

UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR

Departamento de Engenharia Electromecânica

**Um Modelo Híbrido aplicado à Área de Compras
Estratégicas de um Grupo Empresarial**

Luís Carlos da Silva Ferreira

Dissertação para a obtenção de Grau de Mestre em
Engenharia e Gestão Industrial

Covilhã, 2009

UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR

Departamento de Engenharia Electromecânica

**Um Modelo Híbrido aplicado à Área de Compras
Estratégicas de um Grupo Empresarial**

Luís Carlos da Silva Ferreira

Dissertação para a obtenção de Grau de Mestre em
Engenharia e Gestão Industrial

Orientador: Professor Doutor João Carlos de Oliveira Matias



Resumo

A conjuntura económica actual, a instabilidade dos mercados e a crescente globalização da competitividade obrigam as organizações a evoluir constantemente e a inovar nos seus processos.

Esta dissertação tem como objectivo demonstrar a necessidade que as empresas sentem em evoluir também nas áreas de compras, tornando-as uma componente estratégica.

A função compras tem vindo a ganhar importância e visibilidade nas últimas décadas, no entanto nem sempre este reconhecimento tem reflexo nos comportamentos e nas acções implementadas.

Aproveitando o crescimento acelerado de um grupo empresarial português, fez-se uma análise ao estado actual da organização de compras, retirando-se conclusões para definir um plano de acções futuras.

A definição deste plano tem por base uma análise exaustiva à despesa em compras do grupo, utilizando modelos teóricos de diagnóstico para aferir qual a estratégia a seguir. Os resultados desta análise deverão ser devidamente enquadrados na realidade do grupo em causa e na complexidade dos mercados em que actua e exerce actividade.

O plano de implementação deverá prever medidas para ultrapassar as dificuldades inerentes à gestão da mudança. É uma mudança não só de processos, mas essencialmente de cultura e comportamentos. A negociação passará a ser um tema fulcral neste processo.

Com a implementação do plano reorganização do modelo de compras, serão identificados os primeiros resultados práticos, os quais serão o suporte que justifica este projecto de reestruturação.

Este estudo é realizado quando está decorrido apenas o primeiro terço das fases do processo, pelo que será identificado um conjunto de acções futuras que permitirão consolidar o projecto.

Palavras Chave:

Compras Estratégicas; Modelo de Compras; Negociação; Gestão da Mudança



Abstract

The current economic environment, the instability of markets and increasing globalization of competitiveness forces organizations to evolve constantly and to innovate in their processes.

This paper aims to demonstrate the need that companies experience in go forward in procurement areas, making them a strategic component.

Purchasing function has been gaining importance and visibility in recent decades, however this recognition has not always reflected in changes of behavior and actions implemented.

Taking advantage of accelerated growth of a Portuguese business group, an analysis of the current state of purchase organization was prepared, drawing conclusions to define a plan for future actions.

The definition of this plan is based on a thorough expenditure on purchases analysis of the group, using theoretical models of diagnose to identify which strategy should be adopted. The results of this analysis must be duly coordinated with the reality of the group and regarding the complexity of the markets in this industry.

The plan of implementation should take measures to overcome the difficulties inherent in the change management. It's not only a change of process, but essentially a change of culture and behavior. Negotiation will become a fundamental issue in this process.

With the implementation of the reorganization plan for purchasing, the first practical results will be identified, and will be the support that justifies this proposed restructuring.

This study is carried out during the implementation and only the first third of the phases of the process is completed. Therefore, it be identified a set of future actions that will consolidate the project.

Keywords:

Strategic Sourcing; Procurement Model; Negotiation; Change Management.



Agradecimentos

“Gratitude is not only the greatest of virtues, but the parent of all the others.”

(Cícero)

É com satisfação que escrevo estas linhas de agradecimento. Não por dever, mas porque são sentidas e se tornam as mais fáceis de todo o trabalho.

A primeira palavra de agradecimento é dirigida ao Professor Doutor João Matias. Pelo incentivo inicial que me levou a avançar para este trabalho e, fundamentalmente, por ter aceitado o convite para ser o meu Orientador. As suas indicações foram preciosas e a sua disponibilidade inquestionável.

Ao Grupo Martifer, pela possibilidade de desenvolver este projecto de reestruturação das compras e que serviu de base à dissertação. Uma palavra especial à minha equipa na Central de Compras que torna possível acreditar que o projecto será bem sucedido.

Aos meus pais, que me transmitiram os valores da vida, à minha irmã e restante família, pelo apoio e estímulo que sempre me deram.

A todos o meu Bem-Haja!

Finalmente, não poderia deixar de agradecer às minhas princesas de uma forma particular e especial:

À Luísa, minha esposa e companheira, pela paciência, pelo incentivo, pela presença e pela cumplicidade. Com diz a nossa música: “... *for always!*”

Às minhas princesinhas, Raquel e Maria Luís, pelo sorriso que trazem à vida...

É por elas... é para elas...



Índice

Resumo	i
Abstract.....	ii
Agradecimentos	iii
Índice	iv
Lista de Figuras	vi
1. Introdução.....	1
1.1. Razões da escolha do tema	1
1.2. Objectivos da dissertação.....	2
1.3. Estrutura da dissertação	3
2. O estado actual da função “compras” no mundo empresarial.....	4
2.1. Introdução	4
2.2. Conceitos, definições e “ferramentas” de análise.....	5
2.2.1. <i>Strategic Sourcing</i>	6
2.2.2. <i>Procurement</i>	6
2.2.3. <i>Outsourcing</i>	6
2.2.4. Matriz de <i>sourcing</i> das categorias	7
2.2.5. TCO - <i>Total Cost of Ownership</i>	8
2.2.6. Análise ABC.....	10
3. Porquê reestruturar o modelo de compras.....	11
3.1. Introdução	11
3.2. A importância da função compras	11
3.3. Qual a mudança necessária?	14
4. Pontos críticos na reestruturação de um modelo de compras.....	17
5. Paradigma da mudança.....	20
5.1. As resistências internas	20
5.2. Ponto de vista dos fornecedores.....	20
6. Levantamento de dados	22
6.1. Caracterização do Grupo	22



6.2.	Caracterização das compras - Volume de compras	28
6.3.	Modelo de Compras utilizado antes do projecto	33
6.4.	<i>Stages of excellence</i>	38
7.	O modelo proposto	41
7.1.	Opções consideradas	41
7.2.	O modelo híbrido	43
7.2.1.	Comité de Compras	45
7.2.2.	A importância da Negociação no novo modelo.....	46
7.2.3.	Organigrama do departamento de compras	48
7.2.4.	O fluxograma do processo de compras.....	49
7.3.	Implementação do novo modelo	51
7.4.	Dificuldades na mudança	53
7.5.	O novo modelo – resultados.	54
7.5.1.	Caso “Economato”	54
7.5.2.	Caso “Águas para consumo”	56
7.5.3.	Caso “Fardamento e Equipamentos de Protecção Individual (EPI)”	57
8.	Conclusões	60
9.	Trabalhos futuros.....	61
10.	Bibliografia.....	63



Lista de Figuras

Figura 1 - Matriz de <i>Sourcing</i> das Categorias.....	7
Figura 2 - <i>Total Cost of Ownership</i>	9
Figura 3 - Impacto da redução do custo das compras na margem operacional.....	12
Figura 4 - Impacto da redução do custo das compras na margem operacional.....	12
Figura 5 - Percentagem do custo das compras face ao Volume de Vendas.....	13
Figura 6 - Tabela de separação de responsabilidades.....	16
Figura 7 - Mudança de lógica de silos para equipas multi-funcionais.....	16
Figura 8 - Organigrama Grupo Martifer.....	22
Figura 9 – Informação Financeira - Grupo Martifer.....	25
Figura 10 – Demonstrações dos Resultados Consolidados por Naturezas.....	25
Figura 11 – Custos das Mercadorias e Subcontratos.....	26
Figura 12 - Despesa em Compras 2008.....	27
Figura 13 - Despesa endereçável 2008.....	28
Figura 14 - Evolução do Volume de Compras por Área de Negócio.....	29
Figura 15 - Volume de Compras por Categorias.....	29
Figura 16 - Categorias de compras 2008.....	30
Figura 17 - Matriz de <i>Sourcing</i> de Categorias para o Grupo Martifer.....	31
Figura 18 - Evolução do número de fornecedores.....	32
Figura 19 - Fluxo de processo de compras.....	34
Figura 20 - Vantagens e desvantagens do modelo descentralizado.....	35
Figura 21 - Potencial de poupança por análise de preço.....	36
Figura 22 - Níveis de Excelência - Estratégia.....	38
Figura 23 - Níveis de Excelência - Pessoas e Competências.....	39
Figura 24 - Níveis de Excelência - Organização e práticas negociais.....	39
Figura 25 - Níveis de Excelência – Comunicação.....	40
Figura 26 - Níveis de Excelência - Gestão da informação.....	40
Figura 27 - Modelo Centralizado VS Modelo Descentralizado.....	42
Figura 28 - Modelos Centralizado, Coordenação Central e Descentralizado.....	43
Figura 29 - Comité de Compras.....	45
Figura 30 - Organigrama genérico da Central de Compras.....	48
Figura 31 - Fluxograma do processo de compra.....	50
Figura 32 - Plano de implementação do projecto.....	52



Figura 33 - Catálogo <i>on-line</i> de Economato	55
Figura 34 - Fluxo de compra transversal ao Grupo.....	58



1. Introdução

A conjuntura económica actual é desfavorável a grandes investimentos por parte das empresas. O acesso ao crédito bancário está mais dificultado, levando as organizações a repensar as estratégias de crescimento.

A escassez de novos investimentos, provoca uma natural desaceleração das economias, situação que se reflecte directamente nos volumes de vendas das empresas. Estas são forçadas a esmagar as margens para conseguir vendas e ganhar concursos, o que limita a obtenção de lucro.

Se do ponto de vista das vendas esta é uma conjuntura desfavorável, resulta no inverso relativamente às compras. As empresas não podem potenciar o lucro através das vendas, pelo que terão que obter melhores *performances* ao nível das compras para melhorarem as margens do produto/serviço vendido. Com este cenário traçado, a função “Compras” obtém uma importância e visibilidade mais efectivas nas organizações.

1.1. Razões da escolha do tema

Apesar da crescente importância no seio das organizações, a função “compras” continua a ser vista, de uma forma geral, como uma mera função de suporte, ocupando um papel secundário na estratégia de grande parte das empresas.

No entanto, face à necessidade de redução de custos e à dificuldade de obtenção de margens no negócio, torna-se cada vez mais visível a importância das compras nas organizações.

Resultado da pouca relevância anteriormente atribuída, os departamentos de compras (ou aprovisionamentos) nunca foram estruturados numa perspectiva de compras estratégicas. A compra resumia-se ao processo administrativo do envio da nota de encomenda e à recepção administrativa dos documentos (guias e facturas). A responsabilidade da negociação estava, tipicamente, nas áreas utilizadoras por se



considerar que quem domina as questões técnicas do produto está em melhores condições para negociar.

Neste trabalho, apresenta-se uma visão diferente, ou seja, a área de compras deve ser envolvida no processo desde o início, sendo esta a gerir todos os contactos com os fornecedores.

Uma vez reconhecida a importância das compras na organização, torna-se fundamental definir o tipo de organização de compras, e qual o modelo a seguir.

No estudo efectuado serão apresentados três modelos teóricos de gestão estratégica de compras:

- modelo descentralizado;
- modelo de coordenação central;
- modelo centralizado.

1.2. Objectivos da dissertação

Do ponto de vista prático, far-se-á a apresentação de um modelo “híbrido” de gestão de compras aplicado no Grupo Martifer. Devido à diversidade de negócios do Grupo, as compras foram evoluindo de forma descentralizada. Numa tentativa de aproveitar as sinergias do Grupo e a força negocial proporcionada pelo volume de compras, houve a necessidade de reestruturar toda a organização de compras, adaptando-a à realidade das empresas, sem descuidar as especificidades de cada uma.

O trabalho pretende ilustrar a evolução de um modelo descentralizado para um modelo “híbrido”, no qual coexistem as três formas de gestão de compras enunciadas atrás.

Resumindo, far-se-á a identificação teórica dos modelos centralizado, de coordenação central e descentralizado, e a aplicabilidade de um modelo que explora estas três formas num grupo de empresas que se movimenta em diferentes áreas de negócios.



1.3. Estrutura da dissertação

A estrutura desta dissertação foi desenvolvida uma forma em que se poderão conseguir identificar as seguintes etapas:

Numa primeira fase é feita a introdução do tema “Compras” através de alguma revisão bibliográfica. Aborda-se a evolução da função compras ao longo dos tempos de uma forma muito simplista, com a visão de alguns autores acerca do tema. Identificam-se alguns conceitos e ferramentas que suportarão a análise prática posterior.

Num segundo momento, é caracterizado o Grupo Empresarial sobre o qual recai o estudo. Para além da descrição da estrutura organizacional do grupo, é enquadrado o estado das compras.

Após a caracterização das compras do grupo em causa, são explanadas as várias opções possíveis para a organização futura.

Será demonstrada, numa terceira etapa, a necessidade de optar por um modelo híbrido, que agrega as melhores características de cada um dos três modelos teóricos apresentados.

Finalmente, são apresentados alguns casos concluídos da implementação em curso. Os resultados suportam a viabilidade do modelo escolhido.

Por fim, será apresentada uma conclusão e um plano de trabalhos futuros, uma vez que o projecto que serve de base à dissertação ainda não se encontra concluído.



2. O estado actual da função “compras” no mundo empresarial

2.1. Introdução

São várias as definições encontradas para o termo “compras”. Tal como não há uma inequívoca visão da função compras e do seu enquadramento na estratégia das empresas, também ao definir o termo em si se encontram várias opiniões.

De uma forma muito simplista, o termo “Compra” pode ser definido como a aquisição de um bem ou de um direito, pelo qual se paga um estipulado preço. (Baily et al., 2005) socorre-se de uma definição algo superficial para definir os objectivos das compras: adquirir a correcta qualidade de material, no momento certo, na quantidade correcta, da fonte correcta e ao preço correcto. De uma maneira muito sintética, o mesmo autor define que a actividade de compras é um procedimento pelo qual as empresas determinam os artigos a serem comprados, identificam e comparam os fornecedores disponíveis, negociam com as fontes de abastecimento, firmam contratos, elaboram ordens de compras e finalmente, recebem e pagam os bens e serviços adquiridos (Baily et al., 2005).

De uma forma mais elaborada, pode-se definir a função compras como: localizar, seleccionar, qualificar, avaliar e estabelecer parcerias com fornecedores, negociações de preços, estabelecer metas de longo prazo, trabalhar integrado com os restantes departamentos da organização, desenvolvendo processos e outras actividades pertinentes que asseguram a entrega e o bom funcionamento dos produtos (Leenders et al., 2005).

Esta definição permite entender as Compras como uma função para além das tarefas administrativas a que sempre foram associadas. Não é raro encontrar referências que reportam a função compras para a rotina do trabalho administrativo de processamento de notas de encomenda (ou ordens de compra) e de recepção e conferência de facturas. No entanto, a colaboração com os restantes departamentos para conseguir soluções que permitam alcançar poupanças ou criar valor será um dos papéis fulcrais dos Departamentos de Compras modernos.

Apesar da mudança que se vem sentindo nas últimas décadas, nem sempre foi desta forma, e ainda hoje esta forma de encarar o “*purchasing*” não é uma prática



generalizada. Para uma melhor compreensão da evolução da função compras, teremos que recuar algumas dezenas de anos.

Foi talvez no início do século passado, com as ideias inovadoras de Henri Ford nos processos industriais, que a função compras começa a ganhar algum destaque.

Mas foi apenas com a crise do petróleo de 1973-1974 que o desenvolvimento das Compras alcançou um momento decisivo. Desde os anos 20 até à crise do petróleo, a principal função das compras era “comprar por menos” (Cavinato e Kauffman, 1999).

A redução de matéria-prima a nível mundial, obrigou a que a função compras tivesse um papel mais activo para satisfazer as necessidades das empresas. *“Os factores quando, quanto e como comprar, passaram a ser determinantes para a continuidade das empresas no mercado competitivo”*. (Martins & Alt, 2001)

É fácil entender que em épocas de recessão se procure reduzir os custos, e nesse cenário as compras assumem papel de destaque. Muitas são as organizações que têm reestruturado as suas estruturas de compras, tornando-as um factor competitivo e uma área estratégica dentro das empresas. A partir dos anos 80, surge o conceito de “Compra Estratégica” estudado por vários autores como Carr e Smeltzer (1999) ou ainda antes, na década de 80 por Porter, e mais tarde por Lamming (1993) e Wormack e Jones (1994).

Hoje, as empresas altamente competitivas apostam em departamentos de compras altamente profissionalizados, reconhecendo a sua importância estratégica e o seu contributo para os resultados da organização. Tal como refere Moraes (2005), a Gestão de Compras assume papel verdadeiramente estratégico nos negócios de hoje face ao volume de recursos, principalmente financeiros, envolvidos, afastando cada vez mais a visão preconceituosa de que era uma actividade burocrática e repetitiva, um centro de custo e não um centro de lucros.

2.2. Conceitos, definições e “ferramentas” de análise

O crescente interesse dos autores pela temática das compras fez surgir um conjunto de termos que usualmente se utilizam na literatura sobre este tema. Neste ponto serão abordados alguns desses termos para facilitar o enquadramento teórico.



