



**O Controlo Interno na Área de Compras e a  
Gestão de *Stocks* da Propecuária – Veterinária e  
Farmacêutica, Lda.**

Relatório de Estágio

Mestrado em Controlo de Gestão

João Miguel Bento Almeida, nº2210665

Leiria, setembro de 2023



# **O Controlo Interno na Área de Compras e a Gestão de *Stocks* da Propecuária – Veterinária e Farmacêutica, Lda.**

Mestrado em Controlo de Gestão

João Miguel Bento Almeida, nº2210665

Estágio realizado sob a orientação do Professor Doutor Jaime Ramos Guerra, Professor Adjunto na Escola Superior de Tecnologia e Gestão, Instituto Politécnico de Leiria, e sob supervisão do Responsável de Compras de Produtos Farmacêuticos, João Manha.

Leiria, setembro de 2023

# **Originalidade e Direitos de Autor**

O presente relatório de estágio é original, elaborado unicamente para este fim, tendo sido devidamente citados todos os autores cujos estudos e publicações contribuíram para o elaborar.

Reproduções parciais deste documento serão autorizadas na condição de que seja mencionado o Autor e feita referência ao ciclo de estudos no âmbito do qual o mesmo foi realizado, a saber, Curso de Mestrado em Controlo de Gestão, no ano letivo 2022/2023 da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria, Portugal, e, bem assim, à data das provas públicas que visaram a avaliação destes trabalhos.

# Dedicatória

À minha Guerreira Mãe, Cecília Bento, pela companhia, sacrifícios, educação e valores transmitidos ao longo da minha vida.

Ao meu Pai, António Almeida, pela ambição e capacidade de luta demonstrada ao longo de todo o percurso.

Ao meu irmão, Paulo Almeida, pela companhia e por todos os momentos de descontração em alturas de maior nervosismo.

À minha Namorada, Inês Marto, pela presença, paciência, honestidade e capacidade de me fazer uma melhor pessoa.

Aos meus Avós, José Bento e Isabel Duarte, por todos os incentivos e conselhos partilhados das suas experiências pessoais e profissionais.

Aos meus Tios e Prima, José Bento, Filipa e Leonor, por todos os momentos de partilha e preocupação ao longo do meu percurso.

À Doutora Sandra Ferraz, pela sua capacidade batalhadora no momento mais frágil da minha vida, no qual me permitiu experienciar este momento.

# Agradecimentos

Deixo o meu especial agradecimento à Doutora Alexandra Freitas, *CEO* da Propecuária, pela oportunidade de desenvolvimento da modalidade de estágio e possibilidade de ingressar no mercado de trabalho.

Ao João Manha, Responsável de Compras de Fármacos e supervisor do estágio, pela partilha de conhecimentos, e por visualizar, desde início, uma excelente oportunidade para a otimização de alguns processos.

Ao Rogério Bugalho, Responsável Logístico e Serviço Pós-Venda, pela partilha de todo o seu *Know-How*, colaboração e motivação durante todo o período.

À Patrícia Santos, Diretora do Departamento de Qualidade, por toda a sua disponibilidade e simpatia no âmbito de transmitir informações e momentos de aprendizagem.

A todos os funcionários da Propecuária, que sempre se mostraram disponíveis para ajudar e explicar processos em vigor na empresa.

A todos os meus colegas do Mestrado, por toda a troca de risadas e opiniões durante o todo o percurso.

A todos, um bem-haja e o meu Obrigado!

# Resumo

O mercado veterinário tem ganho destaque nos últimos anos, maioritariamente pelo significado e simbolismo dos animais para a sociedade, principalmente de companhia (cães e gatos). Assim, surgiu a oportunidade de desenvolver um estágio numa empresa grossista de mercado.

O presente relatório espelha o estudo do Controlo Interno no departamento de compras de fármacos na Propecuária, departamento que tem vindo a ganhar um protagonismo enorme dentro da empresa, como acontece, genericamente, nas empresas comerciais. O objetivo reflete-se na análise dinâmica do processo global de compras e a respetiva gestão de *stocks*, de forma a perceber se existe uma devida manutenção e atualização, se necessário, do Sistema de Controlo Interno em vigor.

As atividades desempenhadas durante o estágio repartiram-se entre o processo de encomendas, validações das receções de mercadorias, lançamentos de documentos relacionados com a compra, análises e atualizações dos preços dos produtos e os respetivos consumos.

No final, o estudante identificou alguns processos e atividades menos eficientes, nos quais sugeriu possíveis melhorias de correção a implementar, sempre com o objetivo de otimizar e automatizar o processo global abordado.

Com base na realização do estágio, o estudante considera que é necessário desenvolver um Controlo Interno mais fortalecido na área das compras, de forma a melhorar o desempenho desta área e a sua contribuição para o sucesso e competitividade da empresa.

**Palavras-chave:** Mercado Veterinário, Controlo Interno, Compras, *Stocks*.

# Abstract

The veterinary market has gained prominence in recent years, primarily due to the significance and symbolism of animals in society, especially as companions (dogs and cats). This has created an opportunity to undertake an internship in a wholesale company in this market.

This report reflects the study of Internal Control in the pharmaceutical purchasing department of Propecuária, a department that has consistently gained immense prominence within companies. The objective is to analyse the dynamics of the overall purchasing process and the respective stock management to determine if there is proper maintenance and updating, if necessary, of the existing Internal Control System in place.

The activities carried out during the internship were divided among the order process, validation of goods received, document entries related to purchases, analysis and updates of product prices and their consumption.

In the end, the student identified some less efficient processes and activities, for which possible corrections improvements were suggested, always with the goal of optimizing and automating the overall process discussed.

Based on the internship, the student considers that it's necessary to develop a stronger Internal Control in the purchasing area, to improve the *performance* of this area and its contribution to the company's success and competitiveness.

**Keywords:** Veterinary market, Internal Control, Purchasing, Stocks.

# Índice

<b>Originalidade e Direitos de Autor .....</b>	<b>iii</b>
<b>Dedicatória .....</b>	<b>iv</b>
<b>Agradecimentos.....</b>	<b>v</b>
<b>Resumo.....</b>	<b>vi</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>vii</b>
<b>Lista de Figuras .....</b>	<b>xii</b>
<b>Lista de Tabelas .....</b>	<b>xiii</b>
<b>Lista de Siglas e Acrónimos .....</b>	<b>xiv</b>
<b>1. Introdução.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Enquadramento.....</b>	<b>1</b>
<b>1.2. Objetivos .....</b>	<b>2</b>
<b>1.3. Metodologia.....</b>	<b>2</b>
<b>1.4. Estrutura .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Revisão Literária .....</b>	<b>4</b>
<b>2.1. Controlo Interno.....</b>	<b>4</b>
2.1.1. Componentes do Controlo Interno .....	4
2.1.2. Objetivos do Controlo Interno.....	5
2.1.3. Princípios do Controlo Interno .....	6
2.1.4. Limitações do Controlo Interno .....	8
<b>2.2. Compras .....</b>	<b>9</b>
2.2.1. Conceitos .....	9
2.2.2. Funções do <i>Procurement Manager</i> .....	12
2.2.3. Processo de Compras .....	13
2.2.4. <i>Pricing</i> no Processo de Compras .....	14
2.2.5. Futuro das Compras .....	16

<b>2.3.</b>	<b>Gestão de <i>Stocks</i> .....</b>	<b>18</b>
2.3.1.	Conceitos .....	18
2.3.2.	Tipos de <i>Stock</i> .....	18
2.3.3.	Gestão de <i>Stocks</i> .....	19
2.3.4.	Objetivos da Gestão de <i>Stocks</i> .....	20
2.3.5.	Custos dos <i>Stocks</i> .....	22
2.3.6.	Metodologia de <i>Stocks</i> .....	22
2.3.7.	Indicadores de Eficiência da Gestão de <i>Stocks</i> .....	23
<b>3.</b>	<b>Caracterização da Entidade de Acolhimento.....</b>	<b>25</b>
<b>3.1.</b>	<b>Apresentação da Entidade .....</b>	<b>25</b>
<b>3.2.</b>	<b>Organograma .....</b>	<b>27</b>
3.2.1.	Departamento de Acolhimento.....	28
<b>3.3.</b>	<b>História .....</b>	<b>29</b>
<b>3.4.</b>	<b>Missão, Visão e Valores.....</b>	<b>31</b>
<b>3.5.</b>	<b>Análise <i>SWOT</i> .....</b>	<b>32</b>
3.5.1.	Forças .....	33
3.5.2.	Fraquezas .....	34
3.5.3.	Oportunidades.....	35
3.5.4.	Ameaças.....	36
<b>3.6.</b>	<b>Análise do Setor .....</b>	<b>37</b>
<b>3.7.</b>	<b>Política da Qualidade .....</b>	<b>39</b>
<b>3.8.</b>	<b>Projetos .....</b>	<b>40</b>
<b>4.</b>	<b>Programa de Estágio .....</b>	<b>42</b>
<b>4.1.</b>	<b>Plano de Estágio.....</b>	<b>42</b>
<b>4.2.</b>	<b>Tarefas Desempenhadas .....</b>	<b>43</b>
4.2.1.	Encomendas a Fornecedor.....	43
4.2.2.	Receção de Mercadorias .....	44

