de menos atividade devido ao número de restrições, principalmente fronteiriças, causadas pela pandemia que marcou a economia mundial. Mas, devido a uma estratégia de competitividade bem definida, assim como um procurement bem estruturado, a empresa ultrapassou esta fase difícil, à frente dos seus competidores e continua a empresa líder a nível nacional.

5.3. Resumo de Resultados

De forma a sintetizar os resultados obtidos, provenientes das informações recolhidas sobre a Lisnave e o contributo do seu procurement na estratégia de vantagem competitiva, foi redigida a tabela 6, que resume, de forma curta e simples, aquilo que foi concluído no trabalho elaborado.

Tabela 6: Síntese dos Resultados

Contributos do Procurement
O procurement da empresa permite que esta consiga ter os preços mais baixos tendo em consideração a qualidade de serviços fornecidos. Consegue também, em condições normais, garantir que todos os serviços sejam concluídos num prazo de 20 dias. Isto porque possui uma rede de fornecedores especializados e constantemente avaliados, de forma a garantir que apenas os melhores trabalhem com a empresa nos diferentes projetos.
Garante que apenas os fornecedores que se integram melhor nas atividades da empresa são contactados para os diferentes projetos. Estes fornecedores têm que cumprir vários requisitos, incluindo ambientais, éticos e financeiros. Para além disso, existe um sistema de seleção de fornecedores que conta com vários passos em que diferentes áreas da empresa avaliam toda a documentação, histórico e performance de qualquer potencial candidato a entrar para a lista de fornecedores pré-aprovados.
Permite a criação de boas relações com os fornecedores, o que proporciona uma melhor capacidade de negociação, garantindo assim uma redução nos custos dos mesmos. Estas relações são formadas através de anos de relacionamento entre a empresa e o fornecedor, mas também através de certas ações praticadas pela empresa, como por exemplo a partilha de lucros da Lisnave com os seus fornecedores. Visto que os preços dos materiais e serviços externos são uma grande parte do orçamento final para o cliente, estas relações levam a que exista uma redução no preço final dos orçamentos, aumentando as hipóteses de novos contratos de projeto.
Assegura que a empresa consiga ter uma vantagem competitiva, no que toca às suas prioridades, nomeadamente, os preços praticados, a qualidade dos serviços e os prazos de entrega. Isto garante que a empresa consiga criar fidelizações com vários clientes internacionais. Isto deve-se principalmente ao facto de o modelo de negócio da empresa se basear no outsourcing de serviços especializados, tornando o procurement algo imperativo a ter em consideração na estratégia de competitividade.

CONCLUSÃO

Devido à empresa praticar um procurement mais descentralizado, é necessário haver um controlo na fase pós-venda em que os departamentos de compras e de produção contactam os fornecedores necessários para a realização do projeto.

Esta decisão é baseada em informações sobre o cliente, o projeto e em informações recolhidas através de um software ERP, que liga toda a empresa e permite averiguar níveis de inventário disponível. Isto garante que a empresa apenas gasta o essencial nos diferentes projetos, sem haver excessos de inventário.

O procurement da empresa é um dos fatores mais importantes, no que toca à qualidade dos serviços prestados aos clientes. Esta qualidade não envolve apenas as reparações e manutenções realizadas, mas também os serviços em si. Para conseguir ter fornecedores que conseguem trabalhar ao nível requerido pela Lisnave, é utilizado um processo rigoroso de seleção e avaliação constante de fornecedores novos e existentes. Isto garante que a qualidade e os prazos de entrega prometidos pela empresa são cumpridos, podendo ser a qualquer altura removidos fornecedores da lista de pré-aprovados, devido a incumprimento dos requisitos exigidos pela empresa.

Através de contratos otimizados com os fornecedores e de um controlo rigoroso nos gastos efetuados em encomendas, a empresa assegura que os custos são mantidos ao mais baixo possível, no que toca a inventários e gastos subsequentes.

É tentado ao máximo criar boas relações com os seus fornecedores, através de partilhas de lucros e relações de vários anos, o que permite uma maior capacidade de negociação com os mesmos, assegurando assim os custos mais baixos possíveis no que toca aos orçamentos dados aos clientes.