2.2.1. *Strategic Sourcing*

Strategic Sourcing pode ser definido como a tentativa de satisfazer as necessidades de mercado das empresas, através da análise planeada e pró-activa dos mercados e a selecção de fornecedores com o objectivo de fornecer soluções que vão ao encontro de necessidades acordadas e pré-definidas (Buster, 2007).

eSourcing – conjunto de meios baseados em tecnologia *internet*, que permitem realizar a selecção de fornecedores de uma forma eficiente e geradora de oportunidades:

- facilitando a entrada de novos fornecedores;
- melhorando a qualidade e velocidade da troca de informação;
- reduzindo custos e tempo de processamento;
- melhorando as possibilidades de aumentar poupanças.

2.2.2. *Procurement*

Procurement (ou Aprovisionamento) é o termo para a procura de fornecedores para a aquisição de bens e/ou serviços nas melhores condições de TCO (*Total Cost of Ownership*), na correcta quantidade e qualidade, no momento certo, no local certo e da fonte certa, permitindo o benefício directo das organizações.

eProcurement – conjunto de soluções baseadas em tecnologia *internet* que permitem melhorar as relações e transacções entre empresas compradoras e fornecedoras, automatizando processos e permitindo a exploração de eficiências na cadeia de aprovisionamento (Serra, 2003).

2.2.3. *Outsourcing*

Designa a subcontratação de parte das funções de uma empresa, a outra empresa externa especializada. Geralmente, esta transferência reflecte-se nas actividades secundárias da empresa, evitando-se o *outsourcing* de actividades *core* ou do produto final (*Think Finance*, 2009).

2.2.4. Matriz de *sourcing* das categorias

Krajlic (1983) defende que uma organização com necessidade de uma estratégia de aprovisionamentos depende de dois factores: (1) a importância estratégica da aquisição em termos de valor acrescentado ao produto final, a percentagem de matérias-primas nos custos totais e o seu impacto na rentabilidade,... ; (2) a complexidade o mercado fornecedor devido a possível escassez no fornecimento, desenvolvimento tecnológico e/ou produtos substitutos, barreiras à entrada, custos e complexidade logística e condições de monopólio ou oligopólio.

Com estes dois factores é possível desenhar uma matriz para determinar qual a estratégia de compras a seguir para cada categoria.

A Matriz de *Sourcing* de categorias, também conhecida por “*procurement positioning tool*” ou Matriz de Krajlic, permite subdividir as compras numa representação gráfica de quatro quadrantes, segundo os dois critérios identificados:

- impacto da categoria no negócio – está relacionado com o efeito nos resultados financeiros e nas competências “*core*” da empresa
- risco de fornecimento e complexidade do mercado - avalia a criticidade para os processos de negócio e disponibilidade do mercado.

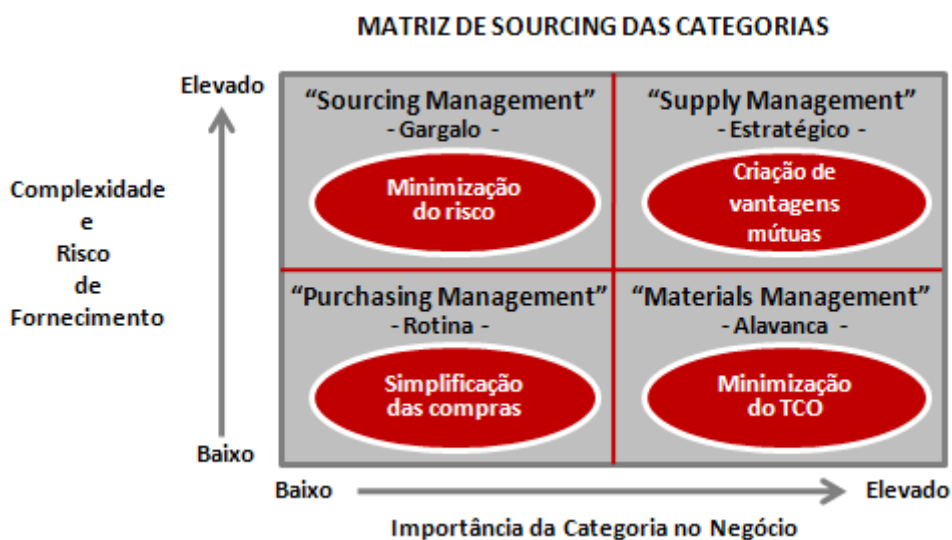


Figura 1 - Matriz de *Sourcing* das Categorias. (Adaptado de P. Krajlic)



Cada quadrante define um objectivo estratégico primário de *sourcing* (“*power and dependence*”).

Dependendo do quadrante em que cada categoria fica inserida, será escolhida a estratégia mais adequada a adoptar para cada uma.

Assim, teremos quatro possibilidades:

- Rotina: enquadram-se aqui as categorias de baixo valor acrescentado, como economato, serviços de limpeza, etc. Devido à sua repetitividade, aconselha-se uma **simplificação das compras**.

- Alavanca: neste quadrante são identificadas as compras com elevado valor, mas inseridas em mercados simples, sem risco de fornecimento. Estas categorias são tratadas de forma a **minimizar o Total Cost of Ownership** (TCO) e a alavancar resultados.

- Gargalo: apesar de baixo impacto no negócio, em termos de valor, neste quadrante encontram-se algumas das categorias “problemáticas” em termos de compras. Por terem baixo impacto, são por vezes descuradas, o que causa dificuldades de gestão devido à elevada complexidade do mercado e ao elevado grau de risco no fornecimento. Nestas categorias, recomenda-se a **minimização do risco**.

- Estratégico: tal como o nome indica, tratam-se das categorias estratégicas das organizações. Para além do risco associado ao fornecimento, apresentam um elevado impacto no negócio. São as categorias “*core*” das organizações. Neste quadrante exige-se um tratamento que permita **obter vantagens mútuas**, falando-se por vezes em parcerias.

A escolha da estratégia a adoptar não obedece a um método rígido, devendo ser efectuada tendo em conta a especificidade do negócio em causa.

2.2.5. TCO - *Total Cost of Ownership*

Um dos erros mais típicos encontrados entre os “compradores” prende-se com o ignorar do *Total Cost of Ownership*. É frequente depararmo-nos com situações de compra em que o parâmetro a negociar é, aparentemente, apenas “o preço”. Esta é uma situação

clássica em departamentos de compras cujo papel é, fundamentalmente, executar tarefas administrativas e com pouca rotina de negociação. No entanto, à pergunta:

“Quanto custa?”

não basta responder:

“O preço é....”.

Efectivamente, o preço é apenas a ponta do *iceberg*, tal como é ilustrado na figura 2.

A questão está bem formulada (“Quanto custa?”) e da mesma forma, a resposta deverá focar-se no “custo”, e não apenas no “preço”. Na componente custo teremos que considerar uma série de parâmetros que serão em maior ou menor número, dependendo da complexidade da compra que se estiver a considerar. Os prazos de entrega, as condições de pagamento, custos de transporte e/ou armazenagem, custos de manutenção, custos de instalação, seguros, formação, etc., terão que ser equacionados para se poder efectivamente avaliar o custo total de um determinado bem.

O valor total da aquisição é mais do que simplesmente preço, e tem uma influência sobre o desenvolvimento do papel mais amplo da compra na gestão do custo total (Baily et al., 2005)



Figura 2 - Total Cost of Ownership (ilustrativo)



2.2.6. Análise ABC

Aplicação da Lei de Pareto (80/20): as classificações ABC são determinadas em ordem ascendente de todos os produtos de acordo com a sua classificação como percentagem do custo total das compras. De uma forma simples, esta lei traduz-se no facto de 80% do custo total, provém de apenas 20% dos produtos adquiridos. Esta regra pode ser aplicada não só aos produtos, como também aos fornecedores.

Neste estudo, através da decomposição das categorias e ordenação por valores, consegue-se perceber uma relação 80-20, em que 80% do valor das compras fica agrupado num restrito conjunto de categorias e os restantes 20% dispersos pelas categorias menos representativas. Desta forma, o enfoque o esforço de análise concentra-se fundamentalmente no conjunto de categorias que representam 80% do volume de compras.

3. Porquê reestruturar o modelo de compras

3.1. Introdução

No meio competitivo em que as empresas se movimentam, com a globalização de mercados, com o surgimento de mercados *low-cost* e com a conjuntura económica desfavorável à manutenção dos níveis das margens de lucro, as organizações foram forçadas a encontrar outras formas de potenciar os resultados. Uma solução é obviamente cortar nos custos. No entanto, o corte nos custos nem sempre ocorre da forma correcta. O importante não é comprar menos, mas sim comprar melhor.

3.2. A importância da função compras

A percepção dos benefícios que contribuíram para o crescimento da importância da função compras nos anos 90 deve-se, essencialmente a três factores:

- Falhanço das técnicas tradicionais de “cortar no custo” – com o aumento da competição globalizada, as empresas sentiram necessidade de reduzir custos com mão-de-obra, processos e materiais. Do ponto de vista das compras, a tentativa de redução de custos através de maior pressão negocial junto dos fornecedores não colheu os frutos desejados. O fracasso das práticas mais usadas de redução de custos geraram a necessidade de obtenção de outras formas de obter valor nas áreas de compras (Moncza et al., 2008).
- Reengenharia dos processos – as abordagens multi-funcionais ganham terreno às ultrapassadas visões “uni-funcionais” dentro das organizações. As compras ganham o seu espaço nas equipas multidisciplinares deixando de ser uma função isolada (Baily et al., 2005).
- Nova visão de relacionamento com os fornecedores – fruto de experiências bem sucedidas na indústria japonesa, o relacionamento com os fornecedores passa a ser encarado como uma possibilidade de parceria, possibilitando que estes se “integrem” na organização permitindo uma melhoria contínua no fornecimento.

Analisando a questão do ponto de vista do custo, e da sua repercussão nas contas das empresas, nem sempre é percebido o resultado que pode ser obtido pelas compras. Numa análise muito simples, podemos verificar o impacto da redução dos custos das compras nos resultados das empresas através da ilustração da figura 3.

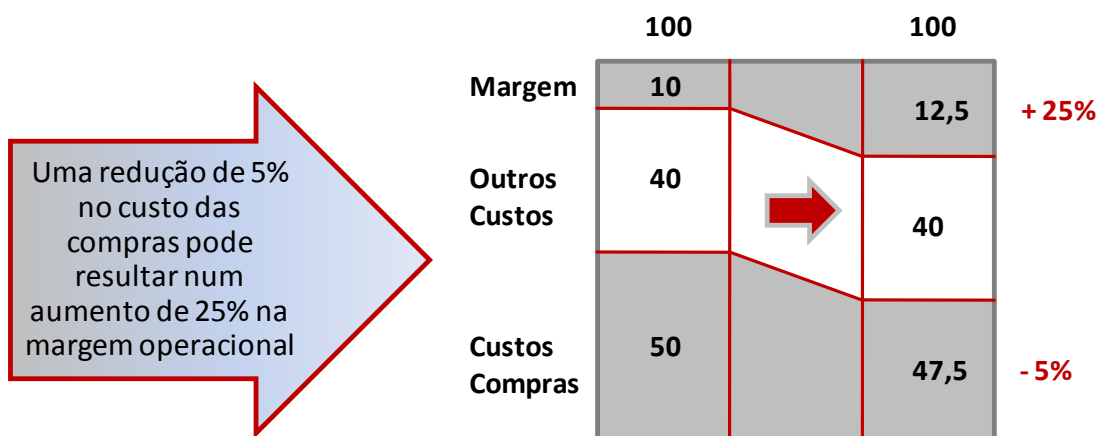


Figura 3 - Impacto da redução do custo das compras na margem operacional (ilustrativo)

De facto, uma redução de 5% no custo das Compras pode resultar num aumento de 25% da margem operacional. Em comparação, do ponto de vista das vendas, seria necessário 12,5% para conseguir obter o mesmo resultado de 25% na margem operacional.

Esta operação permite às empresas manter a margem de lucro pela redução do custo das compras, em detrimento da necessidade de aumento do volume de vendas, ou em alternativa, da necessidade de reduzir os custos fixos ou o número de colaboradores. Outra forma de representar esta situação traduz-se na figura seguinte:

	Cenário inicial		Poupança 5% Compras		Aumento das vendas	
Vol. Negócio	1000		1000		1125	12,5%
Vol. Compras	500	50%	475	-5%	562,5	50%
Mão-de-Obra	300	30%	300	=	337,5	30%
Custos Fixos	100	10%	100	=	100	=
Margem	100	10%	125	+ 25%	125	+ 25%

Figura 4 - Impacto da redução do custo das compras na margem operacional (adaptado de Serra, 2003)

As organizações começaram a assimilar esta nova realidade e, face às dificuldades apresentadas pela crescente competitividade dos mercados, passaram a olhar as Compras sob uma nova perspectiva.

Um factor, frequentemente menosprezado, que contribui para a importância das compras é, sem dúvida, a relação existente entre o Custo das Compras e o Volume de Negócios. Quando analisadas as várias indústrias, o Custo das Compras representa em média 52% do Volume de Vendas.

No caso concreto da indústria onde o Grupo Martifer se movimenta (Engenharia/Construção), o valor aumenta para 64,9%, conforme ilustrado na Figura 5.

		April 2007		1
				1
		Pub Date	Industry Name	Purchase Spend as Percent of Sales Dollars
Cross-Industry Comparison of Standard Benchmarks	1)	Apr-07	Aerospace/Defense	46.75%
	2)	Apr-07	Chemical	65.82%
	3)	Apr-07	Diversified Beverages & Foods	49.52%
	4)	Apr-07	DOE/NNSA Contractors	38.61%
	5)	Apr-07	Electronics	51.97%
	6)	Apr-07	Engineering/Construction	64.90%
	7)	Apr-07	Financial Services	21.75%
	8)	Apr-07	Industrial Manufacturing	57.71%
	9)	Apr-07	Metals & Mining	60.04%
	10)	Apr-07	Petroleum	32.12%
	11)	Apr-07	Pharmaceuticals	59.19%
	12)	Apr-07	Semiconductor	63.58%
	13)	Apr-07	Utilities	21.70%
AVERAGE OF AVERAGES				48.74%
AVERAGE OF AVERAGES				43.69%

Figura 5 - Percentagem do custo das compras face ao Volume de Vendas
(Fonte: Institute for Supply Management)

Por estes motivos, é forçoso que as organizações repensem a sua estratégia de Compras.

3.3. Qual a mudança necessária?

A percepção da importância das Compras numa organização nem sempre dá origem ao realinhamento dos processos e da forma de actuar nesta área. Em qualquer processo de mudança se encontram resistências, principalmente naqueles cujo “*modus operandi*” está fortemente enraizado e assimilado por todos os níveis hierárquicos. De facto, a mudança (e o seu sucesso) começa exactamente pelo topo da organização e pela aceitação (ou não) por parte do “*board*”. Para além de uma mudança de processos, o sucesso de um projecto de reorganização do modelo de compras implica, necessariamente, uma mudança de comportamentos.

A mudança passa, em grande parte, pela redefinição do papel das compras na organização e o seu enquadramento estratégico. Não basta definir o que se vai fazer, é preciso esclarecer quem deve fazer e como o deve fazer. Ou seja, tradicionalmente o departamento técnico que identificava a necessidade poderia tratar do processo de consulta, seleccionar os fornecedores e negociar a aquisição, enquanto o departamento de Compras apenas formalizava a compra e tratava do processo administrativo. Este “desenho” do processo acarreta várias situações que não potenciam vantagens:

- A negociação não é realizada por elementos preparados para o efeito. Teremos um técnico (e não um comprador com competências de negociação) a negociar com um vendedor bem preparado. Os vendedores são, em regra, exímios conhecedores do seu produto e dominam a informação subjacente à negociação em causa.
- A relação com os fornecedores torna-se mais confusa, uma vez que estes terão vários interlocutores na organização, não sabendo concretamente a quem se dirigir (o técnico que negociou, o comprador que formalizou).
- Indefinição do âmbito da responsabilidade de cada departamento. Quem é de facto o responsável pela compra e pelo cumprimento do contrato?

Assim, um dos factores cruciais da mudança é uma clara definição de funções e responsabilidades no processo de compra.

Idealmente, as áreas técnicas serão responsáveis por:

- Identificação das necessidades;
- Elaboração dos requisitos técnicos para a consulta;

- Participação em reuniões de esclarecimento de questões técnicas;
- Análise e validação técnica das propostas obtidas.

Da mesma forma, podemos identificar as responsabilidades dos compradores:

- Verificação inicial do pedido de aquisição
- Elaboração do caderno de encargos, com inclusão dos requisitos técnicos fornecidos pelo departamento técnico
- Colocação da consulta aos fornecedores
- Gestão das comunicações com os fornecedores
- Promover as reuniões necessárias para esclarecimento das questões técnicas (quer com os fornecedores, quer com os departamentos internos)
- Análise comercial das propostas
- Negociação das propostas tecnicamente validadas pelo departamento técnico
- Propõe adjudicação.

De uma forma mais estruturada, podemos apresentar esta separação de responsabilidades sob a forma de tabela:

Actividade	Responsabilidade da Empresa/Área Utilizadora	Responsabilidade da Área de Compras
Identificação de necessidade e especificação	Identificar necessidades; Agregar informação e planificar atempadamente as necessidades de compra bem como de renovação de contratos; Especificar características técnicas do produto /serviço a adquirir; Envolver a Área de Compras desde o início da identificação da necessidade;	Questionar especificações com base no conhecimento proporcionado pelo contacto com os mercados, nomeadamente no que se refere a tendências de evolução; <i>standards</i> , etc. Questionar especificações “ <i>não-standard</i> ” que dificultem a incorporação de <i>know-how</i> de fornecedores e que limitem acesso a mercados concorrenciais; ou que não cumpram requisitos gerais de qualidade ou de políticas de ambiente e sustentabilidade.
Negociação e contratação	Efectuar análises técnicas e homogeneização de especificações; Colaborar nas negociações de acordo com solicitações da área de compras.	Definir estratégias de compras; Iniciar contactos com fornecedores; Liderar as negociações; Fixar objectivos e monitorar resultados;
Pós Negociação (Colocação da encomenda e recepção de itens e pagamento)	Gerir Contratos; Recepcionar itens e controlar qualidade; Fornecer <i>feed-back</i> para novas negociações; Conferir Facturas e respectivo	Enviar cartas de intenções, quando necessário; Promover a colocação da encomenda; Liderar processo de fecho e assinatura de contrato.

	impacto no orçamento da empresa;	
--	----------------------------------	--

Figura 6 - Tabela de separação de responsabilidades (Fonte: Martifer Group)

Para além da definição de responsabilidades, é fundamental que se crie um espírito equipa para a correcta resolução de processos de compra mais complexos. Trata-se de envolver todos os departamentos que possam contribuir de forma positiva para que todas as vertentes da compra/negociação sejam acauteladas. É uma passagem de uma lógica individualista, para um cenário de trabalho em equipas multi-disciplinares de compras.