4.2.3.	Receção de Bónus .....	46
4.2.4.	Receção de Reposição .....	48
4.2.5.	Atualização de Parâmetros .....	50
4.2.6.	Atualização de Preços .....	51
4.2.7.	Contacto com Fornecedores .....	52
4.2.8.	Lançamento de Notas de Crédito .....	53
4.2.9.	Análise do <i>Sell-In</i> e <i>Sell-Out</i> .....	54
4.2.10.	Análise de Consumos .....	55
<b>4.3.</b>	<b>Competências adquiridas .....</b>	<b>58</b>
<b>4.4.</b>	<b>Dificuldades encontradas.....</b>	<b>59</b>
<b>5.</b>	<b>Análise Crítica e Propostas de Melhorias .....</b>	<b>60</b>
<b>5.1.</b>	<b>Virtudes .....</b>	<b>60</b>
5.1.1.	Capacidade do Responsável de Compras .....	60
5.1.2.	Encomendas a Fornecedores .....	60
5.1.3.	Atualização de Parâmetros .....	61
5.1.4.	Atualização de Preços .....	61
5.1.5.	Estratégia <i>Just In Time</i> .....	62
<b>5.2.</b>	<b>Críticas e Propostas: .....</b>	<b>62</b>
5.2.1.	Falta de descentralização na tomada de decisões.....	62
5.2.2.	Sistema de Gestão de <i>Stock</i> .....	63
5.2.3.	Encomendas a Fornecedor .....	65
5.2.4.	Controlo de Pendentes.....	66
5.2.5.	Não Conformidades.....	67
5.2.6.	Controlo de Validades .....	68
5.2.7.	Introdução de <i>Key Performance Indicators</i> .....	69
<b>6.</b>	<b>Conclusão .....</b>	<b>71</b>
<b>6.1.</b>	<b>Principais Conclusões .....</b>	<b>71</b>
<b>6.2.</b>	<b>Limitações .....</b>	<b>73</b>
<b>6.3.</b>	<b>Futuras Linhas de Investigação .....</b>	<b>73</b>

<b>7. Bibliografia.....</b>	<b>74</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>77</b>

# Lista de Figuras

Figura 1 - Componentes do Controlo Interno.....	5
Figura 2 - Processo de Compras.....	13
Figura 3 - Fórmula da Taxa de Cobertura .....	23
Figura 4 - Fórmula da Taxa de Rotação .....	24
Figura 5 – Fórmula da Taxa de Rutura.....	24
Figura 6 - Fórmula da Taxa de Serviço.....	24
Figura 7 - Instalações da Entidade de Acolhimento.....	25
Figura 8 - Organograma da Entidade (2022).....	27
Figura 9 - Departamento de Acolhimento.....	28
Figura 10 - Análise <i>SWOT</i> .....	33
Figura 11 - Certificado do Sistema de Gestão da Qualidade da Entidade .....	40
Figura 12 - Processo da Logística Sustentável .....	41
Figura 13 - Atividades Desempenhadas no Departamento de Compras .....	43
Figura 14 - Encomenda a Fornecedor ( <i>Wepharm</i> ) .....	44
Figura 15 - Receção de Mercadorias ( <i>Wepharm</i> ).....	45
Figura 16 - Compra da Receção de Mercadorias .....	46
Figura 17 - Introdução das Campanhas.....	47
Figura 18 - Registo de Incidência a Fornecedor.....	49
Figura 19 - Devolução a Fornecedor.....	50
Figura 20 - Exemplo de Tabela Dinâmica de <i>Sell-In</i> e <i>Sell-Out</i> .....	55
Figura 21 - Ficha do Produto (análise do consumo).....	56
Figura 22 - 1º Passo para os Consumos.....	57
Figura 23 - 2º Passo para os Consumos.....	57
Figura 24 - Exemplo de Tabela de Produtos com Validade a Expirar .....	68
Figura 25 - Certificado Internacional do Sistema de Gestão da Qualidade.....	77

# Lista de Tabelas

Tabela 1 - Dificuldades e Vantagens na definição da estratégia de <i>Pricing</i> .....	15
Tabela 2 - Dados do Setor Veterinário: CAE 46460 .....	38

## Lista de Siglas e Acrónimos

APCER	Associação Portuguesa de Certificação
CAE	Classificação Portuguesa das Atividades Económicas
CAMV	Centros de Atendimento Médico-Veterinários
CI	Controlo Interno
COSO	<i>Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Comission</i>
FEFO	<i>First Expired, First Out</i>
FIFO	<i>First In, First Out</i>
IVA	Imposto sobre o Valor Acrescentado
KPI	<i>Key Performance Indicators</i>
LIFO	<i>Last In, Last Out</i>
OC	Ordem de Compra
RB	Receção de Bónus
RM	Receção de Mercadoria

# 1. Introdução

## 1.1. Enquadramento

No âmbito do Mestrado em Controlo de Gestão na Escola Superior de Tecnologia e Gestão, do Instituto Politécnico de Leiria, o estudante realizou um estágio na Propecuária – Veterinária e Farmacêutica, Lda., empresa grossista, com a duração de 1040 horas, nas quais teve a oportunidade de receber formação e ferramentas para uma melhor compreensão do objeto de estudo descrito de seguida. O presente relatório é fundamentado sobre o tema do Controlo Interno do Departamento de Compras e a respetiva Gestão de *Stocks*.

O mercado veterinário, segundo *Dilen Ratanji, CEO da VetBizz Consulting*, tem vindo a ser galvanizado e polarizado, com um estrondoso aumento de parcerias e oportunidades de negócio. De acordo com o *Grand View Research*, é esperada uma taxa de crescimento do mercado em cerca de 5,7% de 2021-2028, com o mercado global avaliado, em 2020, em 97,34 mil milhões de Euros.

Desta forma, o estudante percecionou uma oportunidade para a aplicação dos conhecimentos lecionados durante o Mestrado. Perante algumas análises, leituras e ligeiras perceções do setor, surgiu a ideia de analisar uma empresa grossista, particularmente na área das compras, bem como o seu papel dentro do setor veterinário.

Cada vez mais, as empresas são confrontadas com a globalização dos mercados, onde é imperativo rápidas respostas aos problemas emergentes, principalmente dos clientes. As empresas necessitam de corresponder às expectativas e exigências dos clientes, denotando-se clientes com um grau de formação elevado, informados e exigentes em níveis elevados de serviço, produtos personalizados e produtos de valor acrescentado, mas de custo reduzido, promovendo a relação custo/benefício. Impõem ainda uma contínua otimização de todos os processos e práticas decorrentes no seio das empresas, de forma a satisfazer o mercado, tornando-as mais competitivas e preparadas para o inesperado.

Neste contexto, é fundamental que a área de compras detenha um Controlo Interno robusto e efetivo, com o objetivo de não serem surpreendidos pelas volatilidades do mercado e de fornecerem informações corretas aos seus gestores, para a garantia de que não haja falhas na determinação dos procedimentos a aplicar.

Na atualidade, é necessário que as empresas tenham responsáveis capazes de gerir, eficazmente, a área das compras, uma vez que tem vindo a destacar-se, mundialmente, como a área crucial para o funcionamento sustentável. Esta área assume um papel primordial no seio da cadeia de abastecimento, pelo que não deve ser menosprezada, mas gerida sem que comprometa a funcionalidade das restantes, de forma a evitar graves constrangimentos na *performance* das empresas. É nesta área que incide muito do planeamento sobre a racionalidade da aquisição do produto, de modo a equacionar, eficientemente, a quantidade a adquirir com a capacidade total do armazém, onde estão envolvidos custos de manutenção de *stocks*.