Estes fatores asseguram uma boa relação com clientes, fornecedores e parceiros que garante um bom funcionamento da Cadeia de Abastecimento da empresa. Por isso, é concluído que o procurement têm um papel central no que toca às prioridades competitivas da empresa, conseguindo com sucesso enaltece-las e garantindo assim uma melhor quota de mercado, obtendo uma vantagem competitiva no seu setor de atividade.

Contributo Científico

Este estudo fornece à literatura uma análise de uma empresa líder do setor da manutenção e reparação naval, algo que não existia, ou apenas falava um estudo empírico sobre o assunto.

Para além disso fornece um estudo de caso sobre o procurement, visto que, recentemente, apenas existem análises de setores de atividade como um todo ou a nível governamental.

Este estudo combina a estratégia de competitividade, e todos os seus elementos centrais, com o procurement e a sua importância para a empresa, comprovando o que é dito na literatura, num caso real, em tempos difíceis para a economia mundial.

Limitações do Estudo

Este estudo foi baseado numa empresa integrada num mercado específico que representa uma indústria transformadora. Ou seja, os resultados apresentados apenas refletem uma situação muito limitada no que toca à generalidade de todas as indústrias e mercados existentes.

Este estudo foi também realizado, num espaço de tempo limitado, em que os mercados a nível mundial encontram-se bastante condicionados, devido a uma pandemia que afeta tudo e todos.

Apesar de haver uma literatura bastante extensa sobre a vantagem competitiva e estratégias competitivas, a literatura recente sobre o procurement é bastante limitada em comparação e está mais direcionada para o procurement governamental.

Sugestões de Investigação Futura

Para conseguir obter informações mais detalhadas sobre o procurement nas empresas, é necessário fazer estudos semelhantes ao presente noutras empresas do mesmo setor e noutros setores e mercados. Isto permitirá obter uma visão mais global sobre o procurement e, possivelmente, desenvolver novas teorias e práticas.

É também aconselhado fazer estudos sobre o procurement em pequenas e médias empresas, visto que, atualmente a maioria de estudos existentes, incluindo o presente estudo, apenas englobam grandes empresas. Estes estudos podem ser quantitativos para uma recolha mais geral ou qualitativos para algo mais específico.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Allen, R., Helms, M., e Takeda. (2007). Porter's generic strategies: An exploratory study of their use in Japan. *Journal of Business Strategies*, 24(1), 69-91.

Alsetoohy, O. e Ayoun, B. (2018). Intelligent agent technology: The relationships with hotel food procurement practices and performance. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 9(1), 106–120. <https://doi.org/10.1108/JHTT-04-2017-0028>

Anand, J., Mulotte, L. e Ren, R. (2016). Does experience imply learning? *Strategic Management Journal*. 37(7). 1395-1412. <https://doi.org/10.1002/smj.2401>

Anderson, M. G. e Katz, P. B. (1998). Strategic Sourcing. *The International Journal of Logistics Management*, 9(1), 1–13. <https://doi.org/10.1108/09574099810805708>

Anthony Jnr, B. (2019). A developed software agent-knowledge-assisted procurement management tool for retailing enterprise: A feasibility study. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 49(1), 54–75. <https://doi.org/10.1108/VJKMS-08-2018-0069>

Bagul, A. e Mukherjee, I. (2019). Centralized vs decentralized sourcing strategy for multi-tier automotive supply network. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 68(3). 578-607. DOI 10.1108/IJPPM-02-2018-0083

Basu, S. (2014). Product market strategies and innovation types: Finding the fit! *Strategic Direction*, 30(3), 28–31. <https://doi.org/10.1108/SD-09-2013-0064>

Bell, J. (Ed.) (2010). *Como Realizar um Projeto de Investigação*. Gradiva Publicações: Lisboa

Blessner, P., Mazzuchi, T. A. e Sarkani, S. (2013). ISO 9000 impact on product quality in a defense procurement environment. *TQM Journal*, 25(3), 295–308. <https://doi.org/10.1108/17542731311307465>

Bouranta, N. e Psomas, E. (2017). A comparative analysis of competitive priorities and business performance between manufacturing and service firms. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(7), 914–931. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2016-0059>

Burns, D. J. (2014). Succeeding at new businesses: A matrix to measure flexibility. *Journal of Business Strategy*, 35(5), 23–30. <https://doi.org/10.1108/JBS-03-2014-0028>

Butter, F. e Linse, K. (2008) Rethinking procurement in the era of globalization. *Operations Management and Research*, 50(1), 76-80.