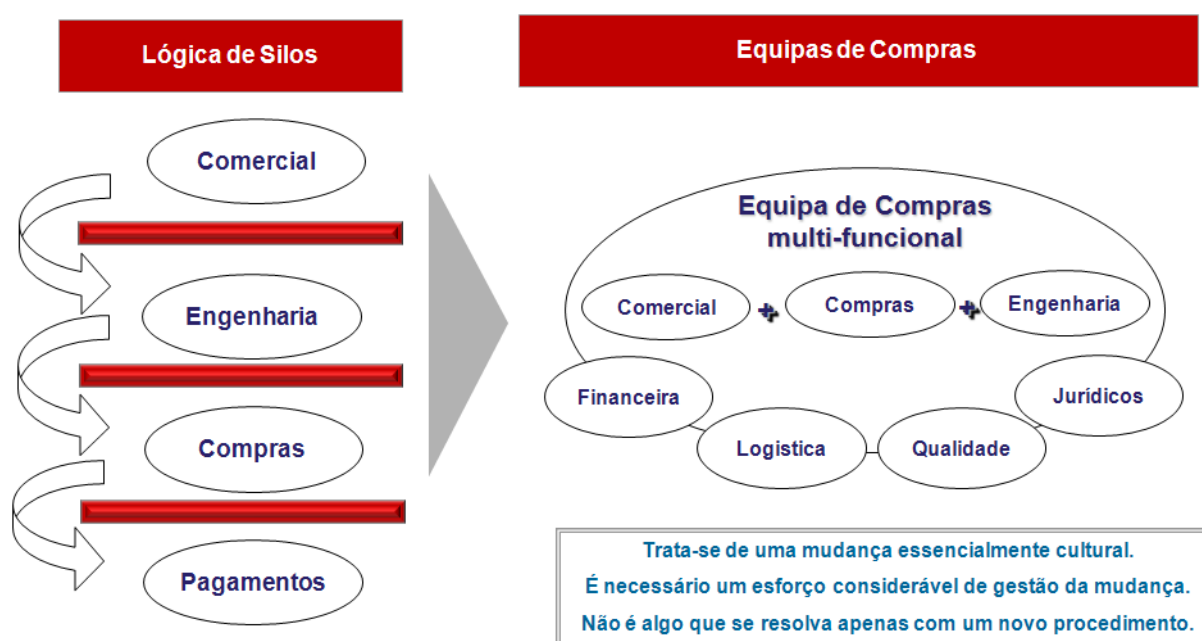


Figura 7 - Mudança de lógica de silos para equipas multi-funcionais (Adaptado de *Dierickx Consulting*)

Martins e Alt (2001) referem que todas as empresas, para a obtenção dos seus objectivos, necessitam de uma grande interacção entre todos os departamentos ou processos, no caso de estarem assim organizadas. A área de compras deverá interagir intensamente com todas as outras, recebendo e processando informações, e fornecendo informações úteis aos outros departamentos para as suas tomadas de decisão.

4. Pontos críticos na reestruturação de um modelo de compras

A mudança de atitude perante os processos é, como referido anteriormente, um ponto fundamental e incontornável numa reestruturação do modelo de compras. Não raras vezes, é referido que a negociação mais difícil num departamento de compras é a negociação interna com os restantes departamentos com que interage.

Neste cenário, são vários os factores que terão papel fulcral na concretização da reestruturação do modelo. Os pilares do sucesso do projecto são:

- *Empowerment* ao nível mais alto na organização. A administração tem que “comprar” o projecto, divulgá-lo e defendê-lo perante a organização. É fundamental que haja um comprometimento desde o início ao mais alto nível hierárquico.
- Coordenação centralizada. A área corporativa de compras é responsável, para todo o universo de empresas do grupo por:
 - Políticas de Compras;
 - Recursos Humanos de Compras (Recrutamento, avaliação compensação, etc.);
 - Organização de Compras (Corporativa e a nível das empresas);
- A área de compras é envolvida nos processos de compra desde o seu início. Como será aprofundado o decorrer deste trabalho, o sucesso de uma negociação depende em grande parte dos primeiros passos no processo. É indispensável que haja um controlo da informação disponibilizada ao mercado ao longo do processo de consulta e negociação. A garantia deste controlo está directamente ligada ao “*timing*” em que a área de compras é envolvida no processo.
- O *management* acredita no sistema e defende-o. Os infractores são formalmente advertidos. Se as infracções passarem incólumes em breve todo o sistema cai pela base. Os procedimentos de colocação de encomenda e pagamento de facturas devem ser estritamente observados.
- A área de compras deve contar com os melhores profissionais. O comprador tem que estar munido das ferramentas necessárias para enfrentar uma negociação com sucesso. Estas ferramentas são, principalmente, competências na área da negociação.

Uma constatação relativamente corrente é o facto de os vendedores demonstrarem um grau de profissionalização muito superior aos compradores. Esta situação reflecte-se na forma de abordar as negociações e nos resultados das mesmas. Não é pouco comum verificar que os vendedores têm muito mais informação e estão melhor preparados para o duelo da negociação.

A melhor fonte de informação acerca das compras de uma empresa são os próprios fornecedores. Eles possuem, relativamente aos seus produtos, informação exacta sobre quais as quantidades médias de consumo, preços da concorrência, dependência das empresas compradoras face à compra, etc.

Os fornecedores mantêm, numa forma geral, a sua equipa de vendas bem treinada e qualificada. Nomeiam, geralmente, um gestor de conta (*Key Account Manager*) com conhecimento do mercado e com informação sobre o cliente. Estes gestores recorrem a indicadores de vendas e a técnicas como o *up-selling*¹, *cross-selling*², *bundling*³, etc. O vendedor exerce a função a *full-time*.

Pelo contrário, as equipas de compras preocupam-se em grande parte dos casos com trabalhos administrativos, deixando os processos negociais a cargo de administradores ou directores dos departamentos que identificam as necessidades. Esta situação deve-se em grande parte ao entendimento que, tradicionalmente, estes últimos têm do processo negocial. Tendencialmente, confunde-se a competência para a negociação com o conhecimento técnico do produto ou serviço em causa. O laço afectivo entre o utilizador e a percepção de qualidade que este tem do bem em causa, influencia de forma decisiva a escolha e a tomada de decisão. Por este motivo, a condução do processo negocial por parte de profissionais das Compras é fundamental essencialmente por estes motivos:

- O comprador não manifestará “afectividade” por uma determinada proposta. O seu distanciamento face à utilização final permitirá uma análise mais fria e imparcial do processo.

¹ *Up-selling* – técnica de vendas em que o vendedor tenta convencer o comprador a adquirir produtos mais caros, com extras ou outras condições com o propósito de tornar o negócio mais rentável.

² *Cross-selling* – técnica de vendas em que o vendedor tenta convencer o comprador a adquirir outros produtos, para além daquele que originou a relação comercial

³ *Bundling* – técnica de agregar produtos secundários numa única proposta com a intenção de os vender como parte integrante do produto principal.



- É natural, durante o processo negocial, um aumento do nível de tensão e alguma crispação entre as partes. É importante que seja o comprador a assumir o papel de interlocutor para que o relacionamento entre o fornecedor e o utilizador final da empresa não seja beliscado, e para que essa tensão não ultrapasse a mesa de negociação.
- O comprador terá a obrigação de estar munido com informação e ferramentas de negociação que lhe permitam enfrentar o vendedor em situação de igualdade, ou de eventual vantagem. A formação dos compradores em técnicas de negociação é fundamental.
- O histórico de processos que, eventualmente, se possam repetir permite ao comprador socorrer-se de experiências passadas para uma melhor preparação do novo processo negocial.

Esta abordagem clarifica uma divisão natural nos departamentos de compras, isto é, por um lado continuará a haver a necessidade de executar tarefas administrativas. Por outro lado, surgirá a necessidade de formar negociadores, que deverão estar especializados por categorias de compras.

5. Paradigma da mudança

5.1. As resistências internas

Como já foi referido anteriormente, a reestruturação de uma organização de compras vai além do reajustamento dos processos. É acima de tudo uma mudança de cultura e de hábitos muito enraizados. Apesar deste tipo de projectos, por se alimentar de resultados (*quick wins*), demonstrar com facilidade a sua viabilidade e importância, são vistos como ameaças do ponto de vista interno. É frequente assistir a processos em que a dificuldade surge na “negociação interna”.

Assim, pode-se afirmar que os maiores desafios são internos porque:

- Apesar do potencial de poupança identificado, o sistema actual funciona, é familiar a todos, é confortável e está suportado em rotinas e relações estáveis;
- Os responsáveis pelos departamentos e unidades de negócio vão estar preocupados com percas de autonomia e flexibilidade de gestão;
- A maioria das pessoas tende a achar que negociar bem é uma competência base e, por outro lado, também gosta de comprar. Consequentemente, resiste a entregar negociações a terceiros;
- O sucesso da área de compras pode parecer o reverso da medalha. Algumas áreas sentem que o sucesso das compras significa que o desempenho que tinham anteriormente não era satisfatório.

O grande desafio está em montar uma estratégia meticulosa para ultrapassar este tipo de barreiras e em afinar um modelo de compras que ajude as empresas a alavancarem o peso negocial de todo o Grupo Empresarial.

5.2. Ponto de vista dos fornecedores

Se no seio interno da organização se vai sentir alguma resistência à mudança, nos fornecedores o sentimento é, geralmente, ambíguo. Os fornecedores vão encarar esta situação de duas formas:

- Positiva, porque passa a haver um interlocutor claramente identificado para cada categoria de compras. Ao lidar com um grupo empresarial, com empresas a actuar em áreas de negócio diferentes, o fornecedor percepção vantagens em falar com uma entidade que representa todo o grupo. A probabilidade de se tornar fornecedor para todo o grupo é claramente apetecível.
- Negativa, porque se vê forçado a uniformizar preços e condições de fornecimento para as empresas do grupo. Em organizações que não têm as compras coordenadas é frequente detectar a prática de preços (e condições comerciais) diferentes por parte dos fornecedores a empresas diferentes. Por outro lado, o fornecedor vê o seu poder negocial ser reduzido, em contraste com o aumento de poder negocial do grupo de empresas, devido à agregação de volume de compras e à partilha de informação.

De qualquer das formas, departamentos de compras experientes não procuram “esmagar” os seus fornecedores com o seu poder negocial. Antes pretendem encontrar soluções em conjunto que permitam criar valor na relação e possibilitar que ambas as partes fiquem numa situação “*win-win*”. Obviamente, não é forçoso que se entenda uma relação “*win-win*” como uma igualdade na repartição da mais-valia criada. O importante é que ambas as partes sintam que estão a ganhar com a parceria.

O fornecedor tem que se sentir parte integrante de um processo de melhoria contínua, e não um adversário cujo único objectivo é obter a maior margem possível num negócio pontual. Similarmente, os departamentos de compras deverão encarar os seus fornecedores como um “*stakeholder*” importante, e com uma visão de continuidade. Deverá existir um relacionamento que potencie a criação de valor na relação. Esta criação de valor vai permitir elevar os ganhos do ponto de vista do fornecedor e alavancar poupanças do ponto de vista das compras.

6. Levantamento de dados

6.1. Caracterização do Grupo

O grupo empresarial em estudo iniciou a sua actividade em 1990, actuando no sector das estruturas metálicas. Presentemente, a Martifer SGPS, SA é a holding de um grupo de empresas centradas em quatro áreas de negócio distintas, geridas de forma independente por equipas de gestão dedicadas.

As áreas de negócio desenvolvem as suas actividades de forma autónoma, mas tirando partido de sinergias e *know-how* acumulado, sempre numa lógica de complementaridade de negócios. Assim, para além da área de negócio génese do grupo, a Martifer desenvolve actualmente a sua actividade num grupo de segmentos ligados às energias renováveis, alavancado nas competências chave do Grupo, nomeadamente engenharia, gestão industrial e gestão de projectos.

Cotada em bolsa desde Junho de 2008, a Martifer é um grupo empresarial que actua em quatro áreas de negócio distintas, coordenadas pela SGPS e tendo suporte de *back-office* e serviços partilhados na Martifer Inovação e Gestão, SA (ver figura 8).



Figura 8 - Organograma Grupo Martifer (Fonte: Relatório & Contas 2008)

Estas quatro áreas de negócio englobam, à data, cerca de cento e vinte empresas dispersas por vinte países nos cinco continentes.

De acordo com o Relatório & Contas 2008 do Grupo, podemos caracterizar as várias áreas de negócio:

CONSTRUÇÃO METÁLICA

Esta actividade é desenvolvida pela Martifer Metallic Constructions, líder na Península Ibérica e um dos players de referência do sector na Europa. Com presença industrial em Portugal, Polónia, Roménia e, proximamente, em Angola, tem competências na execução de projectos complexos, com capacidade própria de desenho e engenharia, completada por uma vasta equipa de gestão de obra. Executa obras de elevada incorporação de estrutura metálica em aço, fachadas de alumínio e vidro e soluções em aço inox.

A empresa tem centrado a sua estratégia de crescimento em países de maior crescimento na Europa Central e em Angola. Em Portugal, Espanha e outros países, procura diferenciar-se pela qualidade da engenharia e a capacidade de liderar projectos de grande complexidade. Esta actividade registou proveitos operacionais em 2008 de 324 milhões de euros, com um número médio de 1.671 colaboradores. Está presente em 10 países.

EQUIPAMENTOS PARA ENERGIA

Esta área de negócio é desenvolvida pela Martifer Energy Systems. Esta actividade iniciou-se em 2004, com o arranque da fábrica de torres eólicas e da actividade de construção de parques eólicos chave na mão, alavancada nas competências industriais, de gestão de projectos e de construção vertical existentes no Grupo. Actualmente, desenvolve a sua actividade no segmento eólico, no segmento solar, na engenharia e no desenvolvimento de novas tecnologias no segmento de produção de energia de fontes renováveis. No segmento eólico, está presente desde a produção de componentes para aerogeradores, montagem de aerogeradores, fabrico de torres metálicas e construção de parques chave na mão. No segmento solar, dedica-se à produção de módulos fotovoltaicos, comercialização de soluções de aproveitamento de energia solar e construção de parques solares chave na mão. No segmento de engenharia, a actividade diz respeito à construção de projectos industriais relacionados com energias renováveis. Na inovação e desenvolvimento de novas soluções de aproveitamento de recursos naturais para geração de energia, a principal actividade está relacionada com



o desenvolvimento de um protótipo para aproveitamento da energia das ondas. Esta área registou proveitos operacionais de 314 milhões de euros em 2008, com um número médio de 647 colaboradores. Está presente em 10 países.

GERAÇÃO ELÉCTRICA

Através da Martifer Renewables, o Grupo promove, desenvolve e gere projectos de geração eléctrica a partir de fontes de energia renovável, numa abordagem multi-tecnologia e multi-geografia. A empresa pretende desenvolver, por vezes através de parcerias, projectos eólicos, solares e hídricos em diversos países, alavancando as suas competências e vantagens competitivas nomeadamente a relação privilegiada com a Martifer Energy Systems. Esta área de negócio encontra-se a desenvolver projectos em Portugal, Espanha e em outros países com grande potencial de crescimento no âmbito das energias renováveis, nomeadamente na Europa de Leste (sobretudo Polónia e Roménia), nos EUA, no Brasil e na Austrália. Esta área de negócio registou proveitos operacionais de 12 milhões de euros em 2008, com um número médio de 108 colaboradores. Está presente em 11 países.

AGRICULTURA E BIOCOMBUSTÍVEIS

Através da sua participada Prio, detida pela Martifer em 60%, o Grupo actua de forma integrada em toda a cadeia de valor do negócio do biodiesel. Contando com presença em distintas geografias no segmento agrícola, produzindo cereais e sementes oleaginosas, e com a extracção e comercialização de óleos alimentares, esta área de negócio apresenta uma presença crescente no negócio alimentar. Através da produção, incorporação e comercialização de biocombustíveis e combustíveis, está a impor uma marca reconhecida pela comercialização de combustíveis amigos do ambiente, através de uma rede de distribuição crescente. Esta área registou proveitos operacionais de 268 milhões de euros em 2008, com um número médio de 288 colaboradores. Está presente em 5 países.

O Grupo caracteriza-se pela sua forte dinâmica e apetência pelo crescimento e inovação, o que lhe permitiu alcançar patamares de competitividade elevadíssimos.