Neste sentido, a criação de *stock* é essencial para a satisfação plena das solicitações dos clientes. É imprescindível, para as empresas, uma sólida gestão de *stocks*, o que implica um competente planeamento das atividades e ações a desempenhar. É esta gestão que vai permitir o destaque sobre as restantes concorrentes, através da maximização, individual e global, dos resultados, bem como da minimização dos custos relacionados à retenção das unidades nas instalações. Para isso, a empresa deve adotar indicadores de eficiência para monitorizar a gestão dos seus *stocks* em vigor e, assim, avaliar eventuais soluções para o ajuste conforme os resultados obtidos.

## **1.2. Objetivos**

O presente relatório tem como objetivo principal a análise do departamento de compras e a respetiva gestão de *stocks* adotada pela Propecuária, com a introdução de medidas para a melhoria dos processos e práticas.

## **1.3. Metodologia**

A metodologia aplicada, numa primeira fase, é a de investigação, leitura e análise de livros e estudos referentes aos temas do Controlo Interno no processo de compras e ao conceito de gestão de *stocks*.

Na perspetiva prática, a metodologia privilegiada é a de observação para realizar o diagnóstico geral de todos os processos, de forma a permitir uma análise aprofundada e rigorosa dos temas abordados e, assim, possibilitar a introdução de possíveis melhorias a implementar no âmbito da empresa.

## **1.4.Estrutura**

O presente relatório está dividido em 6 capítulos.

No 1º Capítulo, é feito um enquadramento geral do tema escolhido, os objetivos, a metodologia de investigação adotada, bem como a estrutura do relatório.

No Capítulo 2, é apresentada a Revisão Literária do Controlo Interno, Compras e os variados aspetos ligados ao processo global, e ainda sobre a Gestão de *Stocks*, destacando os seus tipos, custos, metodologias, indicadores de eficiência, entre outros inerentes.

Numa fase posterior, no Capítulo 3, o estudante analisa a Entidade de Acolhimento sobre múltiplas perspetivas, internas e externas, desde a sua apresentação e caracterização, análise de ambiente e projetos.

No 4º Capítulo, são identificadas e descritas as tarefas desempenhadas durante o período de estágio, bem como algumas dificuldades encontradas durante o decorrer do mesmo.

No Capítulo 5, é apresentada a Análise Crítica do departamento de compras sobre o tema abordado, complementado com propostas de melhoria para corrigir os aspetos menos positivos em relação aos respetivos processos.

O Capítulo 6 é a Conclusão. É feita uma breve síntese do relatório, englobando limitações, sugestões e ainda as competências adquiridas no decorrer do estágio.

## 2. Revisão Literária

### 2.1. Controlo Interno

O Controlo Interno (CI) abrange vários conceitos e diferentes perspetivas consoante os autores que o definem, embora todos determinem o quão importante é para o funcionamento e alcance dos objetivos das empresas. De seguida, serão apresentadas algumas definições.

Em 1992, embora tenha sofrido atualizações em 2013, o *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) estabeleceu uma base de definição. *According to COSO Report, “Internal control is a process, effected by an entity’s board of directors, management, and other personnel, designed to provide reasonable assurance regarding the achievement of objectives relating to operations, reporting, and compliance.”* Esta definição também foi citada pelo autor Pinheiro, J. L. (2014).

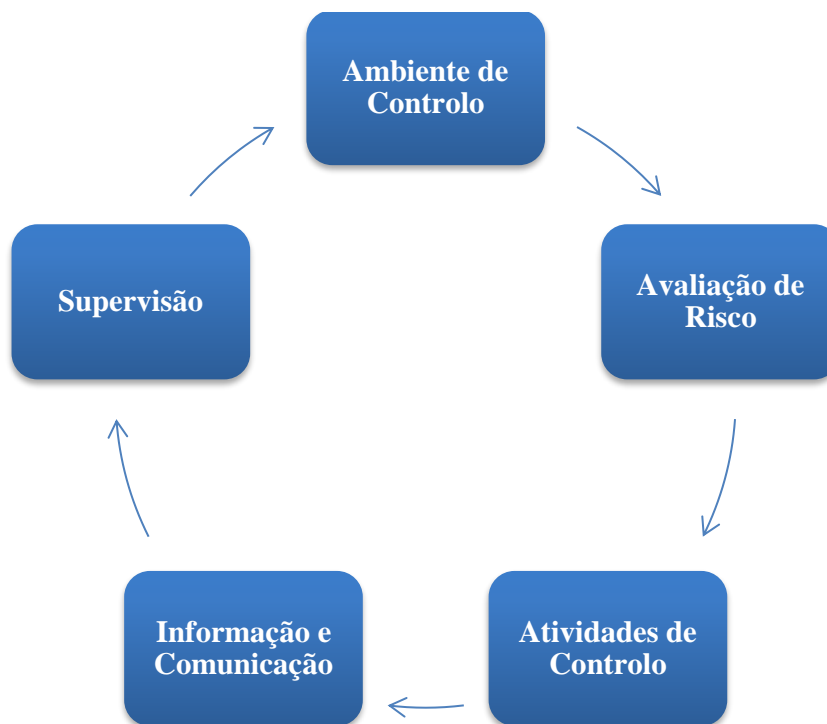
Segundo a ISA 315 (Identificar e Avaliar os Riscos de Distorção Material Através do Conhecimento da Entidade e do Seu Ambiente), o CI “é o processo concebido, implementado e mantido pelos responsáveis pela governação, pela gestão e outro pessoal, para proporcionar uma segurança razoável com o fim de se atingir os objetivos de uma entidade com vista à credibilidade do relato financeiro, eficácia e eficiência das operações e cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis.”

Pinto, J. P. S. (2004) define o CI como sendo “um plano da empresa, englobando todos os métodos e medidas que irão permitir a salvaguarda dos seus ativos, apurar com o máximo de detalhe e rigor toda a informação contabilística, promover o cumprimento das políticas delineadas pelos gestores e promover a eficácia operacional”.

#### 2.1.1. Componentes do Controlo Interno

Mediante o Relatório COSO (2013), há cinco componentes do CI, que permitem uma melhor visão e deveras importante perceção do impacto e fundamento deste fenómeno (Figura 1).

Figura 1 - Componentes do Controlo Interno



Fonte: Elaboração própria

**Ambiente de controlo:** assenta no compromisso com os valores éticos, competência e a integridade; responsabilidade de supervisão; instaura responsabilidade, autoridade e estrutura.

**Avaliação de risco:** determina objetivos; identifica e analisa o risco inerente; avalia o risco de fraude; reconhece e averigua mudanças repentinas.

**Atividades de controlo:** escolhe e desenvolve as atividades de controlo, incluindo a do controlo pelas tecnologias; implementa através de políticas e procedimentos.

**Informação e comunicação:** uso de informações preciosas e comunica interna e externamente.

**Supervisão:** supervisiona múltiplas avaliações, avalia-as e, posteriormente, comunica as dificuldades analisadas.

### 2.1.2. Objetivos do Controlo Interno

O COSO estabelece 3 objetivos principais do CI, todos eles interligados:

1. Eficácia e eficiência das operações;
2. Credibilidade do relato financeiro;
3. Cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis.

Já o *Institute of Internal Auditors* estipula quatro objetivos chave:

1. Confiança e integridade da informação financeira e operacional;
2. Eficiência das operações de forma a atingir os objetivos estabelecidos;
3. Salvaguarda dos ativos;
4. Cumprimento das leis, regulamentos e contratos.

Os autores referidos mencionam objetivos do CI praticamente comuns. Os objetivos são alcançados quando as empresas conseguem: identificar as operações com maior impacto; determinar o nível de confiança da informação obtida e analisada; prever, detetar e corrigir todos os erros suscetíveis de emergir; indicar os principais fluxos das operações chave do respetivo controlo; e descrever, rigorosa e detalhadamente, os procedimentos das operações, com o objetivo de reconhecer os pontos fracos (ameaças) e fortes (oportunidades). Caso as empresas tenham a competência necessária para promover este controlo assertivo, o próprio Sistema de Controlo Interno possibilita uma melhor orientação para a monitorização do seu impacto nas empresas. No entanto, para este bom funcionamento, as empresas devem apostar fortemente na sua manutenção, com a finalidade de garantir a eficiência das operações, não perder receitas e não desperdiçar recursos (limitados).