Christopher, M. e Holweg, M. (2011). Supply Chain 2.0: managing supply chains in the era of turbulence. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 41(1). 63-82

Claver-Cortés, E., Pertusa-Ortega, E. e Molina-Azorín, J. (2012). Characteristics of Organizational Structure Relating to Hybrid Competitive Strategy: Implications for Performance. *Journal of Business Research*. 65(7), 993-1002.

Construção e Manutenção/Reparação Naval (2020, Janeiro 8) LEME – *Barómetro PWC da Economia do Mar*. <https://www.pwc.pt/publicacoes/leme/portugal/pwc-leme-2020.pdf>

Craciun, L. (2014). The Brand as Strategic Asset of the Organization. *International Comparative Management*, 15(1), 69–77.

Creswell, J. (Ed.). (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Method Approaches*. SAGE Publications: USA.

Dinheiro Vivo (2021, Abril) *Diretório Ranking de Empresas*. <https://ranking-empresas.dinheirovivo.pt/LISNAVE-ESTALEIROS-NAVAIS>

Elshaer, I. A. e Augustyn, M. M. (2016). Direct effects of quality management on competitive advantage. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 33(9), 1286 - 1310. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-07-2014-0086>

Eriksson, P. E. (2006). Procurement and Governance Management – Development of a Conceptual Procurement Model Based on Different Types of Control. *MIT Sloan Management Review*, 17(1), 30–49. <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2006-1-30>

Gaspar, F. (2012) *O paradigma das compras para o aumento da competitividade das PME portuguesas* [Tese de Mestrado, Instituto Superior de Gestão] Instituto Superior de Gestão, Repositório Comum, <http://hdl.handle.net/10400.26/24940>

Gikunda, R. M., Mokaya, S. O., e Wakhungu, B. (2012). The application of McKinsey Matrix in determination of route attractiveness and resource allocation in Kenya Airways. *International Journal of Humanities and Social Science*, 2(3), 259–268. <https://www.researchgate.net/publication/285977869>

Gupta, G. e Mishra, R. P. (2016). A SWOT analysis of reliability centered maintenance framework. *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, 22(2), 130–145. <https://doi.org/10.1108/JQME-01-2015-0002>

Hales, G. e McLaren, C. (2017) Uber's competitive advantage vis-à-vis Porter's Generic Strategies. *Journal of Management Research*. 16(4), 7-22

Handfield, R., Jeong, S. e Choi, T. (2019). Emerging procurement technology: data analytics and cognitive analytics. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 49(10), 972–1002. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-11-2017-0348>

Hayder M. Kareem, A.-D., Zhang, J., Abdulreza, M. S., Harjan, S. A. e Shah, S. S. H. (2019). the Role of Financial Inclusion and Competitive Advantage: Evidence From Iraqi Islamic Banks. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 9(3), 193–199. <https://doi.org/10.32479/ijefi.8080>

Hussain, M., Ajmal, M. M., Khan, M. e Saber, H. (2015). Competitive priorities and knowledge management: An empirical investigation of manufacturing companies in UAE. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 26(6), 791–806. <https://doi.org/10.1108/JMTM-03-2014-0020>

Hussain, M., Drake, P.R. e Lee, D.M. (2012). Quantifying the impact of a supply chain's design parameters on the bullwhip effect using simulation and Taguchi design of experiments. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 42(10), 947-968.

Idris, F. e Naqshbandi, M. M. (2019). Exploring competitive priorities in the service sector: evidence from India. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 11(2), 167–186. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-02-2018-0021>

Jitpaiboon, T. (2014). The Study of Competitive Priorities and Information Technology Selection: Exploring Buyer and Supplier Performance. *Journal of International Technology & Information Management*, 23(3/4), 91–123. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=108748103&site=ehost-live>

Jorge, H. (2014) *Avaliação do Desempenho Financeiro e Criação de Valor- Uma Visão Integrada*. [Tese de Mestrado, Instituto Politécnico de Setúbal] Instituto Politécnico de Setúbal, Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10400.26/7270>

Kathuria, R., Partovi, F. Y. e Greenhaus, J. H. (2010). Leadership practices, competitive priorities, and manufacturing group performance. *International Journal of Operations and Production Management*, 30(10), 1080–1105. <https://doi.org/10.1108/01443571011082535>