Com um crescimento médio impressionante, os proveitos operacionais consolidados registaram um crescimento médio de 82% nos últimos três anos. Em 2008 o grupo apresenta os seguintes valores, segundo o seu Relatório e Contas de 2008:

VALORES REPORTADOS					
Em milhões de Euro – IFRS	2008	Margem	2007	Margem	Varição
Proveitos Operacionais	901,9		518,5		74%
Resultados operacionais antes de amortizações e provisões e perdas de imparidade (EBITDA)	67,1	7,4%	37,0	7,1%	81%
Resultados antes de impostos e encargos financeiros (EBIT)	38,7	4,3%	21,8	4,2%	78%
Resultados financeiros	-31,1	-3,4%	9,2	-1,8%	s.s.
Resultado antes de impostos	7,6	0,8%	31,0	6,0%	-76%
Resultado líquido do período	7,7	0,9%	26,2	5,1%	-71%
Nº médio de pessoas ao serviço	2.853	-	1.800	-	-

Figura 9 – Informação Financeira - Grupo Martifer (Fonte: Relatório & Contas 2008)

Para obter uma percepção da relação de dependência existente entre o volume de negócio e o volume de compras, podemos nos socorrer das demonstrações de resultados publicados no Relatório e Contas de 2008. A relação descrita é de:

$$746.989.212,0 \text{ €} / 901.859.720,0 \text{ €} = 83\%$$

Estes valores podem ser verificados nas tabelas das Figuras 10 e 11:

	Notas	Ano 2008 - IFRS (auditado)	Ano 2007 - IFRS (auditado)	4º Trimestre 2008 - IFRS (não auditado)	4º Trimestre 2007 - IFRS (não auditado)
Vendas e prestações de serviços	3 e 4	782.873.215	487.670.685	195.081.657	185.266.713
Outros proveitos	5	118.986.505	30.870.171	44.002.818	(9.453.393)
Custo das mercadorias e dos subcontratos	6	(746.989.212)	(378.833.713)	(238.636.456)	(122.934.726)
Resultado bruto		154.870.508	139.707.143	448.019	52.878.594
Fornecimentos e serviços externos		(95.759.512)	(70.427.526)	(29.971.783)	(28.422.153)
Custos com o pessoal	7	(58.481.778)	(36.246.030)	(18.314.866)	(10.307.005)
Outros proveitos / (custos) operacionais	8	66.497.080	4.008.892	65.042.174	3.128.215
	4	67.126.297	37.042.479	17.203.544	17.277.652
Amortizações	4,17 e 18	(22.854.275)	(10.007.184)	(6.695.427)	(3.670.197)
Provisões e perdas de imparidade	4 e 9	(5.564.439)	(5.271.074)	(3.324.966)	(5.143.591)
Resultado operacional	4	38.707.583	21.764.220	7.183.151	8.463.864
Proveitos financeiros	10	70.625.463	12.666.393	50.394.202	(19.201.333)
Custos financeiros	10	(101.690.565)	(24.390.517)	(39.205.107)	(3.021.645)
Ganhos / (perdas) em empresas associadas	4 e 11	(54.468)	20.961.605	(1.319)	20.975.845
Imposto sobre o rendimento	12	115.739	(4.792.602)	5.668.165	(2.439.441)
Resultado consolidado líquido		7.703.753	26.209.099	24.039.092	4.777.291

Figura 10 – Demonstrações dos Resultados Consolidados por Naturezas (Relatório & Contas 2008)

	Mercadorias	Matérias-primas, subsidiárias e de consumo	Total
2007			
Existências iniciais	1.173.791	15.557.297	16.731.088
Compras	144.039.572	92.427.169	236.466.740
Variações de perímetro, diferenças cambiais, transferências e outros	9.467.658	(5.627.236)	3.840.422
Existências finais	38.321.064	25.100.250	63.421.314
	<u>116.359.957</u>	<u>77.256.980</u>	<u>193.616.937</u>
Subcontratos			185.216.776
Custo das mercadorias e dos subcontratos			<u>378.833.713</u>
2008			
Existências iniciais	38.321.064	25.100.250	63.421.314
Compras	113.811.347	421.249.903	535.061.250
Variações de perímetro, diferenças cambiais, transferências e outros	6.337.609	(1.983.898)	4.353.712
Existências finais	45.712.085	57.439.478	103.151.563
	<u>112.757.935</u>	<u>386.926.778</u>	<u>499.684.713</u>
Subcontratos			247.304.500
Custo das mercadorias e dos subcontratos			<u>746.989.212</u>

Figura 11 – Custos das Mercadorias e Subcontratos (Relatório & Contas 2008)

Como se pode verificar, o peso das compras no Volume de Negócios do grupo é de 83%, valor bastante superior à média do sector apresentada anteriormente. No entanto, esta análise não poderá ser tão directa. De facto, devemos considerar apenas a “despesa endereçável”, ou seja, despesa que efectivamente diz respeito a custos de aquisições efectuadas pelos departamentos de compras, excluindo a despesa devida a “investimentos em negócio”.

Se expurgarmos estes valores, obteremos uma relação de cerca de 69%, o que já se aproxima bastante das médias do sector.

Seja qual for o cenário considerado, estes valores revelam a importância que a função compras deverá merecer, de forma a que se actue estrategicamente neste campo.

A figura 12 representa a distribuição da despesa de 2008 pelas várias áreas de negócio.

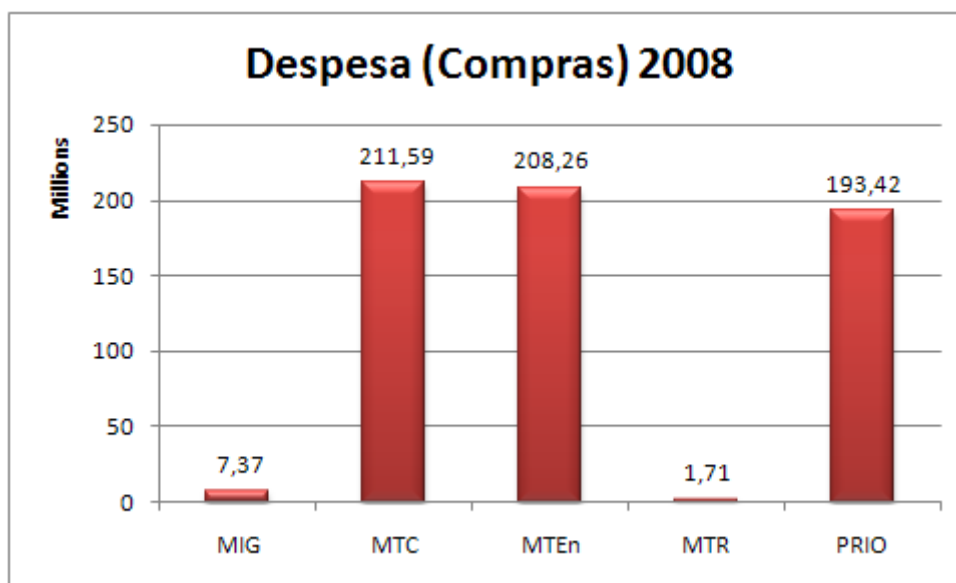


Figura 12 - Despesa em Compras 2008 (Fonte: Martifer Group)

Destacam-se as três áreas com um modelo “industrial” mais vincado: Martifer Construções (MTC), Martifer Energia (MTEEn) e PRIO. Apesar de não ser uma área de negócio, a Martifer Inovação e Gestão (MIG) apresenta um volume de compras considerável, atendendo que é uma empresa que presta, essencialmente, serviços às empresas do Grupo. No entanto, é também através dela que algumas aquisições se realizam sob a forma de contratos de Grupo e cujos custos são posteriormente distribuídos pelas empresas beneficiárias desse mesmo contrato. Quanto à Martifer Renewables (MTR), o facto de não possuir uma estrutura “industrializada” influencia no valor reduzido na despesa em compras. Esta é uma área de negócio de investimento intensivo em projectos.

Tal como referido anteriormente, a estes valores devem-se expurgar despesas que não foram incorridas pelo normal funcionamento das compras. São despesas próprias do negócio, nomeadamente da PRIO, funcionando em regime semelhante a uma “bolsa de combustíveis”, sendo tratado com um acto de “trading”.

Após retirarmos esses valores, pode-se considerar a figura 13 como representativa da despesa endereçável de 2008.

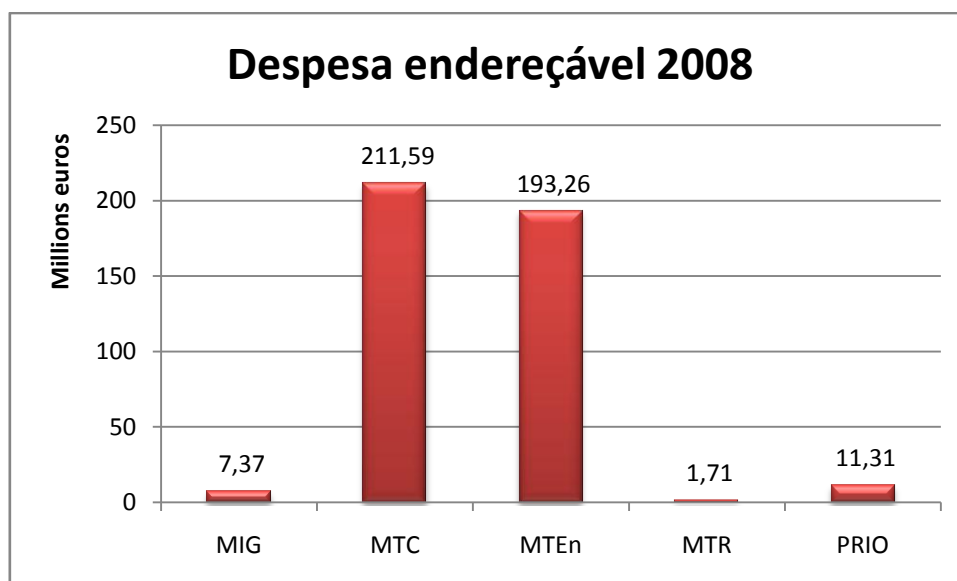


Figura 13 - Despesa endereçável 2008 (Fonte: Martifer Group)

Nos pontos que se seguem, far-se-á uma apresentação mais detalhada destes valores.

6.2. Caracterização das compras - Volume de compras

Devido à diversidade das áreas de envolvimento dos negócios das empresas do Grupo Martifer, o espectro de compras é também bastante diversificado.

Numa análise mais aprofundada às compras do grupo, conseguimos detalhar por área de negócio a evolução do respectivo volume nos últimos anos, conforme representado na Figura 14.

As categorias de compras reflectem a multiplicidade de negócios do Grupo Martifer. Assim, e para efeitos de “*spend analysis*”, tornou-se necessário fazer um mapa de categorias, tentando identificar os materiais/serviços “*core*” do grupo. A elevada quantidade de categorias de compras resulta numa dispersão natural dos valores. Procurou-se adaptar a Análise ABC para tentar perceber se existia um grupo reduzido de categorias a que correspondia uma elevada percentagem dos custos em compras.

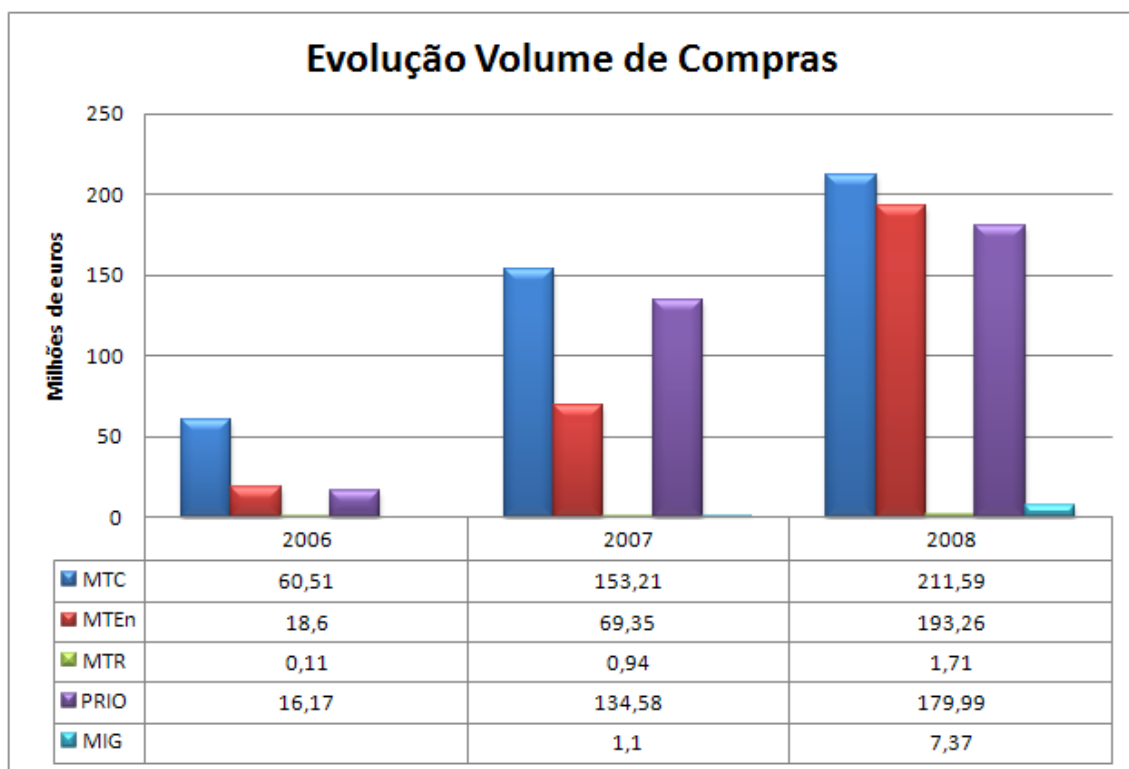


Figura 14 - Evolução do Volume de Compras por Área de Negócio (Fonte: Martifer Group)

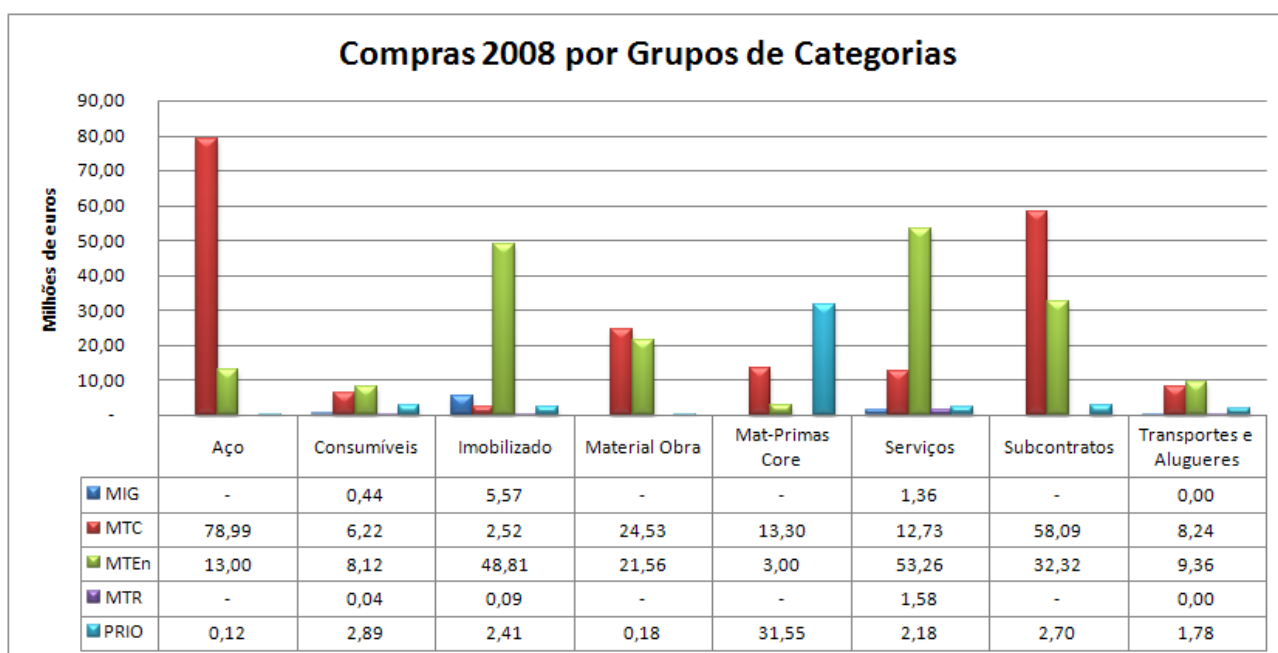


Figura 15 - Volume de Compras por Categorias (Fonte: Martifer Group)

A análise recaiu sobre as compras registadas no ERP⁴ em uso no grupo (BaaN). Em Janeiro de 2009 procedeu-se à migração para o sistema SAP, devido à necessidade premente de dotar o sistema com maior capacidade e recursos.