### **2.1.3. Princípios do Controlo Interno**

O Tribunal de Contas (1999) defende que o CI incide em cinco princípios base que irão refletir no Sistema de Controlo Interno imposto pela empresa:

- Segregação de funções
- Controlo das operações
- Definição de autoridade e de responsabilidade
- Pessoal qualificado, competente e responsável
- Registo metódico dos factos

A **Segregação de funções** assenta na ideia base de impedir que funções não compatíveis sejam atribuídas a uma só pessoa, por forma a impedir eventuais distorções materiais contabilísticas (impedimento da prática de irregularidades e dissimulações). Este princípio

indica que as funções contabilísticas e operacionais devem ser separadas, ou seja, não estarem apenas a cargo de um só indivíduo.

O **Controlo das operações** baseia-se no princípio acima, onde a análise e conferência das operações devem ser executadas por diferentes pessoas daquelas que as contabilizam. Desta forma, é possível, por exemplo, averiguar desvios entre a contagem física de *stocks* e os seus registos, e controlar eficazmente a tesouraria.

A **Definição de autoridade e de responsabilidade** deve estar introduzida no plano organizativo. Deve conter uma distribuição funcional com total transparência e rigor dos níveis de autoridade e de responsabilidade relativamente às operações do pessoal.

O **Pessoal qualificado, competente e responsável** consiste na determinação do nível das habilitações técnicas e literárias necessárias em conjunto com a experiência profissional exigida para o desempenho das funções a si atribuídas. Assim, será possível escolher o candidato mais indicado para o cargo em questão.

O **Registo metódico dos factos** está associado pela forma que as operações são transmitidas na contabilidade, no qual devem respeitar dois requisitos: o cumprimento das regras contabilísticas e os comprovativos/documentos justificados, estes numerados sequencialmente.

O Tribunal de Contas (1999) ainda identifica **outras regras** que devem ser consideradas:

- As operações devem ser autorizadas, com a finalidade de obter a prova de que todos os registos contabilísticos estão em conformidade com o respetivo ato de autorização;
- Os colaboradores dos variados departamentos devem ser sujeitos a rotações periódicas;
- Os resultados devem ser avaliados corretamente;
- Formação contínua aos colaboradores é necessária e deve ser facultada.

Os princípios descritos e analisados são conceituados como os pilares ou alicerces do CI e seguem o mesmo limiar que os objetivos. Para que sejam respeitados os cinco princípios, é fundamental uma monitorização eficaz do Sistema de Controlo Interno implementado. A empresa beneficiará de todas as vantagens agregadas a uma boa concretização deste sistema. Se os princípios e as regras forem aplicados e consolidados, vai possibilitar um alinhamento

estratégico dos objetivos dos diversos departamentos com os delineados *a priori* pela empresa, que irá permitir uma melhor *performance* e cumprimento dos objetivos.

#### **2.1.4. Limitações do Controlo Interno**

Costa (2014) assume que a implementação e manutenção de um Sistema de Controlo Interno é da responsabilidade do órgão de gestão da empresa. Embora o Sistema seja uma base para o alerta e deteção das adversidades materiais que têm um impacto direto com as informações financeiras, existem algumas limitações nestes sistemas.

**Dimensão da empresa:** A segregação de funções é mais difícil se as empresas forem de dimensão reduzida, o que indica que nas grandes empresas, o Sistema é mais acessível de implementação. No caso de pequenas empresas, devem ser compensadas por outras medidas de controlo, por exemplo, numeração sequencial tipográfica dos documentos.

**Transações pouco usuais:** Transações não rotineiras efetuadas pela empresa tendem a esquivar o controlo por parte do Sistema de Controlo Interno.

**Desinteresse do órgão de gestão organizacional:** Geralmente, o próprio órgão de gestão não se sente totalmente motivado para promover a implementação deste Sistema, porque os seus objetivos não são compatíveis com os da empresa.

**Custo/Benefício:** Averiguar se os custos associados à implementação do Sistema de Controlo Interno não são superiores aos dos benefícios previstos. Algumas empresas arriscam em possuir menos medidas de controlo caso achem que não terá a utilidade correta. Este custo será tanto maior quanto ao grau de complexidade do Sistema e dimensão da empresa.

**Utilização informática:** O aumento da descentralização da informação e do acesso acessível a programas exigem às empresas a implementação de um sofisticado Sistema de Controlo Interno. Caso não o seja, informações confidenciais podem ser reveladas e causar enormes constrangimentos a todos os níveis para a empresa.

**Erro humano, conluio e fraude:** Atos como a falta de integridade moral, motivação, preocupação e competência pelos colaboradores da empresa vão contribuir para o insucesso do Sistema, sendo complexo ou simples. Estes atos tendem a acontecer em empresas com Sistemas rudimentares.

Em conclusão, o CI é uma vantagem para todas as empresas. No entanto, é necessário haver motivação e capacidade para manter o rigor do Sistema de Controlo Interno. A manutenção do mesmo é uma forma das empresas tirarem proveito de todos os benefícios adjacentes.

De seguida, será analisado o CI na área da Logística de Entrada, incidindo nas Compras e na Gestão de *Stocks*.

## **2.2.Compras**

### **2.2.1. Conceitos**

Noutroora, a tradicional gestão de compras apenas envolvia negociações com os fornecedores em busca de preços mais reduzidos e de agir por ação de necessidades de abastecimento no momento.

Esta área das Compras era, constantemente, vista como uma área operacional e ineficiente, o que acarretava para as empresas custos elevados no âmbito da gestão do seu ciclo (Rai *et al.*, 2006; Rai *et al.*, 2009).

De acordo com Johnson *et al.* (1998) e Trent e Monczka (1998), citado por (Carvalho, 2020), “É cada vez mais claro que as compras devem ser encaradas como uma atividade estratégica e que os departamentos de compra devem ser geridos como sendo uma parte importante das empresas”.

O ideal seria as empresas produzirem as unidades de produto precisamente iguais às quantidades desejadas pelos clientes, ou seja, seguindo uma metodologia de *Just In Time*, ligado à eficiência de todas as operações. Sendo praticamente impossível nos dias de hoje, as empresas devem assegurar que as tomadas de decisão de quando e quanto encomendar devem estar alinhadas com o sistema de previsão adotado, com o objetivo de não haver desperdícios no âmbito dos recursos disponibilizados.

Courtois, A. *et al.* (1997), refere que o *Just In Time* tem como finalidade a melhoria da competitividade das empresas através do combate do desperdício na atividade da produção. No final do processo, os resultados esperados desta metodologia são: uma melhor organização, redução de custos, maior flexibilidade e capacidade na reação, redução nos *stocks* e melhor produtividade no geral.

Atualmente, o conceito compras tem vindo a ganhar destaque a nível mundial, no que toca à disponibilização de ferramentas essenciais para uma contínua simplificação dos processos e operações rotineiras no seio das empresas.

Muitas das empresas onde o papel das compras assume um destaque primordial, necessitam que o próprio responsável tenha uma grande capacidade de adaptação às inúmeras tendências dos mercados e tecnologias.

Ademais, a gestão de compras é a atividade com maior impacto e importância no seio da Cadeia de Abastecimento. Trespassei para uma ferramenta estratégica que não pode ser menosprezada pelos principais elementos das empresas, porque é sobre esta gestão que estão inerentes as quantidades em armazém, os contratos/acordos com os fornecedores e todo o processo ligado ao ciclo das compras, desde a estratégia ao produto em *stock*. Este departamento desempenha uma função fundamental no planeamento sobre a racionalidade do abastecimento de produtos, com o objetivo de não adquirir a mais, ou a menos, por forma a diminuir possíveis custos associados à retenção do *stock*.

As empresas devem apostar continuamente no desenvolvimento de melhores práticas e procedimentos para os seus departamentos de compras. Estão focadas em elevar o nível de qualidade dos serviços/produtos, otimizando os custos. É uma parte essencial para o crescimento da empresa, permitindo crescimentos sustentáveis ao longo dos anos.