Kathuria, R., Porth, S. J., Kathuria, N. N. e Kohli, T. K. (2010). Competitive priorities and strategic consensus in emerging economies: Evidence from India. *International Journal of Operations and Production Management*, 30(8), 879–896. <https://doi.org/10.1108/01443571011068207>

Lasalewo, T., Masruroh, N. A. S., Hartono, B. e Yuniarto, H. A. (2016). The effect of competitive advantage and human advantage on industrial competitive strategy (Case Study: SMIs in Gorontalo Province). *Journal of Indonesian Economy and Business*, 31(3), 307 - 324. <https://doi.org/10.22146/jieb.23179>

Lee, D.M. e Drake, P.R. (2010). A portfolio model for component purchasing strategy and the case study of two South Korean elevator manufacturers. *International Journal of Production Research*. 48(22), 6651-6682.

Lisnave (2021, Fevereiro 25) *Relatório de Gestão e Contas 2020*, <https://www.lisnave.pt/management-reports/>

Lisnave (2021, Maio 20) *Layout*, <https://www.lisnave.pt/layout/>

Lisnave (2021, Julho 02) *Our History*, <https://www.lisnave.pt/our-history/>

Lisnave (2021, Julho 02) *Services*, <https://www.lisnave.pt/services/>

Madsen, D. (2017). Not dead yet: The rise, fall and persistence of the BCG Matrix. *Problems and Perspectives in Management*, 15(1), 19–34. [https://doi.org/10.21511/ppm.15\(1\).2017.02](https://doi.org/10.21511/ppm.15(1).2017.02)

Madsen, D. e Stenheim, T. (2013). Doing research on “management fashions”: Methodological challenges and opportunities. *Problems and Perspectives in Management*, 11(4), 68–76.

Marine-Connector (2021, Maio) *VLCC and ULCC*. <https://maritime-connector.com/wiki/vlcc/>

- Maroofi, F., Kahrarian, F. e Dehghani, M. (2013). Evaluation of the effect of using Information Technology Infrastructure for Business Process Reengineering in Small and Medium sized Enterprises of Kermanshah Province. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(9), 404–416. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v3-i9/229>
- Matos, R. (2018). *O impacto do sistema de produção na competitividade no setor vitivinícola*. [Tese de Mestrado, Instituto Politécnico de Setúbal]. Instituto Politécnico de Setúbal. Repositório Comum. <http://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/20744>
- McAfee, A. e Brynjolfsson, E. (2012). *Big data: the management revolution*. *Harvard Business Review*, 90(10), 60–128.
- Mohapatra, S. (2012). IT and Porter's Competitive Forces Model and Strategies. *Information Systems Theory*, 1(1), 265-281.
- Monahan, M., e Rahman, S. (2011). Porter's Generic Competitive Strategies: How Appalachian business use them to compete. *Competition Forum*, 9(1), 26–37.
- Nippa, M., Pidun, U. e Rubner, H. (2011). Corporate portfolio management: appraising four decades of academic research. *Academy of Management Perspectives*, 25(4), 50-66.
- Nixon, J. e Helms, M.M. (2010), Exploring SWOT analysis – where are we now? A review of academic research from the last decade, *Journal of Strategy and Management*, 3 (3), 215-251.
- O'Shannassy, T. (2008). Sustainable competitive advantage or temporary competitive advantage: Improving understanding of an important strategy construct. *Journal of Strategy and Management*, 1(2), 168–180. <https://doi.org/10.1108/17554250810926357>
- Oltra, M.J. e Flor, M.L. (2010). The moderating effect of business strategy on the relationship between operations strategy and firms' results. *International Journal of Operations and Production Management*, 30(6), 612-638.
- Pereira, C. R., Christopher, M. e Lago Da Silva, A. (2014). Achieving supply chain resilience: the role of procurement. *Supply Chain Management*, 19 (1), 626–642. <https://doi.org/10.1108/SCM-09-2013-0346>

Pertusa-Ortega, E., Molina-Azorín, J. e Claver-Cortés, E. (2009). Competitive Strategies and Firm Performance: A Comparative Analysis of Pure, Hybrid and 'Stuck-in-the-Middle' Strategies in Spanish Firms. *British Journal of Management*. 20(4), 508-523.