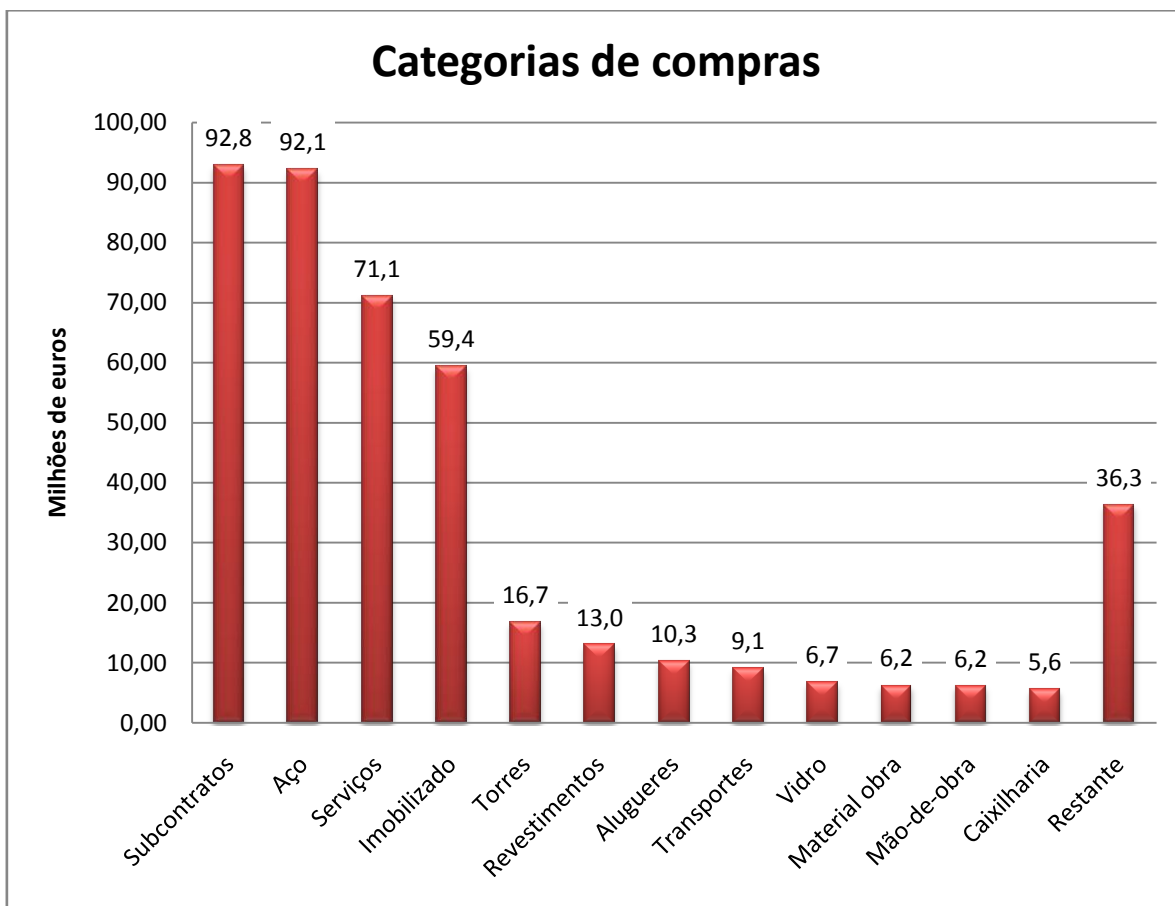


Figura 16 - Categorias de compras 2008 (Fonte: Martifer Group)

Os valores apresentados no gráfico representado na figura 16 permitem perceber que 74% do volume de compras do Grupo está concentrado em apenas 4 categorias:

- Subcontratos (92,8 milhões de euros) – incluem os trabalhos para projectos referentes às várias especialidades de uma obra, tais como construção civil, redes de águas e esgotos, electricidade, serralharias, montagens, etc.
- Aço (92,1 milhões de euros) - representa a matéria-prima “core” do Grupo. Tendo as suas origens nas estruturas metálicas, o grupo apresenta um valor

⁴ ERP – Enterprise Resource Planning, ou Sistema Integrado de Gestão

muito elevado em aço, onde se inclui a chapa de aço carbono (chapa preta), os perfis estruturais, o inox, a chapa galvanizada, etc.

- Serviços (71,1 milhões de euros) – engloba todas as prestações de serviços cujos custos não são directamente imputados às obras. Abrange os serviços de apoio aos edifícios (limpeza, segurança, cantinas) e os serviços adquiridos para suporte das actividades (consultoria, projectos, etc).
- Imobilizado (59,4 milhões de euros) – tal como o nome indica, inclui todos os bens de imobilizado, essencialmente equipamentos.

Aproveitando o método de Krajlíc para definição da melhor estratégia de compras a adoptar para cada categoria, consegue-se representar numa matriz a dispersão do volume de compras do grupo.

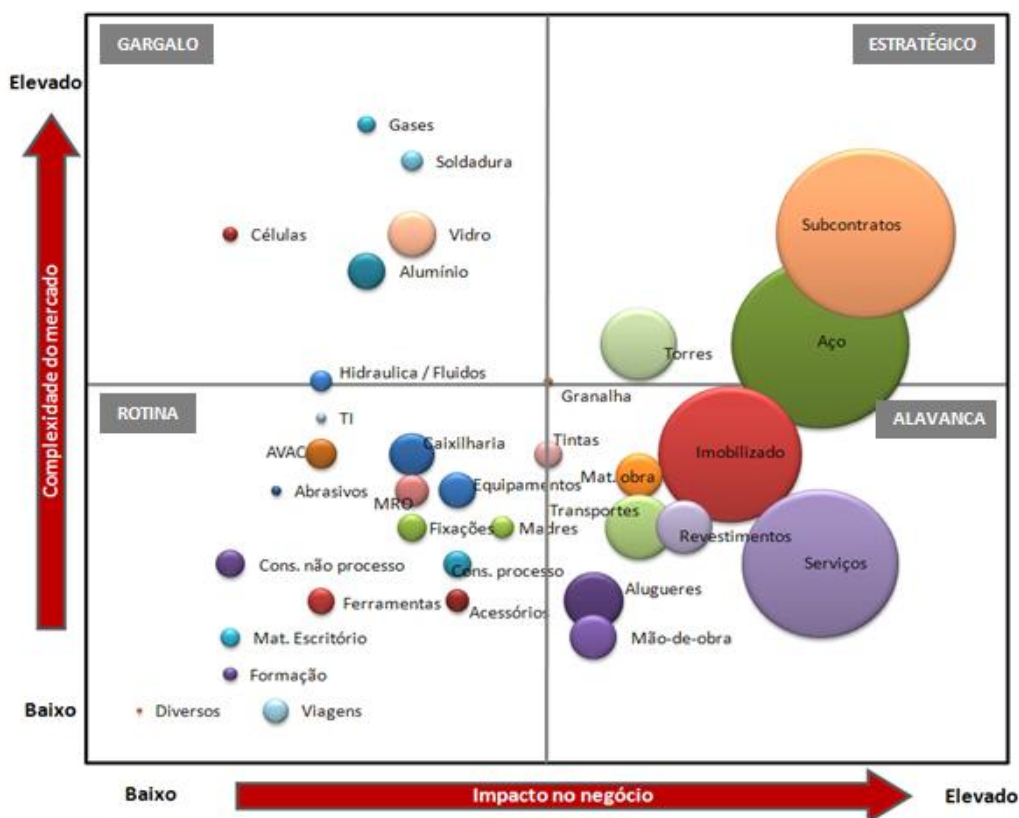


Figura 17 - Matriz de *Sourcing* de Categorias para o Grupo Martifer

Constata-se que as principais categorias de compras se encontram nos quadrantes “Estratégico” e “Alavanca”. Pelo método identificado por Krajlíc, e restringindo a análise às quatro grandes categorias, deveriam adoptar-se, teoricamente, as seguintes estratégias:

- Subcontratos e Aço – apesar de posicionados no quadrante estratégico, importa esclarecer que estas categorias não se encontram num mercado de elevada complexidade. No entanto, devido à crescente importância destas categorias na obtenção de novos projectos fora do mercado ibérico, obriga a que se considere um nível de risco mais elevado do que seria expectável.
- Imobilizado e Serviços - são, em regra, categorias transversais ao grupo, e como tal, permitem a agregação de volume, potenciando a alavancagem de poupanças. Tal facto, contribui para que haja uma coordenação central na negociação deste tipo de compras, podendo a formalização ser descentralizada.

Num Grupo com taxas de crescimento tão elevadas em diferentes áreas de negócios, é natural perceber-se um aumento proporcional do número de fornecedores. Por si só o aumento do volume de compras não justificaria este efeito, mas associando a este facto o surgimento de novas empresas no grupo, com diferentes necessidades em termos de matéria-prima, torna-se incontornável a procura de novos fornecedores.

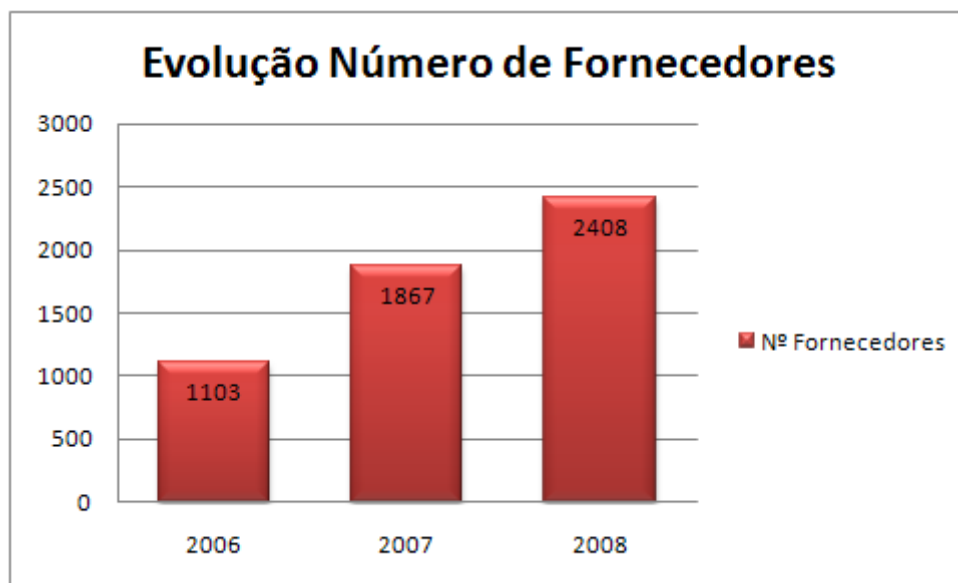


Figura 18 - Evolução do número de fornecedores (Fonte: Martifer Group)

Este crescimento “anormal” deve ser encarado de forma cautelosa. A necessidade de busca de novos fornecedores pode tornar imperceptíveis oportunidades de melhoria de condições com os fornecedores tradicionais do Grupo, devido a desconhecimento do potencial e diversidade de fornecimento destes.

6.3. Modelo de Compras utilizado antes do projecto

De acordo com o enquadramento do Grupo Martifer, torna-se evidente, e facilmente constatável, que a estrutura do grupo evoluiu de forma descentralizada.

O aparecimento de novas empresas no Grupo, bem como novas áreas de negócio, forçou o surgimento de departamentos de compras/aprovisionamentos descentralizados, focando apenas a área de negócio respectiva. A flexibilidade das áreas de negócio saiu beneficiada, permitindo decisões rápidas ao nível das empresas locais. Esta flexibilidade contrasta com o não aproveitamento da dimensão do Grupo. Cada empresa negocia as suas compras de forma isolada, partilhando pouca (ou quase nenhuma) informação entre os departamentos de compras, perdendo-se, assim, possibilidades de melhoria no relacionamento com os fornecedores e, conseqüentemente, oportunidades de poupança efectiva nas compras.

Com o crescimento constante do grupo e, conseqüentemente, do Volume de Negócios, tornou-se, então, necessário proceder a uma reflexão acerca do estado das compras e sua organização no grupo e eventual reajuste da estratégia neste campo.

Em termos esquemáticos, o modelo utilizado (de forma descentralizada) representa-se da seguinte forma:

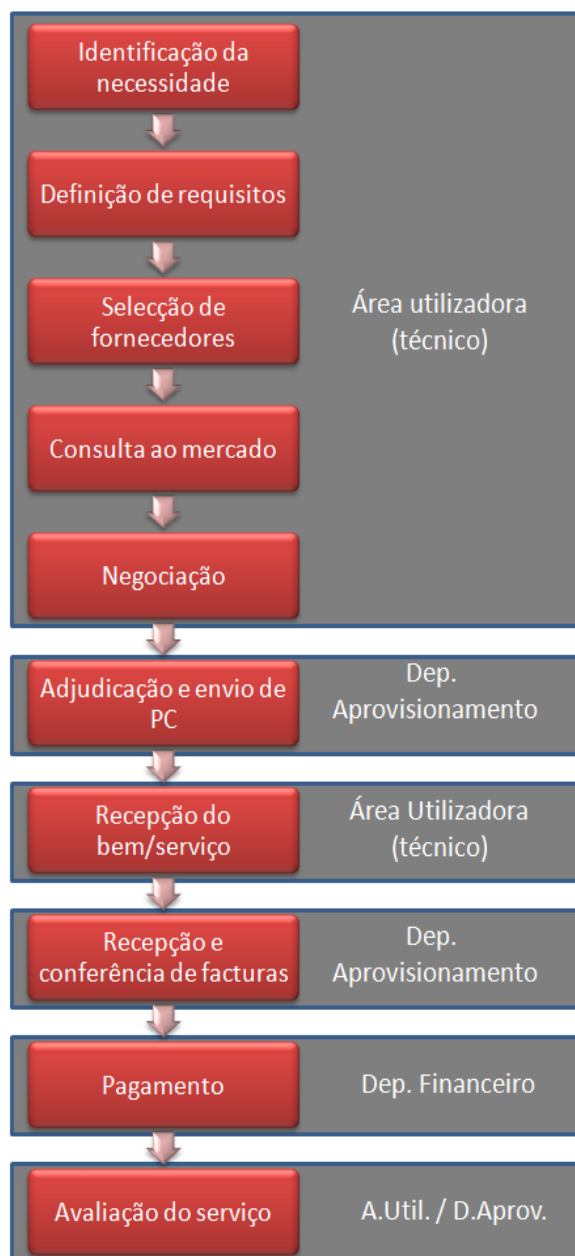


Figura 19 - Fluxo de processo de compras (Fonte: Martifer Group)

Este processo era desenvolvido de forma independente pelas várias empresas do grupo, ou seja:

- A empresa A precisa de comprar botas
- A empresa B precisa de comprar botas (as mesmas)

Cada departamento de compras fazia a consulta ao mercado e decidia a adjudicação sem previamente proceder ao cruzamento de informação com as outras empresas com a mesma necessidade.

Como resultado, o fornecedor encara as duas consultas de forma independente, dando propostas individualmente. Desta forma, sai a perder quem compra, porque não aproveita o volume associado, nem tão pouco garante que o seu preço obtido é o melhor do mercado. Sai a perder também o fornecedor, porque poderia minimizar os seus custos ao tratar de duas consultas como uma apenas.

Obviamente, o modelo descentralizado não terá apenas desvantagens. Desta forma, apresentam-se a seguir algumas vantagens e desvantagens deste modelo.

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none">• Flexibilidade do processo• Maior rapidez em processos de consulta• Facilidade no levantamento de necessidades• Maior proximidade às áreas utilizadoras	<ul style="list-style-type: none">• Diminuição do poder negocial• Pouca agregação de volume• Desaproveitamento de sinergias do grupo• Duplicação de tarefas administrativas• Duplicação de consultas• Reduzida partilha de informação

Figura 20 - Vantagens e desvantagens do modelo descentralizado(Fonte: Martifer Group)

A informação, e a sua gestão, assumem um papel importante quando se pretende retirar vantagens nas compras de um grupo empresarial.

Cruzando informação de compras nas diferentes áreas de negócio, facilmente se conclui que o potencial de poupança é significativo.

Como exemplo, apresentam-se algumas situações detectadas. O estudo inicial recaiu por artigos que, sendo transversais, não seriam bens directos, com impacto no “*core business*” do grupo. No entanto, seriam sintomáticos do que poderia representar o potencial de poupança associado.

Categoria	Valor Compra	Valor C/ mínimos	Desvio	Poupança possível	Nº Fornecedores	Peso
Botas / vestuário	59.635,01 €	51.168,71 €	8.466,30 €	14%	16	7%
Economato	81.110,85 €	77.866,42 €	3.244,43 €	4%	16	10%
Mobiliário	55.165,98 €	53.511,00 €	1.654,98 €	3%	9	7%
EPI	75.706,36 €	62.038,23 €	13.668,13 €	18%	33	9%
Ferramentas	249.218,98 €	237.881,02 €	11.337,96 €	5%	71	30%
Toner / tinteiros	29.124,98 €	26.854,87 €	2.270,11 €	8%	8	3%
Mat. Elevação	42.083,93 €	39.994,22 €	2.089,71 €	5%	23	5%
Cons. Furação	97.578,73 €	94.651,37 €	2.927,36 €	3%	24	12%
Discos	94.810,46 €	91.018,04 €	3.792,42 €	4%	26	11%
Eléctrodos	38.804,81 €	37.252,62 €	1.552,19 €	4%	13	5%
Água	18.906,48 €	18.291,38 €	615,10 €	3%	5	2%
Totais	842.146,57 €		58.766,07 €	7%		100%

Figura 21 - Potencial de poupança por análise de preço (Fonte: Martifer Group)

Pela análise feita, várias conclusões básicas e imediatas se retiraram:

- O volume de compras do grupo não estava a ser aproveitado para alavancar o poder negocial;
- As sinergias de grupo proporcionadas pela complementaridade dos negócios não eram aproveitadas, o que impedia a capitalização de maiores poupanças;
- Inexistência de uniformização das condições comerciais dos fornecedores:
 - O mesmo fornecedor vendia o mesmo artigo a preços diferentes, dependendo da empresa compradora;
 - O mesmo artigo era comprado a fornecedores diferentes (com preços e condições de pagamento diferentes). Decorrente do ritmo de crescimento rápido, empresas diferentes utilizam fornecedores diferentes. Por vezes, os fornecedores tradicionais com bom histórico de desempenho reclamam que não são consultados para novas aquisições;
- Inexistência de acordos-quadro, beneficiando todas as empresas (as empresas com menor volume poderiam beneficiar do poder negocial das maiores);
- O conhecimento encontra-se concentrado em algumas pessoas. A área de compras não é envolvida nos processos de forma sistemática e frequentemente é

envolvida para colocar encomendas ou para um “aperto” final no preço. Os pedidos são casuísticos em vez de planos abrangentes. Não existem planos de compras;

- Existem algumas políticas de compras, mas que raramente são seguidas;
- A percentagem de compras urgentes é elevada. O prazo de entrega é frequentemente um factor chave da decisão;
- Falta de especialização na negociação dos processos. As compras são feitas de forma autónoma pelas diferentes unidades de negócio. A negociação está dispersa pelos departamentos e ocorre aos mais diversos níveis hierárquicos;
- As negociações mais importantes são feitas, regra geral, por executivos seniores, com envolvimento *part-time* e com outras prioridades.