GUPTA (2019) indica que a própria área deve ser estruturada estrategicamente alinhada com os objetivos e missão da empresa, com a intenção de gerar vantagens competitivas sobre os concorrentes pelo facto de adquirirem o produto/serviço a um preço mais reduzido.

Segundo (Simchi-Levi *et al*, 2009), o objetivo último do Departamento de Compras é sistematizar, coordenar e monitorizar os fluxos de fornecimento de produto, de forma a não provocar falhas de abastecimento na cadeia. Assim sendo, é essencial existir um alinhamento estratégico entre gestão de compras e gestão de *stocks*.

Conforme Inácio (2014), um dos objetivos do ciclo de compras é a certificação de que todos os documentos da transação comercial sejam lançados na data correta (ao período a que diz respeito) e com os respetivos valores inerentes, para que o acompanhamento de todo o processo de controlo interno das compras seja uniforme e apropriado.

As empresas, independentemente do *Software* de Gestão, devem apostar numa gestão administrativa que traduz números em mensagens. Por outras palavras, devem definir, pelo menos, limiares para três parâmetros de gestão que se interligam entre si: *Stock* Mínimo, *Stock* Máximo e Quantidade a Encomendar. No momento da chegada ao limiar do *Stock* de Segurança, o responsável deve analisar as vendas e a procura do produto, com o objetivo de encomendar as quantidades necessárias. As quantidades colocadas nos parâmetros devem ser analisadas dinamicamente e em tempo real, porque o mercado é muito volátil e depende muito das indicações e preferências dos clientes. Com a automatização do ciclo de compras, o ciclo torna-se mais simples e de fácil análise, dando uma visibilidade mais transparente das tendências de mercado.

Costa (2014), afirma que o “processo relativo às compras de inventários tem normalmente o seu início no sector da empresa que tem a seu cargo a gestão dos *stocks*.” No caso de não haver um setor próprio, o responsável de compras deve assumir essa posição, o que facilita o processo de compra de apenas as quantidades essenciais para a colmatação dos pedidos dos clientes.

O próprio responsável pela função tem um papel primordial. Requer um conhecimento extenso de todas as gamas de produtos existentes, de modo a analisar o mercado e adquirir apenas as quantidades essenciais para a satisfação das necessidades dos clientes, mantendo sempre algum *stock* de segurança para evitar ruturas e constrangimentos.

O Departamento de Compras, normalmente, pode ser gerido à base de orçamentos, uma vez que é um instrumento de pilotagem muito recorrente para as empresas. É um instrumento que está ligado ao planeamento operacional, isto porque o traduz em valor monetário, juntamente com os planos de ação e políticas da mesma. Estes orçamentos têm como objetivo, o limite de quantidade a encomendar, de modo a evitar *stock* excessivo em armazém.

O termo *Purchasing*, Gestão de Compras, terá a tendência para ser controlado por Tecnologias de Informação e Comunicação, onde todo o processo será agregado num sistema otimizado e integrado. Os responsáveis pelas compras não devem ignorar, por completo, as ilimitadas mudanças no mercado, e devem iniciar a implementação de práticas e métodos para a sustentabilidade das suas compras e limitar o risco ao mínimo necessário

(Kraljic, 1983; Gualandris, Golini, & Kalchschmidt, 2014; Miemczyk & Luzzini, 2019; Hallikas, Lintukangas, & Kähkönen, 2020).

Este termo está associado ao termo do *Procurement*. De acordo com Joana Moreira, consultora de Gestão e Engenharia Industrial, *procurement* consiste no processo de todas as relações entre fornecedores e empresa, contemplando que funciona como uma peça de grande relevo para a estratégia corporativa. Processo que engloba desde pedidos de cotação ao fornecedor, cumprimentos de acordos e contratos, prazos de entrega, seleção e avaliação do fornecedor, entre outros. Refere ainda que o *procurement* deve ser repensado pelas empresas, não apenas para evitar possíveis perdas de capital ligadas a ruturas de *stock* na cadeia de abastecimento, mas também para existir ações proativas na resolução dos problemas emergentes.

### **2.2.2. Funções do *Procurement Manager***

O *procurement manager* deve ter como principal missão assegurar os produtos/serviços necessários para a normal rotina das operações, juntamente com a manutenção corrente das relações com os fornecedores por forma a que seja o mais duradoura possível.

Em seguida, serão demonstradas algumas tarefas incluídas na função:

**Apoiar, desenvolver e implementar estratégias de compras:** busca de melhores condições comerciais e de fornecimento.

**Identificar as necessidades de compra:** análise entre a procura dos clientes e os níveis de *stock*.

**Aquisição de produtos e gestão das encomendas:** efetuar ordens de compra e gerir as encomendas (prazos de entregas, entregas parciais ou totais, produtos esgotados).

**Reports de desempenho:** análise da *performance* das operações de compra.

**Gestão da carteira de fornecedores:** aposta em relações sustentáveis e avaliação anual dos seus desempenhos.

**Pesquisa de novos fornecedores:** análise do mercado e das suas tendências e a procura de novos produtos/serviços para os clientes.

**Solicitar cotações aos fornecedores:** pedidos de clientes.

### 2.2.3. Processo de Compras

O Processo de Compras engloba um número não específico de etapas, dependendo sempre da área de negócio em causa. Assim, foram criadas, ao longo dos tempos, várias opiniões de como se deve organizar o processo e todas as tarefas/funções adjacentes, como é possível verificar na Figura 2.

Figura 2 - Processo de Compras



Fonte: Elaboração própria

Em conformidade com Almeida, B. J. M. (2017), este processo tem início quando o departamento de produção identifica uma falta nas quantidades necessárias para o desempenho das suas funções. Contudo, pode até ser o próprio *software* das empresas a detetar esta necessidade e solicitarem, automaticamente, um pedido de compra, que terá de ser aprovado, *a posteriori*, por um superior. Após receção do pedido, o departamento de compras avança para a emissão das Ordens de Compra (OC). Consoante a área de negócio, cabe a este departamento a solicitação de cotações dos materiais aos fornecedores, com a finalidade de obter os materiais ao menor custo possível. As OC devem ser numeradas, conter a descrição correta dos produtos e as respetivas quantidades, nome, morada, preços e instruções de entrega.

De acordo com Costa, C. B. (2014), o processo de compras inicia-se quando o mecanismo de gestão de *stocks* deteta uma falha no abastecimento da cadeia. Por forma a adquirir as quantidades essenciais, deve ser executada uma previsão de vendas pelo departamento comercial, que ajudará também na determinação dos níveis de *stock* da empresa. Em seguida, o pedido deve ser autorizado por um responsável superior (responsável de compras juntamente com o responsável financeiro), e proceder à realização da OC. Similar ao autor anterior, a ordem deve mencionar os artigos e as quantidades, preços, prazos de entrega e outras informações que possam estar no contrato entre ambos.

Na receção dos produtos, normalmente as empresas dispõem de uma secção própria. No momento da chegada dos produtos solicitados, a equipa deve conferir e analisar os volumes, os produtos e as respetivas quantidades. Caso não haja falhas, assinar a guia de entrega do transportador. De seguida, introduzir os produtos em sistema: descrição, quantidades, lotes e validades, que irá dar origem a um registo numerado no *software* da empresa. Em caso de erro (danificados, falhas ou trocas), contactar o fornecedor para devolução e/ou destruição do produto e lançamento de uma Nota de Crédito.

O passo seguinte é a Validação da Receção através do respetivo colaborador. A função é fazer o comparativo entre a Guia de Remessa ou a Fatura com o introduzido pela secção de Receção.

Ainda em conformidade com Almeida, B. J. M. (2017), faltam explorar os seguintes passos: Contabilização da Obrigação; Pagamento da Obrigação; e Contabilização do Pagamento. Estas etapas, geralmente, pertencem aos Departamentos Contabilístico e Financeiro, embora haja empresas onde o próprio Departamento de Compras regista a contabilização da obrigação.

#### **2.2.4. Pricing no Processo de Compras**

Estando perante um ambiente externo progressivamente mais digital, surgiu um novo tipo de consumidor, mais sábio, ágil e rigoroso no que toca às suas escolhas que terá um forte impacto no Departamento das Compras. Assim, este movimento vai exigir que as empresas adotem uma estratégia sólida de gestão de preços. Esta gestão deve estar interligada com o alinhamento estratégico, inclusive os objetivos, e deve ser considerada com uma alavanca para as empresas, com a finalidade de as impulsionar no mercado (melhor desempenho e maior lucratividade).