Popescu, F. e Scarlat, C. (2015), Limits of Swot analysis and their impact on decisions in early warning systems. *SEA: Practical Application of Science*, 3 (1), 467-472.

Porter, M. (1998). *Competitive strategy*. New York: Free Press.

Preez, H. e Folinas, D. (2019). Procurement's contribution to the strategic alignment of an organisation: findings from an empirical research study. *Supply Chain Forum: An International Journal*. 20(3), 1-10.

Quesada, G., González, M. E., Mueller, J., e Mueller, R. (2010). Impact of e-procurement on procurement practices and performance. *Benchmarking*, 17(4), 516–538. <https://doi.org/10.1108/14635771011060576>

Riyanto, A., Primiana, I., Yunizar, e Azis, Y. (2020). Reengineering support for competitive advantage through organizational basis, information and communication technology: A literature review. *Problems and Perspectives in Management*, 16(3), 464–476. [https://doi.org/10.21511/PPM.16\(3\).2018.37](https://doi.org/10.21511/PPM.16(3).2018.37)

Ronnback, A. (2012). Quality in the public procurement process. *TQM Journal*, 24(5), 447–460. <https://doi.org/10.1108/17542731211261593>

Salavou, H. (2015). Competitive Strategies and Their Shift to the Future. *European Business Review*. 27(1), 80-99.

Samba, C., Van Knippenberg, D. e Miller, C. C. (2018). The impact of strategic dissent on organizational outcomes: A meta-analytic integration. *Strategic Management Journal*, 39(2), 379–402. <https://doi.org/10.1002/smj.2710>

Sánchez-Rodríguez, C., Martínez-Lorente, A. R. e Hemsworth, D. (2019). E-procurement in small and medium sized enterprises; facilitators, obstacles and effect on performance. *Benchmarking*, 27(2), 839–866. <https://doi.org/10.1108/BIJ-12-2018-0413>

Shaw, E. H. (2012). Marketing strategy: From the origin of the concept to the development of a conceptual framework. *Journal of Historical Research in Marketing*, 4(1), 30–55. <https://doi.org/10.1108/17557501211195055>

Simoneaux, S. e Stroud, C. (2011). SWOT Analysis: *The Annual Check-Up for a Business*. *Journal of Pension Benefits*, 18(3), 75–78.

Srivastava, R. e Prakash, A. (2011). Growth-Share Matrix as a Tool for Portfolio Planning: Evidence from the Indian Telecommunication Services Industry. *IUP Journal of Business Strategy*, 8(2), 22–33.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=62293720&site=ehost-live>

Stake, R. E. (Ed.) (2012) *A Arte da Investigação com Estudo de Caso*. SAGE Publications, USA

Tassabehji, R., e Isherwood, A. (2014). During Turbulent Times 1. *Strategic Change*, 23, 63–80. <https://doi.org/10.1002/jsc>

Teixeira, M. (2006) *Globalização e as Áreas Económicas de Interesse Nacional a Construção e Reparação Naval: Perspetivas e Consequências*. [Estudo de Média Duração, Instituto de Estudos Superiores Militares] Instituto de Estudos Superiores Militares, Repositório Comum.
<http://hdl.handle.net/10400.26/12265>

Teryima, S. J. e Aondona, A. P. (2014). Corporate level strategic analysis and choice as a measure of achieving performance in organizations: (a survey of Dangote groups of companies/conglomerates) quoted on Nigeria stock exchange market. *International Journal of Business & Economic Development*, 2(2), 34–50.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=97866926&site=ehost-live>

Tukuta, M., e Saruchera, F. (2015). Challenges facing procurement professionals in developing economies: Unlocking value through professional international purchasing. *Journal of Transport and Supply Chain Management*, 9(1), 1–10.
<https://doi.org/10.4102/jtscm.v9i1.152>

Valentinov, V. (2015), Kenneth Boulding's theories of evolutionary economics and organizational change: a reconstruction, *Journal of Economic Issues*, 49 (1), 71-88.

Verboncu, I. e Condurache, A. (2016). Diagnostics vs. SWOT Analysis. *International Comparative Management*, 17(2), 114–122.

Wright, E. W., Hillon, Y. C., Garrido-Lopez, M. e Fowler, D. (2019). A new scorecard for strategic planning. *Journal of Business Strategy*, 40(2), 50–58. <https://doi.org/10.1108/JBS-08-2017-0107>

Yin, R. K. (Ed.) (2009) *Estudo de Caso Planejamento e Métodos*. Artmed Editora: São Paulo..