Estes últimos pontos resultam do facto dos departamentos de aprovisionamentos serem vistos como meros departamentos de formalização de encomendas e restante trabalho administrativo associado.

A negociação centralizada/coordenada de categorias transversais ao grupo permite, de uma forma directa, obter benefícios:

- utilização do melhor preço das várias propostas;
- melhoria das condições por aumento de volume de compras;
- maior facilidade de gestão de contratos/fornecedores.

No exemplo apresentado, e considerando apenas o benefício obtido por todas as empresas comprarem ao melhor preço, a poupança média seria de 7%.

Dado o volume de compras transversais ao Grupo Martifer, a necessidade de repensar a estratégia de compras revela-se mais urgente. Para além desta análise da despesa em compras, é fundamental avaliar os “estágios de excelência” da organização de compras.

6.4. Stages of excellence

Uma das ferramentas usadas para avaliar o nível organizacional dos departamentos é a Avaliação de Maturidade (níveis de excelência) da organização de compras da empresa.

Ao avaliar a maturidade de uma organização de compras, várias vertentes poderão ser, teoricamente, consideradas:

- Estratégia: a estratégia das compras e como se enquadra na linhas estratégicas da empresa;
- Processos: práticas de negociação, relação com fornecedores, realização do potencial de valor;
- Organização: estrutura da função, estrutura da gestão das categorias de produtos, funções e responsabilidades, formação;
- Sistemas de informação: sistemas de suporte à decisão, automatização das transacções, acesso à informação;
- Sistemas de gestão: gestão da *performance* do processo de *procurement*, gestão da *performance* dos fornecedores, medidas e objectivos de *performance* dos fornecedores.

A análise poderá ser tão aprofundada quanto se queira, mas terá que ser suficiente para um esboço do nível de maturidade da organização. Esta matriz permitirá perceber quais os pontos fortes e pontos fracos da organização e desenvolver um plano de acção nas áreas mais debilitadas.

- Estratégia:


Baixo	Médio 	Avançado
<ul style="list-style-type: none"> ■ Inexistência de estratégia global de compras documentada. ■ Inexistência de estratégia documentada para cada categoria de compras. ■ Recursos focados sobretudo na resolução de problemas do dia a dia e na regularização de processos. ■ A negociação é feita sobretudo com fornecedores geograficamente próximos ou com intermediários e representantes locais. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Para algumas categorias, existe uma estratégia definida mas com um horizonte temporal limitado. ■ As negociações incluem outros factores para além do preço, nomeadamente: custos da manutenção, duração do contrato, prazos de pagamento, ■ As negociações de bens estratégicos são efectuadas pelas áreas utilizadoras (com preocupações operacionais que se sobrepõem às preocupações negociais) ■ Existe um normativo abrangente e um código de conduta. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Existe uma estratégia global de compras, documentada, com um horizonte temporal de longo prazo e com objectivos fixados. ■ Existem estratégias específicas e metodologias específicas adaptadas às características de cada categoria de compras. ■ O <i>procurement</i> tático está diferenciado do estratégico. ■ É efectuado <i>Global Sourcing</i>. ■ Existe <i>Benchmarking</i> Internacional

Figura 22 - Níveis de Excelência - Estratégia (Adaptado de *Dierickx Consulting*)

- Pessoas e competências:

Reduzido	Médio Martifer	Avançado
<ul style="list-style-type: none"> ■ Elevado peso de competências administrativas. ■ Área de compras formada por administrativos, secretárias e elementos em part-time que também executam outros trabalhos administrativos, nomeadamente de gestão de contratos. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Predominância de competências administrativas. ■ Existem Competências de coordenação e logística. ■ Competências analíticas e de negociação básicas. <p><u>Notas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Aprox 1/3 tem estudos universitários. ■ Competências de <i>sourcing</i> nas áreas técnicas. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Fortes competências na área da negociação, com formação específica nas melhores escolas de gestão. ■ Existe um plano de formação específico para a área de compras com formação genérica em negociação e compras e formação específica por categorias de compras. ■ Existem fortes capacidades de relacionamento interpessoal e capacidade de trabalho em equipa com linhas de reporte difusas. ■ Elementos com formação académica avançada e com sólidos conhecimentos nas áreas de negociação e compras. Prevalência de graus universitários e MBAs. ■ Elementos de compras deslocam-se com frequência a instalações de fornecedores, a mercados competitivos (Asiáticos) e participam regularmente em feiras e eventos. ■ Carreira profissional de compras está documentada, com progressão profissional e salarial atractiva. ■ Os responsáveis pelas categorias mais representativas são gestores de rank elevado dentro da organização. ■ Os profissionais das compras "rodam" frequentemente para lugares importantes na organização e também são recrutados a partir de posições de relevo.

Figura 23 - Níveis de Excelência - Pessoas e Competências (Adaptado de *Dierickx Consulting*)

- Organização e práticas negociais:

Baixo	Medio Martifer	Avançado
<ul style="list-style-type: none"> ■ Estrutura de compras inexistente ou dispersa. ■ A negociação encontra-se dispersa pela organização. ■ Processos <i>ad-hoc</i> e completamente descentralizados. ■ Recurso sistemático ao ajuste directo. ■ Ausência de políticas, procedimentos e metodologias definidos. ■ Processo de encomenda com elevada carga manual. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Existe alguma coordenação centralizada de processos. ■ <i>Knowledge Sharing</i> dependente de pro-actividade e <i>network</i> pessoais. ■ Área de compras envolvida sobretudo na negociação final de preço e na formalização de contratos (ex: prazos de pagamento, procedimentos de facturação, etc.) ■ A função compras é uma função de 2ª linha. ■ Os processos de compra são preparados com tempo e seguem uma estratégia negocial. ■ Os processos de compra são alvo de auditorias regulares. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ A organização de compras encontra-se posicionada ao nível mais elevado dentro da organização e é tida como uma fonte de vantagens competitivas. ■ O <i>empowerment</i> por parte da administração é inequívoco e recorrentemente manifestado recorrendo a comunicações regulares e à participação regular em eventos. ■ A org. de compras é envolvida nos processos desde a sua origem, contribuindo com o seu <i>know how</i> de mercado para a definição de requisitos. ■ A função compras encontra-se alinhada com as demais funções e os papéis dos vários intervenientes encontram-se claramente definidos. ■ As categorias de compras mais representativas têm assignado um responsável pela respectiva coordenação global. ■ Negociação sob coordenação da área de compras mas com processos de encomenda e pagamento de facturas descentralizados e automatizados.

Figura 24 - Níveis de Excelência - Organização e práticas negociais (Adaptado de *Dierickx Consulting*)

- Comunicação:

Baixo	Martifer	Medio	Avançado
<ul style="list-style-type: none"> ■ A comunicação sobre políticas e estratégias de compras é quase inexistente. ■ Muitos elementos não conhecem e ou não respeitam os procedimentos que estão instituídos. 		<ul style="list-style-type: none"> ■ Existem algumas normas relativas a compras que se encontram divulgadas pela empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Existe uma estratégia de comunicação abrangente suportada numa gama diversidade de canais: <ul style="list-style-type: none"> – Intranet/internet; – Brochuras; eNews; – Eventos. Com orientação específica para compradores, utilizadores e fornecedores. Temas como códigos de conduta, ética, políticas de respeito pelo ambiente, utilização de trabalho infantil, etc. estão comunicados.

Figura 25 - Níveis de Excelência – Comunicação (Adaptado de *Dierickx Consulting*)

- Gestão da informação:

Baixo	Medio	Martifer	Avançado
<ul style="list-style-type: none"> ■ Dificuldade na obtenção de dados relativos às compras. ■ Dados incorrectos. ■ Informação com nível de desagregação inadequado . 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Repositório de informação relevante mas sem ser trabalhado por forma a suportar processos de negociação e de tomada de decisão. ■ Existência de informação sobre históricos de consumos bem como as previsões de consumo futuras. ■ Orçamentos de exploração são feitos com base em volumes consumidos do passado e não com base em itens de consumo desagregados. ■ A troca de informação depende sobretudo de <i>networks</i> pessoais. 		<ul style="list-style-type: none"> ■ Existe um sistema de informação com os principais indicadores de gestão. ■ Existe um sistema de Gestão Documental que suporta a tomada das decisões de compra (Histórico da despesa, Cadernos de Encargos, propostas recebidas, etc.). ■ Existência de Sistema de <i>workflow</i> de processo negocial com acesso a informação controlável e auditável. ■ O sistema permite que os utilizadores saibam o estado de cada processo negocial. ■ Existem catálogos electrónicos pré negociados a partir dos quais é possível efectuar encomendas de forma simples e expedita. Estes sistemas encontram-se integrados com os dos fornecedores.

Figura 26 - Níveis de Excelência - Gestão da informação (Adaptado de *Dierickx Consulting*)

Ao pensar a reorganização do modelo de compras, o objectivo é alcançar o estado de maturidade avançado. Na análise realizada, podemos verificar que a organização existente se encontrava deficitária nas várias vertentes dos níveis de excelência.

7. O modelo proposto

7.1. Opções consideradas

Feito o enquadramento da organização de compras existente e a análise de gastos do Grupo, torna-se fundamental decidir pelo modelo de estrutura a adoptar. Atendendo à realidade constatada no Grupo Martifer, o modelo existente era claramente descentralizado, com os centros de decisão alocados às áreas de negócio. Mesmo nestas, as várias empresas eram independentes nas suas compras, verificando-se muito pouco cruzamento de informação.

Partindo deste pressuposto, o estudo confrontou este modelo com o oposto, ou seja, um modelo de compras centralizado. Na tabela seguinte, identificam-se as principais características dos **modelos centralizado e descentralizado**:

Modelo descentralizado	Modelo Centralizado
<ul style="list-style-type: none">• <i>Procurement</i> reporta ao director de fábrica, ao director de obra ou ao responsável pela unidade de negócio;• Decisões são tomadas ao nível das empresas;• O volume não é agregado nem alavancado para efeitos de negociação;• <i>Skills</i> e <i>expertise</i> variam de unidade de negócio para unidade de negócio;• Visibilidade de custos reduzida;• Preços e condições variam de empresa para empresa;• Os fornecedores não olham para as várias empresas como um grupo.• Unidades de negócio têm	<ul style="list-style-type: none">• As decisões de compra são tomadas a nível do centro corporativo;• Visibilidade sobre gastos e performance a nível de grupo;• O volume negocial é agregado e totalmente alavancado;• A área de compras corporativa reporta directamente ao administrador com o pelouro;• <i>Skills</i> e <i>expertise</i> são controlados a nível central;• Os gestores resistem com frequência a este tipo de modelo por considerarem que lhes retira flexibilidade de gestão e não tem em conta as especificidades dos seus negócios.

autonomia e flexibilidade de gestão;	
<ul style="list-style-type: none">• Esta estrutura é a que normalmente mais agrada aos gestores das unidades de negócio.	

Figura 27 - Modelo Centralizado VS Modelo Descentralizado

Confrontado com este cenário, e atendendo às grandes resistências internas nestes processos de mudança, tentou-se desenhar um modelo que fosse ao encontro dos melhores interesses da organização.

Para isso, considerou-se um terceiro modelo de organização de compras: o **modelo de coordenação centralizada**.

Neste modelo podemos identificar as seguintes características:

- Existe coordenação de compras a nível central. O volume do grupo é alavancado consoante a facilidade de implementação e as vantagens;
- Visibilidade sobre gastos;
- Equipa corporativa é apoiada por equipas multi-disciplinares ou comités que incluem as principais partes interessadas;
- Possibilita alavancagem do volume do grupo, a standardização de condições, e a disseminação de melhores práticas;
- Também permite informar os responsáveis pelas empresas sobre condições negociadas para o grupo encorajando-os a aderirem à coordenação centralizada.

É um modelo que “aproveita” aspectos positivos dos dois modelos mais extremos. No entanto, nenhum dos modelos se apresenta como uma escolha ótima ou perfeita. Se o modelo centralizado retira flexibilidade às áreas de negócio e o descentralizado reduz volume de compras consolidado, também o modelo de coordenação central apresenta algumas lacunas. De facto, num grupo empresarial com uma dispersão tão acentuada nos mercados em que actua, é frequente encontrar produtos ou serviços cuja especificidade é tal que não permite agregar volume com outras áreas. Por outro lado, a dispersão geográfica entre as empresas faz com que certos artigos mereçam ser considerados localmente. Estes são dois dos motivos que permitem considerar que o modelo descentralizado é adequado em várias situações de compras.

Como referido anteriormente neste trabalho, a forma de encarar o tratamento das várias categorias de compras depende em muito da matriz de *sourcing*. Não havendo uma única estratégia abrangente, facilmente se conclui que nenhum dos cenários apresentados em termos de organização de compras é perfeito.

Neste caso, será crucial identificar os factores críticos que se deverão cumprir para a definição do modelo:

- Potenciar o poder negocial através da agregação do volume de compras;
- Manter a flexibilidade das áreas de negócio nas suas especificidades;
- Manter a visibilidade sobre os gastos de todo o grupo;
- Uniformizar a política de compras do grupo;
- Profissionalização dos compradores ao nível da negociação.

Sendo estes os principais factores críticos da reorganização e escolha do modelo de compras, constata-se que a solução a adoptar não poderá ser uma das apresentadas em particular. A solução passará por um “*mix*” dos três cenários, obtendo-se um **modelo híbrido**.

7.2. O modelo híbrido

O princípio base deste “modelo” é aplicar cada um dos três modelos anteriormente apresentados segundo o melhor enquadramento nas categorias de compras consideradas. Ou seja, os três modelos irão coexistir em simultâneo, sendo cada um deles aplicado no tratamento das categorias que nele melhor se enquadrem.

Centralizado	Coordenação central	Descentralizado
Bens e serviços de complexidade reduzida, comuns a várias empresas e com sinergias de negociação a nível corporativo	Bens e serviços complexos com grande impacto nos negócios	Bens não transversais cuja negociação não proporciona sinergias de grupo. Continuarão a ser negociados ao nível das unidades de negócio

Figura 28 - Modelos Centralizado, Coordenação Central e Descentralizado

Este modelo assenta num “ pilar central”, um departamento coordenador equidistante das áreas de negócio, com “visão de helicóptero” sobre as compras do grupo. Este departamento, muitas vezes é denominado por “área de compras corporativa”. No caso concreto em estudo, optou-se pela designação “Central de Compras”. A Central de Compras fica integrada na MIG, uma vez que presta serviços a todas as áreas de negócio do Grupo, e responde, hierarquicamente, à Administração da Holding. As principais responsabilidades destas estruturas centrais são:

- Definição das melhores práticas (políticas, *standards*, processos e especificações);
- Negociação de contratos para os materiais comuns utilizados pelas diferentes unidades;
- Negociação de contratos para as instalações e equipamentos;
- Gestão das relações com os fornecedores principais/críticos e de *commodities* críticas;
- Gestão dos inventários / *stocks* globais da empresa;
- Desenvolvimento dos sistemas de informação de suporte à gestão de compras;
- Definição de quadro de indicadores de *performance* das compras;
- Selecção e formação dos colaboradores das compras do grupo.

Quanto às estruturas locais de compras, terão as seguintes responsabilidades:

- Desenvolvimento do *sourcing* de categorias / produtos específicos;
- Gestão das transacções com os fornecedores, aprovisionamento e *follow-up*;
- Utilização da plataforma de sistemas de informação para comprar produtos *standard* ou indirectos através de catálogos;
- Encaminhamento de pedidos de compra e elaboração de ordens de compra / encomendas a fornecedores;
- *Feedback* da *performance* operacional dos fornecedores.

Não foi previsto, nesta fase do projecto, qualquer relação hierárquica directa entre a Central de Compras e os restantes departamentos de aprovisionamentos. A relação é estritamente funcional, sendo fundamental que os departamentos sigam a disciplina emanada pelas políticas de compras definidas centralmente.

Uma mudança organizacional deste género, traz implicações na própria cultura da empresa e na forma de pensar as compras. É fundamental que este processo seja suportado por plano de implementação bem delineado. Para que este plano seja bem sucedido deverá prever duas condicionantes importantíssimas:

- “*Sponsorização*” do projecto por parte do *management* de topo. A administração tem que estar comprometida com o projecto e transmitir essa convicção à organização;
- O projecto tem que ser alimentado por resultados: *quick wins*.

Estes dois factores são cruciais para o sucesso do projecto. As maiores dificuldades surgem internamente, com grandes resistências à mudança. Se a administração não assumir uma posição firme de apoio, toda a organização se sente legitimada para não acompanhar a mudança.

Por outro lado, a administração tem que ser “alimentada” pelos resultados obtidos. Assim, simultaneamente à reestruturação da organização de compras, devem ser tratadas algumas categorias que permitem alcançar resultados que servirão de “bandeira” para fortalecer o projecto.

7.2.1. Comité de Compras

O Comité de Compras funciona como elemento harmonizador e apaziguador para processos que impliquem alguma complexidade ao nível da tomada de decisões.