*Pricing* representa o ato de colocar um determinado preço num produto ou serviço. Esta definição de preços tem de ser um preço ajustado ao momento da empresa e após análises do meio envolvente.

Na estrutura das empresas, e segundo a *Deloitte*, as práticas de *Pricing* devem estar anexadas a uma equipa de gestão de preços, interligada aos departamentos. Os responsáveis devem direccionar os objetivos delineados para o ano e traduzi-los nas margens a aplicar junto dos fornecedores.

Atualmente, estando perante inúmeras introduções e inovações tecnológicas, as empresas conseguem elevar o nível de eficiência na elaboração e consolidação das suas estratégias de preços, com a possibilidade de realizar um acompanhamento dos preços ao longo do tempo. Deste modo, as empresas têm vindo a apostar em *Big Data*, visto que assim têm a vantagem de acompanhar as mudanças e variações dos preços no mercado global, e ainda permitir analisar futuras expectativas e comportamento dos clientes.

De acordo com o estudo, demonstrado na Tabela 1, são apresentadas dificuldades na definição da estratégia de *Pricing* e vantagens de uma boa gestão de preços.

**Tabela 1** - Dificuldades e Vantagens na definição da estratégia de *Pricing*

Dificuldades	Vantagens Competitivas
Não há conhecimento dos preços concorrentes	Crescimento e afirmação da marca no mercado
Não existem sistemas de formação, análise ou de acompanhamento de preços	Melhoria na segmentação dos produtos e serviços
Problemas com custos que levam a estratégias de preços erradas	Custos alocados corretamente e um contínuo acompanhamento de resultados
Os processos da gestão de preços não são seguidos	Estratégia corporativa alinhada com as estratégias comercial e marketing (melhores decisões)
Não há uma diferenciação nos serviços	Estratégias de <i>Pricing</i> individuais

**Fonte:** Elaboração própria segundo estudo da *Delloite*

O *Pricing* é um fenómeno que também irá impactar com o próximo tópico: a Gestão de *Stocks*. A gestão de preços deve ser feita, regularmente, pelo respetivo responsável, com o objetivo de todos os preços estarem atualizados e conforme a margem acordada com o fornecedor. Uma boa gestão de preços possibilita uma leitura eficaz e eficiente das mudanças do mercado. Ademais, permite às empresas um controlo efetivo dos resultados e a indicação específica de quantas quantidades devem ser encomendas e o *timing* da encomenda.

### 2.2.5. Futuro das Compras

A *ProcureAbility*, empresa consultora, prestadora de serviços de aquisição, recrutamento, soluções digitais que têm como missão a ajuda dos seus clientes nos processos de melhoria e inovação do serviço das compras, realizou um estudo (2023), no qual foram descobertas cinco tendências emergentes na área das compras das empresas até 2030:

- **Crowdsourcing avançado:** este termo sucede da união entre “*crowd*” e “*sourcing*”, isto é, consiste numa metodologia em que existe uma reestruturação do modelo de trabalho, das operações e das atividades que proporciona uma mobilização de um conjunto de membros que transmitem diversos tipos de conhecimento entre os mesmos em torno de um objetivo comum, podendo ser uma proposta de solução ou melhoria de um determinado problema. Esta tendência pode até ser implementada como uma nova cultura no âmbito empresarial, construindo um caminho de fortalecimento da união do grupo de trabalhos dos setores da empresa. Desta forma, privilegia o envolvimento e participação de todos os colaboradores e membros exteriores (clientes e fornecedores) que viabiliza a oportunidade de surgirem novas ideias em torno da política de compras, bem como o conhecimento dos profissionais de cada setor e a partilha dos respetivos dados, sempre com a consideração de novos *inputs* para o futuro.
- **Avanço da tecnologia de compra:** atualmente, esta tendência está a entrar cada vez mais em vigor devido ao fenómeno da transformação digital. No entanto, as máquinas não têm o objetivo de substituir a capacidade intelectual humana, mas motivar a sinergia entre ambos. Esta sinergia tem como objetivo potencializar todo o complexo processo de compras, e assim habilitar as empresas a modificar o visionamento dos seus modelos de negócio, uma vez que a atividade das compras tem um impacto enorme no seio empresarial, inclusive nos níveis de serviço acordados nos inícios dos períodos de análise.
- **Computação cognitiva:** a consultora expressa esta tendência como uma solução com vista à otimização dos resultados das empresas, implicando uma severa redução nos custos globais, principalmente dos recursos humanos. É manifestado como sendo um sistema de interpretação dos dados inerente aos pensamentos e conhecimentos humanos, processando toda a informação em simples análises e *reports*. Nas compras, a computação cognitiva estará ligada ao processamento dos dados de

consumo e experiência dos clientes, originando um melhor diagnóstico das próprias tendências da procura dos clientes e as suas requisições futuras.

- **Segurança cibernética:** cada vez mais, são frequentes os ciberataques às empresas, e o departamento de compras, por vezes, é o responsável pelo acontecimento, embora de forma indireta. Neste departamento, estão correlacionadas as análises de vendas e de dados sensíveis para a empresa, dados que estão ao dispor dos *hackers*. A consultora afirma que, para 2030, um dos requisitos para o *purchasing manager* é a facilidade informática na segurança de dados, promovendo uma boa gestão dos diferentes indicadores para as empresas, indicadores que, de uma forma geral, revelam todos os processos associados ao modelo de negócios das mesmas.
- **Projeto virtual das empresas:** embora esta tendência não esteja tão explícita no estudo, surge como um projeto no âmbito da implementação de um sistema de compras altamente flexível, automatizado e descentralizado. Esta mudança de paradigma poderá trazer inúmeras vantagens para as empresas, no sentido de toda a informação estar disponível bastando apenas um simples clique no programa.

Resumindo, é necessário que os responsáveis dos departamentos de compras sejam capazes de inovar os seus próprios sistemas, ou os sistemas já implementados pelas empresas, com o intuito de estarem aptos a satisfazer as ilimitadas necessidades e tendências que surgem nos mercados. Deste modo, os responsáveis devem ter em atenção os múltiplos fatores condicionantes da gestão, mas em especial à gestão de *stocks*, uma vez que terá um forte impacto nos resultados globais.

Neste contexto de compras, o CI terá um papel fundamental para a sua implementação, uma vez que irá ter como responsabilidade primária o asseguramento dos objetivos propostos pela Direção, sempre com a intenção de proporcionar credibilidade à informação transmitida no relato financeiro, bem como da eficácia e eficiência das operações, cumprindo com as leis e regulamentos atuais praticados.

## 2.3. Gestão de *Stocks*

### 2.3.1. Conceitos

*Stocks* são todas as existências físicas, quantidades de material, em armazém por um determinado tempo, possíveis de serem utilizadas no processo de fabricação ou aplicadas diretamente à venda. Dentro deste leque, estão englobadas mercadorias, matérias-primas, subsidiárias e de consumo, produtos acabados e intermédios, subprodutos, desperdícios e refugos, produtos e trabalhos em curso, ativos biológicos e outros.

Segundo Reis (2005), consiste no “conjunto de unidades de cada artigo que constitui determinada reserva aguardando satisfazer uma futura necessidade de consumo”.

Barroso (2012) descreve os *stocks* como a totalidade dos produtos presentes em armazém, isto é, todos os produtos que estão em reserva para satisfazerem as necessidades dos clientes. É através de *stocks* que as empresas têm a possibilidade de se defenderem das imprevisíveis tendências dos mercados, em particular dos costumes e modas da procura dos clientes.

### 2.3.2. Tipos de *Stock*

No seio das empresas e com o objetivo de perceber e analisar o nível de *stock* de cada produto, é necessário averiguar os tipos de *stocks* existentes no seu âmbito. Esta descrição tende a variar consoante a atividade de cada empresa. Assim, podemos considerar, entre outros específicos da atividade, múltiplos *stocks* associados:

***Stock* de Antecipação (sazonal):** coerente com a procura sazonal, retrata um conjunto de produtos que têm uma procura acentuada num determinado período do ano. As quantidades são mantidas em *stock* para fazer face a picos na procura, embora possam aumentar os custos de posse e armazenagem.