ANEXOS

Anexo 1: Guião de Entrevista



GUIÃO ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Guião para a Entrevista

- 1- Quais os requisitos gerais internos da empresa para as atividades de procurement na escolha de fornecedores e parceiros?

- 2- Como é que as atividades de procurement desenvolvidas pela empresa têm em consideração as prioridades competitivas da empresa (qualidade, tempo de entrega e preço)?

- 3- Visto que o procurement é feito individualmente pelas diversas áreas da empresa, como é que o orçamento para essa função é organizado? É uma escolha feita pelas diferentes áreas ou existe um consenso geral nos custos?

- 4- Os fabricantes dos navios fazem o procurement e fornecem os equipamentos utilizados. Isto inclui também os materiais necessários aos vários tipos de reparações feitas pela empresa?

- 5- Existe algum programa informático em uso pela empresa para o procurement para aumentar a performance e evitar atrasos? Se sim, qual e como é que este ajuda os departamentos nas funções de procurement?

Anexo 2: Política de Qualidade da Lisnave



QUALITY POLICY

Lisnave considers Quality as a success factor and guides its strategy for **"Customer Satisfaction"** in all of its processes, favouring the principle of "doing it right the first time", within the deadlines, streamlining resources and improving the effectiveness and performance of the Quality System.

Lisnave seeks the **creation of values, involvement of Staff and Partners** and seeks the **respect for the Community**, in order to improve competitiveness and be recognised as a shiprepair leader, thereby fulfilling the **Mission and Vision**, according to its **Values**.

Lisnave aims to achieve Excellence by permanently improving the performance of its activities, **motivating the staff through Communication, sharing company targets, exchanging experiences, Training, developing Team Work and Professional Qualifications**.

In the relationship with external Suppliers Lisnave seeks to establish solid partnerships, expanding their involvement in the activities and motivating their structural development as a model of joint performance improvement.

Lisnave through Top Management, reviews and maintains the Quality Policy, establishes policies and targets for Environmental Management, Occupational Health and Safety Management, Fire Safety and Procurement. Also ensures compliance with Business Ethics, with the Port Facility Security Regulations and the commitment to comply with the citizen new rights relating Privacy and Personal Data Protection, honouring the contractual obligations, laws or regulations that are priority references for its activity.

Through its exemplary behaviour, Lisnave seeks the respect of the community in the areas of its activities by promoting this Policy to all stakeholders relevant to the Company.

Lisnave keeps its Quality Management System certified according to ISO 9001 and define for the processes, performance targets that are analysed, monitored and reviewed continuously, promoting and implementing the necessary **improvement and innovation actions**.

Lisnave also has its Calibration Laboratory accredited according to ISO 17025, which policies and objectives shall address the competence, impartiality and consistent operation of the Laboratory.

Achieving these goals will be possible with the involvement and commitment of Lisnave's management and staff.

Setúbal, 06th March 2019

Managing Director,

Peter Luijckx

Anexo 3: Política de Procurement da Lisnave



PROCUREMENT POLICY

Lisnave develops procurement activity, considering permanently the selection criteria of their Suppliers, which are based on the requirements of Quality, Environment, Safety, Costs and Deadline for completion of services or delivery of products.

In order to optimise the performance of the Purchasing Process, Lisnave seeks to extend supply contracts, in particular through partnerships with product Consignors.

The purchase of products and services is developed based on the real needs and specifications, in accordance with the established procedures.

The reception of products and services is performed through the qualitative and quantitative evaluation and the contracted deadline, always ensuring adequate registration.

Storage of products is performed by ensuring the necessary environmental and safety conditions, with stock inventories.

Stock management ensures appropriate stock levels, in order to minimise the costs of the fixed assets and the risk of out-of-stock, ensuring the workability of shipyard critical equipment.

In relations with Suppliers, Lisnave's workers must be guided by ethical principles, identified under the Company Ethics Policy, by keeping daily demanding and trustful relationships and promoting mutual trust to facilitate negotiations.

Setúbal, 19th April 2021

Managing Director

Nuno Antunes dos Santos

Anexos 4: Fluxograma Construção de Orçamento