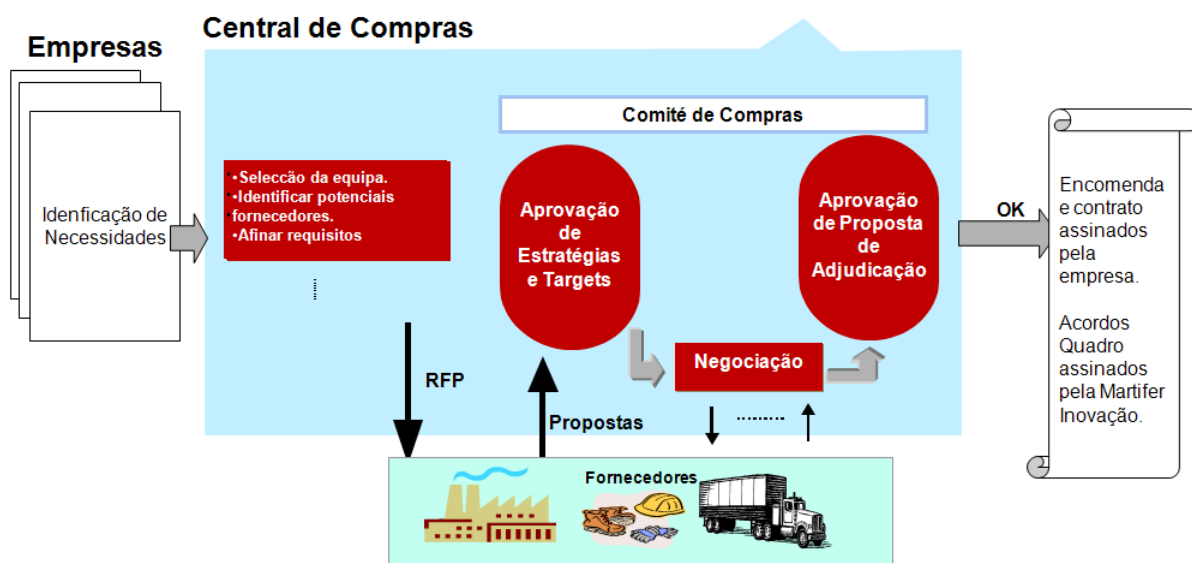


Figura 29 - Comité de Compras (Adaptado de *Dierickx Consulting*)



O Comité de Compras é órgão de discussão de processos de compra que conta com as seguintes presenças:

- Responsável da Central de Compras ou seu representante – (Obrigatório);
- *Category Manager* da categoria em questão ou seu representante (Obrigatório);
- Representante(s) nomeados da área utilizadora/empresa (Obrigatório) – A presença dos utilizadores é dispensada sempre que estes o manifestem por escrito e desde que a proposta de adjudicação recaia sobre propostas formalmente aprovadas do ponto de vista dos requisitos técnicos;
- Representante da área de Qualidade, Segurança e Ambiente (opcional);
- Representante da Área Controlo Orçamental (opcional);
- Representante da Área de Auditoria Interna (opcional);
- Outros interessados no processo, desde que envolvidos no mesmo. (Ex: Serviços Jurídicos, Financeira, Marketing, etc.)

7.2.2. A importância da Negociação no novo modelo

Os modelos tradicionais de compras, caracterizados por uma forte componente administrativa, tendem a menosprezar a importância da negociação no processo de compra.

Frequentemente se detectam situações em que o técnico/engenheiro responsável procede à selecção e negociação com os fornecedores, assumindo preços e prazos de entrega, e deixando para o departamento de compras os restantes “detalhes” da compra: condições de pagamento, logística, etc.

Obviamente, o poder negocial do comprador, quando confrontado com um cenário de compra consumada, é muito reduzido ou quase nulo. Quando o fornecedor identifica uma situação de “negócio fechado”, abdica de qualquer cedência posterior. A negociação termina!

Esta situação reflecte um estado em que se percebe, por parte do comprador, que havia algo a negociar, ainda havia “*money on the table*”. Este cenário acaba por ser fruto da forma como a organização encara a negociação. Ou seja, entende-se que o

técnico, por dominar as características técnicas dos bens/serviços que pretende adquirir, está em melhor posição para negociar. Esta assumpção, por si só, limita o poder negocial do técnico. A sua tendência será para escolher o fornecedor que lhe transmite mais segurança ou o bem/serviço que percebe como sendo o melhor (independentemente da relação preço/qualidade).

Por outro lado, o conforto transmitido por um “fornecedor de confiança” inibe a procura de novas soluções no mercado.

Finalmente, o técnico tem a limitação provocada pela “relação futura”. Quando se adquire um bem/serviço assume-se uma relação com o fornecedor, seja em termos de assistência pós-venda, formação, identificação e implementação de soluções, etc. A área técnica terá a propensão natural de manter um bom nível de satisfação por parte do fornecedor para que a “relação futura” seja saudável. Mais uma vez, este facto limita o poder e a margem negocial do técnico.

Pelos motivos apresentados, é de todo conveniente que o processo de compra, incluindo a questão negocial, seja conduzido pelo departamento de compras desde o seu início. As áreas utilizadoras/técnicas passarão a assumir um papel de “consultoras” no processo de compra, intervindo apenas nos momentos em que para tal sejam solicitadas.

O distanciamento que o departamento de compras exhibe face ao bem/serviço a comprar, aliado à não necessidade de manter um relacionamento de “cortesia” com o fornecedor durante a negociação, permite alavancar o poder negocial dos seus compradores.

Outro factor importante está relacionado com a “competência para”. O comprador deverá ser um negociador exímio nas categorias de compras da sua responsabilidade. Ao contrário do que acontece com as áreas utilizadoras, o comprador exerce a sua função a *full-time*, especializando-se e aprimorando as suas técnicas de negociação.

A especialização dos compradores em técnicas de negociação fá-los-á encarar a relação comprador – fornecedor sob uma perspectiva diferente. A negociação deixará de ter um carácter de confrontação entre os intervenientes. A visão mais alargada dos componentes da negociação, e a sua exploração, permitirá alargar espectro de entendimento possível entre as partes, possibilitando a criação de valor. As oportunidades de desenvolver parcerias serão potenciadas. O comprador e o fornecedor

poderão trabalhar em conjunto na tentativa de explorar pontos que tragam benefícios à relação comercial.

O papel do comprador tradicional dará lugar ao negociador e gestor de categorias.

7.2.3. Organigrama do departamento de compras

O departamento de compras não poderá eliminar totalmente as tarefas administrativas. Assim, este deverá ser estruturado de forma a separar estas duas áreas de forma clara: a negociação e o trabalho administrativo. De uma forma genérica, o departamento de compras deverá apresentar uma organização que reflecte a estratégia de abordagens por categorias.

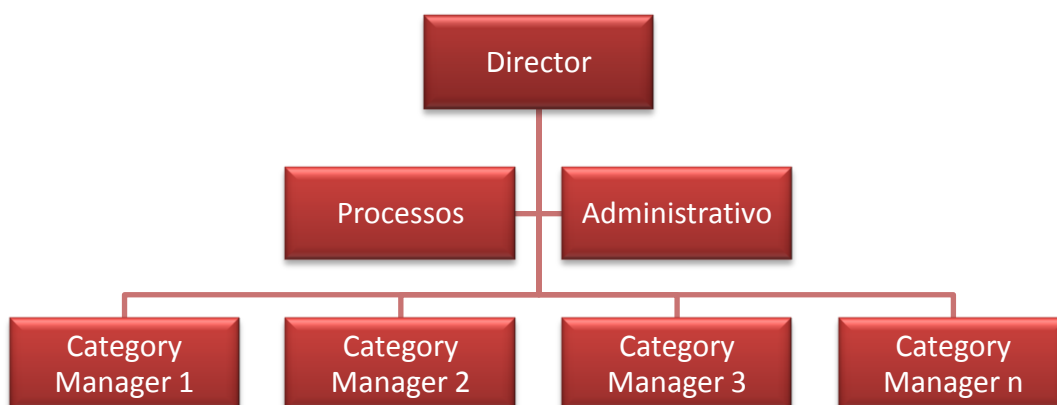


Figura 30 - Organigrama genérico da Central de Compras

Os *Category Managers*, ou Gestores de Categorias, terão a seu cargo uma ou várias categorias de compras, cabendo-lhe a gestão e negociação dos processos respectivos. Poderão trabalhar isoladamente, ou ter uma equipa de negociadores, dependendo da complexidade das categorias em causa. A principal tarefa é a negociação de acordos ou contratos, colocando os resultados à disposição das áreas de negócio que eventualmente usufruam dos bens/serviços negociados.



A Área Administrativa tem a seu cargo a formalização de todo o processo administrativo de suporte à compra. Faz a emissão das Notas de Encomenda (Pedidos de Compra), confere as recepções sempre que necessário, criação e manutenção das bases de dados de materiais e fornecedores.

Na Área de Processos encontram-se as tarefas de apoio ao departamento. A análise e avaliação de fornecedores, monitorização dos indicadores de *performance*, a comunicação e gestão da informação do departamento. Esta última assume papel determinante, pois a gestão da informação, e respectiva divulgação no grupo, é fundamental para uma eficaz coordenação das compras do grupo e aproveitamento das sinergias que o mesmo proporciona.

7.2.4. O fluxograma do processo de compras

Pelo novo modelo, as áreas utilizadoras mantêm o domínio das questões técnicas, sendo chamadas a intervir tecnicamente sempre que o *Category Manager* achar pertinente. O fluxo de compras mantém-se semelhante (figura 31), no entanto a responsabilidade de cada tarefa estará claramente atribuída.

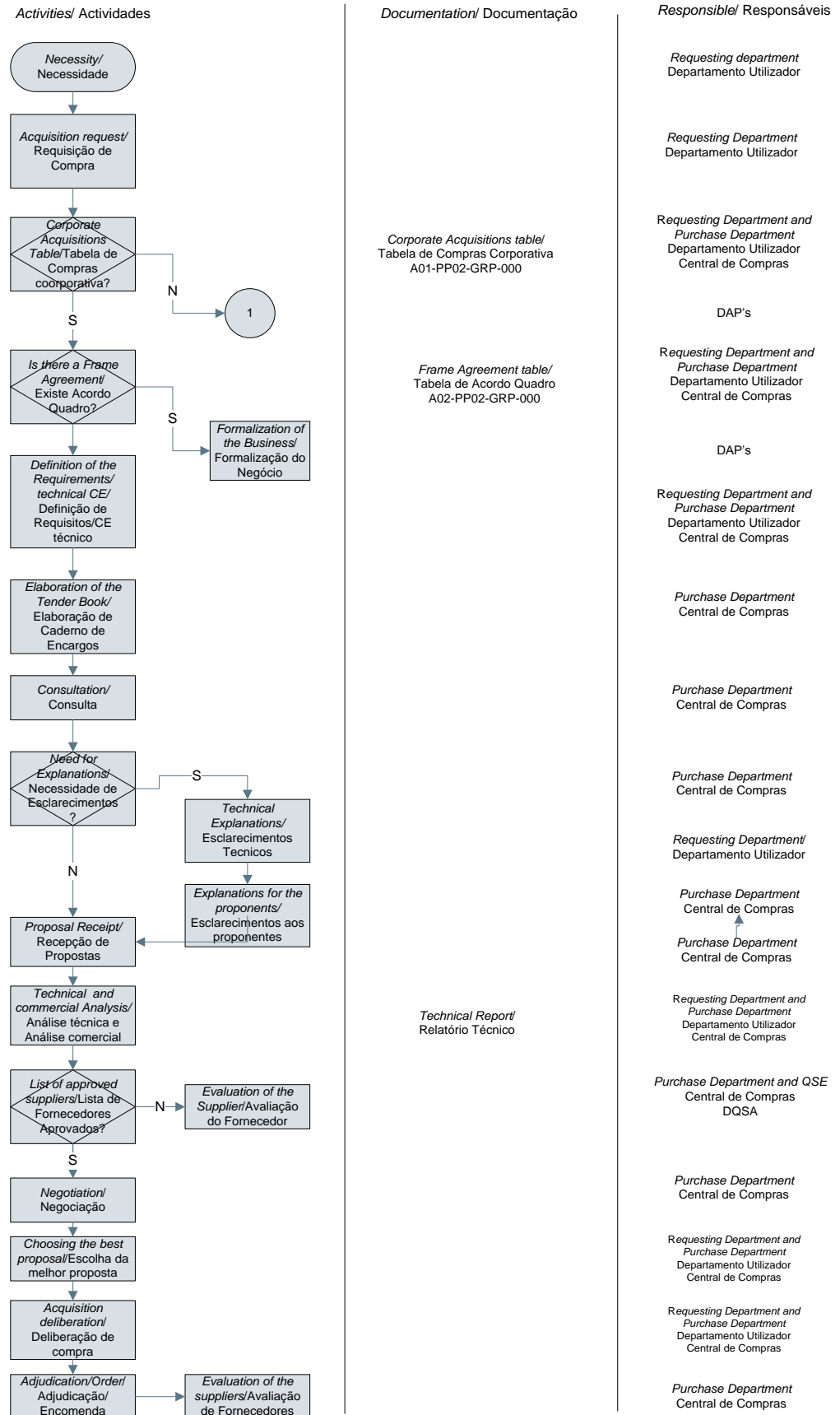


Figura 31 - Fluxograma do processo de compra (Fonte: Martifer Group)

7.3. Implementação do novo modelo

A implementação de um projecto de reestruturação da organização de compras faz-se, tipicamente, em várias fases (figura 32):

- Diagnóstico e *spend analysis*

Nesta fase faz-se a avaliação do estado geral da organização de compras e faz-se o desenho do modelo a adoptar. Define-se o organigrama da organização de compras e adequam-se os procedimentos à nova realidade. É importante que os procedimentos sejam aprovados no Conselho de Administração para que a sua legitimação seja efectiva.

Faz-se também todo o levantamento do mapa de compras, caracterizando-se preliminarmente as principais categorias. Esta caracterização permitirá elaborar um macro plano de implementação.

Associado a esta fase deverá estar um conjunto de iniciativas de comunicação para que todo o grupo conheça o projecto.

- 1ª vaga

É o “*kick-off*” efectivo do projecto. Após a identificação das primeiras categorias a abordar, lança-se a primeira vaga de negociações e inicia-se o processo de obtenção dos primeiros resultados. É também a fase em que se dá formação à equipa de compras e se consolida a equipa. É importante que a equipa seja estruturada a pensar no que se espera que o departamento venha assumir em termos de volume de trabalho.

- 2ª vaga

Procede-se ao refinamento da organização. Após os primeiros resultados obtidos faz-se a abordagem ao nível das empresas. É importante que as organizações locais se sintam envolvidas e parte integrante do projecto. A sua colaboração é fundamental para agregar informação nos temas transversais ao grupo. Lança-se a segunda vaga de negociação para novas categorias identificadas.

É também a fase de tratamento da informação de suporte, do cadastro de fornecedores e da definição dos KPI's (*key performance indicators*). Para tal, é importante a criação de uma plataforma de gestão documental das compras.

Paralelamente, continua-se a adicionar categorias ao projecto para potenciar os resultados.

- 3ª Vaga

Lança-se a terceira vaga de categorias. A complexidade e importância das categorias no negócio vão aumentando progressivamente. A abordagem deve ser feita de forma a que o grau de criticidade seja controlado, permitindo ir obtendo mais competências para lidar com processos mais complexos.

Procede-se ao refinamento do modelo. Alguns ajustes serão considerados de forma a adequar o modelo aos melhores interesses do grupo. É também a fase de integração do modelo com o sistema de gestão das empresas (ERP).



Figura 32 - Plano de implementação do projecto (Fonte: Martifer Group)

Um projecto com esta envolvência tem, geralmente, uma duração nunca inferior a 36 meses. Por vezes, a ânsia de obtenção de resultados e a tentativa de encurtar o planeamento da implementação levam ao fracasso do projecto. A mudança interna necessária para o sucesso da reestruturação deve ser tratada com precaução e a adesão ao projecto deve ser alcançada de forma gradual e sustentada.



7.4. Dificuldades na mudança

Como qualquer processo de mudança, este projecto fica marcado pelas resistências internas que, do ponto de vista teórico, estavam previstas. Os principais obstáculos e dificuldades estão relacionados essencialmente com três factores:

- Resistência das áreas utilizadoras em abdicar do controle dos processos. O facto de se considerar que o domínio da componente técnica é factor decisivo numa negociação, e a associação que se faz do acto negocial com algum poder face aos fornecedores, faz com que seja difícil abdicarem do controle do processo. Por outro lado, a confrontação com os primeiros resultados positivos traz o receio que surja a suspeita de maus negócios anteriores.
- Receio de perda de “poder” por parte dos restantes departamentos de aprovisionamento. Um factor importante neste processo é a aderência dos departamentos de aprovisionamentos das áreas de negócio ao novo modelo. Estes departamentos serão parte integrante desta nova organização de compras. O receio de perda de “protagonismo” no processo de compra, faz com que a sua aceitação do modelo não seja imediata.
- Empowerment efectivo em todas as áreas de negócio. É importante e fundamental o apoio da Administração SGPS, mas é da mesma forma crítico o suporte por parte das administrações das áreas de negócio. São estas últimas que, hierarquicamente, são responsáveis pelos departamentos utilizadores. A dificuldade manifesta-se de forma acentuada quando, por vezes, são os próprios administradores a conduzir alguns processos de compra, o que, indirectamente, legitima o não cumprimento do procedimento pelos seus colaboradores.

Obviamente, a gestão da mudança é feita através de acções graduais para conquistar a confiança e a aceitação do novo modelo por parte de toda a organização. A partilha das “vitórias” e dos resultados com as áreas utilizadoras que colaboram nos processos é fundamental para atenuar as resistências à mudança.

7.5. O novo modelo – resultados.

Após a fase inicial de diagnóstico, e aprovado o desenho do novo modelo, a escolha das categorias a abordar surge como tarefa fundamental para o sucesso do projecto. É importante que os primeiros resultados reflectam a viabilidade do projecto e sirvam de “bandeiras” para patrocinar o mesmo. Dependendo das categorias seleccionadas, a abordagem de negociação poderá ser distinta. Apresentam-se, de seguida, alguns exemplos que demonstram não haver uma estratégia única na negociação de produtos ou serviços transversais.