***Stock* Corrente (rotineiro):** coerente com a procura constante, representa um conjunto de produtos que saem recorrentemente e que, na maioria das empresas, existem em grandes quantidades no armazém. Produtos muito solicitados por clientes, não havendo a preocupação normal de um controlo intensivo.

***Stock* de Segurança:** é o modo como se protegem das incertezas das variáveis demonstradas. Segundo (Lambert & Stock, 1999), “o *stock* funciona como uma ferramenta de mitigação do risco inerente à operação da Cadeia de Abastecimento.” Este tipo de *stock*

é fundamentado sobre a perspetiva de alcance dos níveis de serviço, ou seja, e de uma forma geral, é todo o *stock*, disponível no imediato, para fazer face a inesperadas ruturas.

**Stock em Trânsito:** segundo Ballou (2004), representa os produtos que se encontram em distribuição através dos meios de transporte. Podem estar em barcos, camiões ou aviões.

**Stock Máximo:** consiste no número máximo de quantidades de produto em armazém sem prejudicar a capacidade física e operacional do mesmo, e que não acarrete custos.

**Stock Mínimo:** consiste no ponto mínimo de quantidades do produto sem que seja consumida a parte reservada ao *stock* de segurança. No momento de ultrapassagem deste indicador, o responsável inicia o processo de encomenda.

Os *stocks* devem ser controlados minuciosamente, uma vez que existem custos associados à sua retenção. Assim, é deveras importante a implementação de uma sólida gestão de *stocks* por parte das empresas, independentemente da sua dimensão.

### 2.3.3. Gestão de *Stocks*

Segundo Zermati (1993), “gerir *stocks* é fazer com que ele esteja constantemente apto a responder às encomendas dos clientes, dos utilizados dos artigos em *stock*”. O autor adiciona ainda que uma boa gestão dos *stocks* vai refletir numa maior capacidade para abranger todas as exigências dos consumidores.

Chase, R. B. & Aquilano, N. J. (1995), definem a gestão de *stocks* como um conjunto de controlos e políticas que supervisionam e determinam o seu nível e estabelecem tanto as quantidades a encomendar como o momento oportuno para o efeito.

De acordo com Courtois, A. *et al.* (1997), esta gestão tem como intenção a manutenção dos níveis de serviço aos clientes, sem comprometer os escalões delineados.

A Gestão de *Stocks* é de grande importância para as empresas, uma vez que está ligada a toda a Cadeia de Abastecimento. Tem o objetivo de planear, implementar e controlar os fluxos de armazenamento dos bens e dos dados, com o objetivo de responder, com sucesso, a todos os requisitos dos clientes (Singh & Verma, 2018). Uma falha neste controlo pode significar elevados custos operacionais e administrativos. A diminuição da procura pode provocar um excessivo nível de *stock* em armazém, influenciando negativamente o resultado das empresas.

Atualmente, a Gestão de *Stocks* assume um papel primordial. É uma das principais ferramentas disponíveis para a maximização dos resultados, a curto, médio e longo prazo, e a sua manutenção deve ser competente para que os diversos custos associados ao armazenamento dos produtos estejam no limiar mínimo para não provocar constrangimentos na operacionalidade da logística.

O desafio desta gestão está interligado com o sucesso das empresas no geral. É fundamental que o planeamento seja competente e siga todas as diretivas impostas pelo órgão de gestão. A busca pelo equilíbrio dos *stocks* é o derradeiro desafio, seja em volume ou valor.

Grandes volumes em *stock* permitem a procura por descontos de quantidade no ato de encomendar, reduzir o número de encomendas rotineiras e prevenir possíveis ruturas de *stock*. No entanto, pode contribuir para a diminuição do poder competitivo da empresa, uma vez que estão associados os custos de posse e de armazenagem que irão incidir sobre os produtos (Lisboa, J. V. e Gomes, C. F., 2008).

Pequenos volumes em *stock* proporcionam uma economia do próprio armazém, vantajoso para um futuro planeamento de uma gestão mais eficiente, e uma diminuição dos custos acima descritos. Por outro lado, ficam suscetíveis a ruturas, o que pode gerar duras consequências nos resultados da empresa.

Uma adequada gestão de *stocks* permite às empresas destacarem-se das restantes, uma vez que alcançam uma vantagem competitiva e, ainda, privilegiam os seus clientes com um serviço eficaz e eficiente, acarretando custos menores.

#### **2.3.4. Objetivos da Gestão de *Stocks***

O objetivo primordial da gestão de *stocks* incide em assegurar que existem quantidades suficientes disponíveis em *stock* para o cumprimento das necessidades dos clientes, englobando a certificação do prazo de entrega acordado com os mesmos.

Por vezes, as empresas assumem a posição de querer *stock* excessivo, de forma a, por exemplo, camuflar a série de maus planeamentos dos responsáveis.

Chase, R. B. & Aquilano, N. J. (1995) afirmam que os objetivos principais da Gestão de *Stocks* são a especificação do momento em que se deve encomendar e a dimensão dessa encomenda. Estes objetivos estão ligados à Política de *Stocks* que a empresa adota.

Os mesmos autores, para a ótica da produção, ainda estabelecem cinco objetivos:

- 1. Manutenção da independência das operações:** com um número definido de quantidades em *stock*, permitem a rotação normal das operações de um centro, sem a necessidade de haver pausas e quebras no processo produtivo.
- 2. Satisfação das flutuações da procura do produto:** com as flutuações (normais) da procura, e sendo difícil à gestão reproduzir precisamente a procura, é mantido um *stock* de segurança para assegurar as variações sem comprometer os diversos centros.
- 3. Permissão da flexibilidade no momento da programação da produção:** o nível de *stock* presente na empresa vai aumentar/diminuir a pressão sobre os prazos inerentes a cada processo. No caso de haver *stock*, a pressão sobre o sistema produtivo diminui, uma vez que a produção flui conforme esperado, e permite a tal flexibilidade na programação das diversas etapas complementares da produção.
- 4. Proporção de uma salvaguarda para as variações nos prazos de aprovisionamento das matérias:** a empresa ao ter *stock* nas instalações, já garante uma segurança nos atrasos dos fornecedores, no que toca ao transporte, matérias esgotadas, extravios e enganos nos envios.
- 5. Obtenção de vantagens na dimensão económica de uma Ordem de Compra:** com a permanência de *stock* em armazém, possibilita uma política de encomenda que incide em maiores unidades a encomendar. Desta forma, os custos de transporte diminuem, como também todo o custo administrativo inerente ao processo de encomendas.

Por outro lado, Lisboa, J. V. e Gomes, C. F. (2008), afirmam que a gestão de *stocks* também tem como objetivo, a eliminação da dependência de terceiros, dado que existe sempre hipóteses de constrangimentos nas entregas dos produtos, o que provoca falhas no cumprimento dos acordos com os clientes.

As empresas, e de acordo com as suas atividades, devem analisar se adquirem os produtos, ou serviços, a longo prazo, recorrentemente ou por encomenda específica do cliente. Esta é a principal tomada de decisão para uma implementação precisa da política de aprovisionamento. No caso de encomendas rotineiras, é necessário definir os parâmetros com exatidão, de forma que as encomendas sejam realizadas no momento adequado para o

procedimento de uma nova compra para a reposição de produto e de que a quantidade a encomendar seja a necessária para os níveis determinados.

### 2.3.5. Custos dos *Stocks*

A gestão de *stocks* deve nivelar os *stocks* ao pormenor para que não haja custos excessivos e desnecessários no âmbito das operações rotineiras das empresas. De seguida, estão mencionados alguns custos associados à decisão de reter *stock* nas instalações, indicados por autores:

1. **Custo de Posse:** Carvalho *et al.* (2020) define o custo de posse como um “custo em que a empresa incorre por armazenar artigos durante um período de tempo. Este custo inclui o custo com a armazenagem, o custo de oportunidade de capital e ainda o custo de obsolescência”.
2. **Custo de Obsolescência:** ainda do mesmo autor, o custo de obsolescência “corresponde ao custo em que a empresa incorre quando um artigo em *stock* torna-se obsoleto”, ou seja, sem qualquer valor para o cliente. Este custo apenas entra nas contas, no caso de existirem produtos com uma grande possibilidade de se tornarem obsoletos, como os produtos com validades curtas.
3. **Custos de Armazenagem:** estes custos compreendem todas as despesas de movimentações de *stock*, custos físicos da área ocupada, equipamentos e outros de atividades de armazém.
4. **Custo de Encomenda:** Lisboa, J. V. e Gomes, C. F. (2008), indica que este custo representa o processo de preparação e finalização de encomendas a fornecedores para a produção e venda de produtos, englobando todo o custo administrativo e burocrático necessário para a sua concretização.
5. **Custo de Rutura:** segundo os mesmos autores, este custo traduz os “custos provocados pela utilização extraordinária de recursos necessários para minimizar o atraso na entrega do produto ao cliente ou pela perda do cliente”, ou seja, está associado à não satisfação dos pedidos dos clientes.