7.5.1. Caso “Economato”

De uma forma geral, o economato é sempre entendido como uma categoria básica, pertencente ao 1º quadrante da Matriz de *Sourcing* (Rotina) e como tal, onde se deve aplicar uma estratégia de simplificação das compras. No Grupo Martifer a tarefa de gestão do material de economato estava já centralizada, no entanto obrigava a um processo extremamente burocrático e pouco flexível. O *stock* de material era gerido por um colaborador da Central de Compras que, sempre que necessário, emitia pedidos de compra ao fornecedor para refazer o nível de *stock* que cada artigo. Devido à imprevisibilidade de consumo deste material, era frequente a rotura de *stock* de alguns produtos obrigando a encomendas de urgência. Estas encomendas geravam, naturalmente, várias facturas durante o mês exigindo um maior esforço administrativo por parte do fornecedor e por parte da Central de Compras.

A simplificação do processo era, portanto, fundamental.

A abordagem para este processo, tal como em qualquer um que envolva volumes de compras agregados de várias empresas, passou por um levantamento exaustivo dos produtos habitualmente adquiridos e as respectivas quantidades médias. Tendo em conta os problemas detectados anteriormente, foi elaborado um Caderno de Encargos onde se desafiavam os fornecedores a melhorar o processo em termos de:

- Redução de *stocks*;
- Simplificação do processo de encomenda;
- Minimização do trabalho administrativo com facturas.

Obviamente, subjacente estaria a possibilidade de obter poupanças em termos de custo total.

















A consulta foi colocada no mercado sob a forma de RFP (*Request for Proposal*), convidando os fornecedores a enviar as propostas tentando responder ao Caderno de Encargos.

Após a recepção e análise das propostas, foi seleccionada uma empresa de âmbito local, que aceitou o desafio proposto e se dispôs a fornecer para todas as áreas geográficas do território nacional. Para além deste facto, a proposta respondia aos vários desafios colocados da seguinte forma:

- Disponibilização de catálogo *on-line* com todos os produtos negociados e com os preços para o Grupo. Este catálogo pode ser acedido pelos colaboradores mediante a atribuição de chave de acesso. Assim, cada área de negócio, cada empresa ou, no limite, cada departamento, pode aceder ao catálogo e fazer a encomenda *on-line* (ver figura 33).

MARTIFER GROUP

Encontrados 8 produtos

Código	Descrição	EMB	UMV	Desc.	Qtd	Preço
90194	 RESMA PAPEL A4 CORES 500F 80gr AMARELO	5	1	0 %	1	5.19 € 
90193	 RESMA PAPEL A4 CORES 500F 80gr AZUL	5	1	0 %	1	5.19 € 
90192	 RESMA PAPEL A4 CORES 500F 80gr VERDE	5	1	0 %	1	5.19 € 
90191	 RESMA PAPEL A4 CORES 500F 80gr VERMELHO	5	1	0 %	1	5.19 € 
90204	 RESMA PAPEL A4 NAVIGATOR 250F 100gr	10	1	0 %	1	1.89 € 
90205	 RESMA PAPEL A4 NAVIGATOR 250F 120gr	8	1	0 %	1	2.49 € 
90206	 RESMA PAPEL A4 NAVIGATOR 250F 160gr	5	1	0 %	1	3.79 € 
90500	 RESMA PAPEL A4 OFFICE PAPER 500F 80gr	5	5	0 %	1	2.09 € 

sem imagem

Obs:
Página: 1

Encontrados 8 produtos

Figura 33 - Catálogo *on-line* de Economato (Fonte: Martifer Group)

- Envio de uma factura única, mensal, permitindo poupar trabalho de conferência e pagamento de dezenas de pequenas facturas. A redução do trabalho administrativo reflecte-se também no próprio fornecedor.
- Armazenamento e *stockagem* central eliminados. Cada departamento passa a gerir o seu próprio *stock*.

Para além destas melhorias em termos processuais, esta abordagem permitiu obter uma poupança anual estimada de aproximadamente 20% no custo com o economato.

7.5.2. Caso “Águas para consumo”

A compra da água para consumo dos funcionários, era tradicionalmente, efectuada pelas áreas de negócio sem uma regra bem definida. Apesar de existirem acordos com fornecedores para o fornecimento a preços pré-negociados, tal nem sempre era respeitado pelas áreas de negócio. O consumo era essencialmente de garrafas de 1,5 litros.

O levantamento inicial revelou que no ano de 2008 foram adquiridas cerca de 68.000 garrafas de 1,5 litros, o que equivale a uma média mensal de 8.500 litros de água, correspondendo a 5.666 garrafas por mês. Face a estes números, algumas questões se colocam:

- A água de uma garrafa de 1,5 litros é efectivamente consumida na totalidade?
- O que acontece às garrafas vazias? (A Martifer é certificada pela ISO 14001, logo tem obrigações ambientais).

Não colocando em causa o consumo de cada colaborador, tentou-se encontrar uma solução que respondesse não só a estas questões, mas também permitisse obter reduções de custos.

Paralelamente ao consumo através de garrafas, utilizava-se pontualmente fontes de água, principalmente nas recepções e salas de espera. O acordo estava estabelecido considerando uma avença mensal para as fontes de água (que incluía uma quantidade mínima de garrafões de 18 litros) e o pagamento de um valor fixo por cada garrafão adicional ao contrato.

Após analisar vários cenários possíveis, foi efectuada a consulta para colocação de fontes de água, eliminando assim o consumo em garrafas de 1,5 litros nos escritórios (nas fábricas as fontes de água não são aconselhadas devido ao pó produzido). Simultaneamente, reduz-se a probabilidade de desperdício de água.

Devido ao aumento substancial de litros consumidos através das fontes de água, foi possível estabelecer um contrato para todo o grupo que prevê o empréstimo a custo zero das fontes de água, e um valor unitário por garrafão de 18 litros significativamente inferior ao praticado anteriormente.

Comparativamente à solução das garrafas, a poupança traduz-se em 14% no custo por litro. Acresce a este facto, a questão ambiental pela diminuição de resíduos plásticos.

7.5.3. Caso “Fardamento e Equipamentos de Protecção Individual (EPI)”

Este processo, ao contrário dos anteriores que apenas demonstram a capacidade de alavancar as poupanças através de uma coordenação central, exemplifica o que pretende ser o “*modus operandi*” em processos mais complexos.

O fardamento e EPI's sempre foram tratados de forma independente pelas várias empresas do Grupo. Apesar de seguirem as indicações do Departamento da Qualidade relativamente às normas de segurança a que devem obedecer, cada empresa optava pelo modelo que melhor servia os seus interesses.

Assim, o levantamento inicial de necessidades revelou que não havia uniformização de imagem, modelos ou fornecedores para estas categorias. Por estarem englobados vários equipamentos e produtos nestas categorias, optou-se por fazer o processo de forma faseada.

Na primeira fase, foram abordados os fardamentos e o calçado de trabalho (botas). A operacionalização do processo foi feita de acordo com o fluxo da Figura 34.

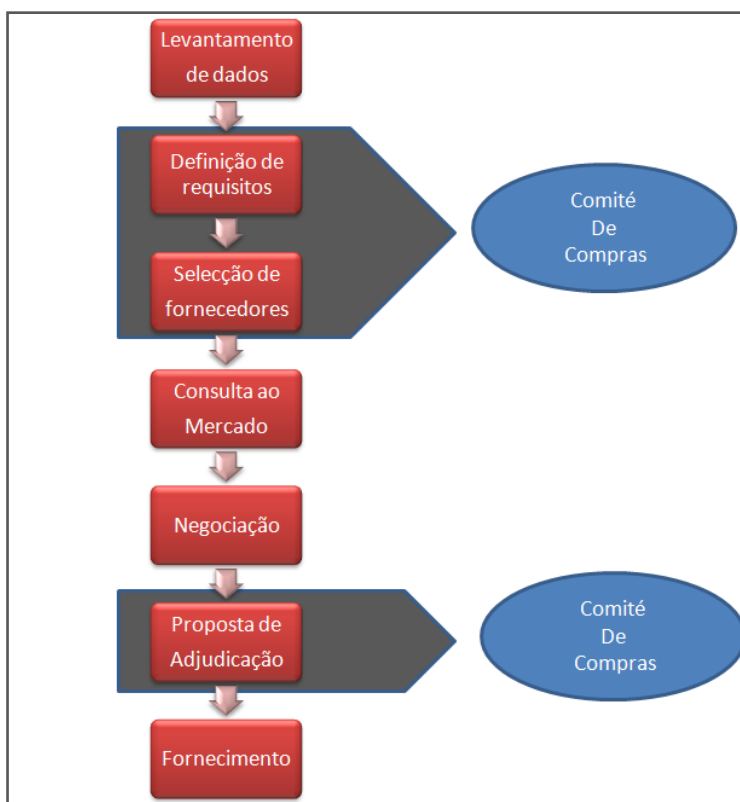


Figura 34 - Fluxo de compra transversal ao Grupo (Fonte: Martifer Group)

Destaca-se neste processo, a utilização da figura do “Comité de Compras” como forma de se conseguir um compromisso unânime para as decisões tomadas.

O processo de uniformização de fardamento e EPI’s não é de todo pacífico, uma vez que haverá sempre uma ou mais áreas de negócio ou departamentos “obrigados” a fazer cedências. Utilizando a figura do Comité, os vários participantes tiveram que chegar a um acordo expresso, validando a tomada de decisão. De facto, a uniformização do fardamento e dos EPI’s permitiu:

- Concentrar as encomendas num reduzido número de fornecedores;
- Aumentar o volume de compra por artigo, permitindo negociar melhores condições comerciais;
- Garantir que os requisitos mínimos exigidos pelo Departamento de Qualidade são cumpridos;
- Identificar um canal único de comunicação com os fornecedores durante a negociação. Após a negociação estar concluída, foram disponibilizadas as



condições comerciais acordadas para que cada área de negócio possa efectuar as encomendas.

Utilizando este modelo, conseguiu-se envolver no processo todos os departamentos directa, ou indirectamente, interessados. Em termos de resultados práticos, obtiveram-se reduções de 43% no fardamento e 29% no calçado (botas). O resultado é tanto mais interessante, porquanto o fardamento que obteve aprovação já se encontrava em uso numa das empresas do Grupo.

Estes exemplos apresentados são inequivocamente da responsabilidade da Central de Compras. Trata-se de artigos transversais ao grupo, cujo benefício de uma negociação centralizada é evidente.

No entanto, outras situações não resultam num entendimento tão claro acerca da entidade que deve controlar o processo. Vários são os casos, essencialmente de serviços e compras de imobilizado, em que a propalada especificidade serve de defesa para que as áreas de negócio se mostrem renitentes a encaminhar o processo para a Central de Compras.

No entanto, os resultados alcançados nos últimos doze meses, demonstram a viabilidade do projecto, tendo permitido alcançar poupanças na ordem dos dois milhões de euros, suportados em reduções médias de 18% nos custos das categorias tratadas.

Os resultados não são apenas traduzidos em poupanças. Todo o processo em si resulta mais melhorado.

O envolvimento das áreas utilizadoras através do Comité de Compras, torna-as parte integrante do processo, diminuindo as resistências. A sensação obtida da realização de uma poupança concretizada passa a ser partilhada, de forma a que as áreas utilizadoras não se sintam responsabilizadas pelos compromissos menos conseguidos anteriormente. Uma das tarefas principais nesta gestão da mudança, é garantir que todos sintam que os interesses do Grupo se sobrepõem aos interesses individuais de cada área de negócio.



8. Conclusões

A evolução constatada da função compras e a sua importância estratégica crescente, sustentam a urgência das empresas evoluírem nesta área, profissionalizando cada vez mais os departamentos de compras.

No caso concreto da implementação do projecto de reestruturação das compras do Grupo Martifer, os resultados conseguidos após doze meses decorridos, reforçam a necessidade de tornar as compras um elemento estratégico.

O levantamento inicial e análise da despesa do Grupo permitiu concluir que, devido à multiplicidade das áreas de negócio, não é aconselhável adoptar um único modelo de compras. O modelo deve adequar-se às especificidades das categorias e dos mercados respectivos.

No entanto, tornou-se evidente o potencial de poupanças e melhorias de processos que são possíveis de alcançar através de uma coordenação central das políticas de compras e gestão dos processos.

Não obstante os benefícios identificados, a resistência à mudança é o principal desafio num projecto que atinge directamente os comportamentos e hábitos adquiridos. A mudança é uma questão cultural.

Uma abordagem “*grow as you go*” é aconselhável, permitindo que a organização se vá “aculturando” ao novo modelo.

9. Trabalhos futuros

A implementação do projecto está a ser feita utilizando uma abordagem faseada para evitar disrupções. Assim, é natural que o grau de complexidade no tratamento de novas categorias vá aumento em contraste com o aumento das competências da equipa de compras.

Como trabalhos futuros, salientam-se as abordagens às categorias que envolvem maior peso no volume de compras do grupo. De entre estas, destaca-se a Subcontratação para obras. Este será, porventura, a categoria que colocará o maior desafio ao projecto.

É tradicionalmente uma categoria cuja negociação está sob a responsabilidade dos Directores de Obra. Como cada obra tem um orçamento próprio, sobre o qual o Director de Obra tem a responsabilidade de apresentar resultados, será mais difícil que este abdique da sua posição negocial.

Por outro lado, apresenta-se como um desafio aliciante, com um potencial de poupança enorme, e que permite a utilização de plataformas de compras electrónicas, fazendo aproveitamento do *e-procurement*.

Outro objectivo futuro prende-se com a internacionalização do projecto das compras. Como foi referido no capítulo 6, o Grupo Martifer está presente em cerca de duas dezenas de países, tendo instalações fabris em cinco geografias, e estando em construção uma sexta.

Uma vez que lidamos com fornecedores com presença internacional, é de todo pertinente que se promovam contratos e acordos com condições para todas as geografias em que o Grupo está presente.

Não menos importante do que este novo âmbito de actuação, será a consolidação das ferramentas de suporte às compras. Podem-se destacar algumas acções cuja concretização já se iniciou:

- Desenvolvimento do site das Compras, permitindo que os fornecedores tenham acesso a informação sobre o estado das consultas e com a possibilidade de novos fornecedores efectuarem o registo na base de dados para futuros concursos.



-
- Desenvolvimento de ferramenta de Cadastro e Avaliação de Fornecedores, permitindo *interface* com a base de dados de consultas e posterior inclusão na avaliação das propostas.
 - Melhoria do *site* na *intranet*, permitindo a publicação dos acordos estabelecidos e a informação acerca das condições acordadas, permitindo a consulta às áreas de negócio para aproveitamento das sinergias.
 - Estabelecimento de *work-flow* do processo de compras, para garantir o cumprimento do procedimento em termos de delegação de competências.

O plano está traçado, o potencial existe, e no fim da implementação espera-se que a expressão “*money on the table*” se transforme em “*money in the pocket*”.



10. Bibliografia

BAILY, P., FARMER, D., JESSOP, D. and JONES, D. (2005), “*Purchasing principles and management*”, 9th edition, Financial Times / Pearson Education

BAKER, R. J.; BUDDRESS, L. and KUEHNE, R. S. (1992), “*Policy and Procedures Manual for Purchasing and Materials Control*”, 2nd edition, Prentice Hall, New Jersey

BURT, D., DOBLER, D.W. e STARLING, S. (2002), “*World Class Supply Management*”, McGraw-Hill/Irwin

BUSTER, J. (2007), “*P&SM – Purchasing and Supply Management*”, The Chartered Institute of Purchasing and Supply

CARR, A. S., SMELTZER L. R. (1999), “*The Relationship of Strategic Purchasing to Supply Chain Management*”, European of Purchasing & Supply Management

CAVINATO, J. L. and Kauffman, R.G. (1999), “*The Purchasing Handbook: A Guide for the Purchasing and Supply Professional*”, 6th edition, McGraw-Hill, New York

DIERICKX Consulting, (2008), “*Achieving a World Class Purchasing Organization*”, Lisboa

HOUGH, H. E. and ASHLEY, J. M. (1992), “*Handbook of Buying and Purchasing Management*”, Prentice Hall, New Jersey

KRALJIC, Peter (1983), “*Purchasing Must Become Supply Management*”, Harvard Business Review

LAMMING, R. (1993), “*Beyond Partnership: Strategy for innovation and lean supply*”, Pretince- Hall, London.

LEENDERS, M., JOHNSON, P.F., FLYNN, A. and FEARON, H.E. (2005), “*Purchasing Supply Management*”, McGraw-Hill

LEENDERS, M. R. and FEARON, H.E. (1993), “*Purchasing and Materials Management*”, 10th edition, McGraw-Hill



LEENDERS, M. R and FLYNN A. E. (1994)., “*Value-Driven Purchasing: Managing the Key Steps in the Acquisition Process*”, McGraw-Hill

MARTINS, P. G. e ALT, P. R. C. (2001), “*Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais*”. Editora Saraiva

MONCZKA, R., HANDFIELD, R and GIUNIPERO, L. (2008), “*Purchasing and Supply Chain Management*”, 4th edition, Cengage Learning

MORAES, A. (2005). “*Gestão de Compras*”. CEFDET. Rio de Janeiro

SERRA, G., (2003), “*Os Novos Desafios das Compras*”, APCADEC, Lisboa

WOMACK, J. P. JONES, D.T. (1994), “*From Lean Production to the Lean Enterprise*”, Harvard Business Review, n 72.

Netgrafia:

Think Finance :

<http://www.thinkfn.com/wikibolsa/Outsourcing> (2009)

Wikipédia:

<http://en.wikipedia.org/wiki/Procurement> (2009)

Business Dictionary:

<http://www.businessdictionary.com/definition/upselling.html> (2009)

DN Online:

http://de.sapo.pt/inicio/interior.aspx?content_id=635185 (consultado a 11-06-2008)