### 2.3.6. Metodologia de *Stocks*

As empresas, para serem competentes e efetivas na valorização do *stock*, necessitam de determinar a(s) metodologia(s) mais eficiente(s) para o âmbito. As principais metodologias

são: o FIFO (*First In, First Out*); o LIFO (*Last In, First Out*); e o FEFO (*First Expired, First Out*). No seguimento, serão abordados os seus conceitos e conveniências.

O FIFO incide sobre a estratégia de que o produto que se encontra armazenado há mais tempo, é o primeiro a sair, e é aconselhado para as empresas que trabalham diretamente com validades curtas. Permite, não só evitar desperdícios e eliminar os custos associados, mas como promover uma rotatividade dos seus *stocks*.

Por outro lado, o FEFO, embora tenha similaridades com o FIFO, o elemento de decisão é a validade dos produtos. Assim, os produtos que têm uma data de validade inferior no momento de expedição, são os primeiros a sair, com o objetivo de otimizar o *stock* total e o combate ao desperdício que acarreta custos elevados.

Em contrapartida, o LIFO consiste no método de que o produto mais recente a ser arrumado na prateleira, é o primeiro a ser expedido. Usualmente utilizado nas empresas em que os seus produtos não têm uma validade associada ao produto e que não existe uma perda de valor do mesmo.

A escolha da metodologia mais eficiente depende do tipo de atividade principal das empresas. No caso de produtos de Farmacêuticas, o FEFO encaixa melhor, uma vez que tem ligação direta às validades dos medicamentos. Numa indústria de madeiras, o FIFO e/ou o LIFO podem cativar os gestores, uma vez que os produtos comercializados não têm uma validade associada.

### 2.3.7. Indicadores de Eficiência da Gestão de *Stocks*

A fim de averiguar se a Gestão de *Stocks* está a ser eficiente e a respeitar as práticas e procedimentos definidos, é possível analisar alguns indicadores destinados a esse efeito.

Pereira (2009) faz referência a quatro indicadores:

1. **Taxa de Cobertura:** tempo médio que o *stock* tem capacidade para responder aos pedidos dos clientes sem a necessidade de abastecimento da cadeia.

Figura 3 - Fórmula da Taxa de Cobertura

$$\text{Taxa de Cobertura} = \frac{\text{Stock médio no período}}{\text{Consumo no período}}$$

Fonte: Elaboração própria

- 2. Taxa de Rotação:** é o inverso do indicador acima, ou seja, espelha a quantidade de vezes que o *stock* é renovado num determinado período. Taxa mais elevada significa que a estratégia implementada está a ser bem-sucedida.

**Figura 4** - Fórmula da Taxa de Rotação

$$\text{Taxa de Rotação} = \frac{\text{Consumo no período}}{\text{Stock médio no período}}$$

**Fonte:** Elaboração própria

- 3. Taxa de Rutura:** incapacidade, no momento, de satisfazer os pedidos do cliente com o *stock* presente.

**Figura 5** – Fórmula da Taxa de Rutura

$$\text{Taxa de Rutura} = \frac{\text{Número de Requisições Não Satisfeitas}}{\text{Número de Requisições Satisfeitas}}$$

**Fonte:** Elaboração própria

- 4. Taxa de Serviço:** capacidade de satisfazer a procura dos clientes.

**Figura 6** - Fórmula da Taxa de Serviço

$$\text{Taxa de Serviço} = \frac{\text{Número de Requisições Não Satisfeitas}}{\text{Número Total de Requisições}}$$

**Fonte:** Elaboração própria

Após a realização dos cálculos dos indicadores mencionados, o responsável de compras estabelece as percentagens desejadas para cada indicador, juntamente com os responsáveis dos restantes departamentos com ligação direta. Esta análise pode ser dividida por categoria de produto ou por fornecedor. A análise final deve ser espelhada em *reports*, a entregar à Administração, abrangendo a totalidade das conclusões e respetivos comentários.

Além disso, o *report* final pode englobar as avaliações do fornecedor, onde estão incluídos temas como os prazos de entrega, capacidade de resolução de problemas e outros dados sobre o cumprimento do acordado *a priori*.

## 3. Caracterização da Entidade de Acolhimento

### 3.1. Apresentação da Entidade

Fundada a 19 de junho de 1979, a Propecuária – Veterinária e Farmacêutica, Lda., é uma empresa que tem como atividade o comércio por grosso de produtos farmacêuticos.

**Figura 7** - Instalações da Entidade de Acolhimento



Fonte: Website da entidade: <https://www.propecuaria.pt/pt/sobre-nos>

É uma sociedade por quotas com um capital social de 800.000€, situada na Zona Industrial de Porto de Mós, distrito de Leiria, com o Número de Identificação de Pessoa Coletiva (NIPC) 500891974.

O objeto social é a importação, exportação e comércio por grosso e a retalho de produtos e medicamentos de uso veterinário e humano, e importação e exportação de produtos químicos, e ainda de medicamentos, aparelhos e material cirúrgico, ortopédico, dentário e outros de uso inerente a qualquer especialidade médica ou veterinária e outros meios

complementares de diagnóstico. Além disso, contempla prestações de serviços na área da consultadoria veterinária e compra e venda de bens imóveis para arrendamento e gestão, promoção e administração de bens imóveis próprios. Prestação de serviços de tratamento de dermoestética e fabricação de produtos farmacêuticos e de preparações farmacêuticas. Importação, exportação e comércio de grosso e a retalho de alimentos para animais e animais de companhia. Comércio de fertilizantes. Comércio de acessórios e brinquedos para animais e animais de companhia. Comércio a retalho de suplementos alimentares.

De acordo com a Classificação Portuguesa das Atividades Económicas (CAE), a Propecuária apresenta como CAE principal o número 46460, referente ao comércio por grosso de produtos farmacêuticos. Além deste, a empresa pertence a dois CAE secundários ainda em vigor: 47750 – Comércio a retalho de produtos cosméticos e de higiene, em estabelecimentos especializados e 46382 – Comércio por grosso de outros produtos alimentares.

O Capital Social está dividido pelos quatro sócios da empresa. Pedro Freitas e Maria Isabel Padrão, Maria Alexandra Freitas e Maria Margarida Freitas.

A gerência, desde finais de 2021, está a cargo dos sócios Pedro Freitas, Maria Alexandra Freitas e Maria Margarida Freitas.

A 19 de março de 2021, o jornal local “O Portomosense”, noticiou que a Propecuária fora destacada como empresa líder no seu setor de atividade, estando presente em múltiplos canais especializados em Portugal, desde Centros de Atendimento Médico Veterinários (CAMV) até lojas da especialidade, com forte aposta no aconselhamento de Médicos Veterinários e outros profissionais da área.

No final de 2022, a empresa contava com 84 colaboradores, e apresentou um volume de negócios de 55 milhões de euros.

Em 2022, teve cerca de 2000 clientes ativos, dos quais 66% são classificadas como Centros de Atendimento Médico-Veterinários (CAMV/Clínicas Veterinárias); 26% são *Pet Shops*; e 8% são de Revenda. Assim, 92% do total dos clientes são retalhistas, enquanto 8% são considerados armazenistas.

Quanto ao Volume de Negócios, 54% pertence aos CAMV/Clínicas Veterinárias); 38% a *Pet Shops*; 8% à Revenda.

A Propecuária, também em 2022, teve 50 fornecedores ativos. 30% dos fornecedores representam praticamente 75% das compras, enquanto os restantes 70% representam 25% das compras, o que indica que em 50 fornecedores, 15 deles representam 75% de todas as compras.

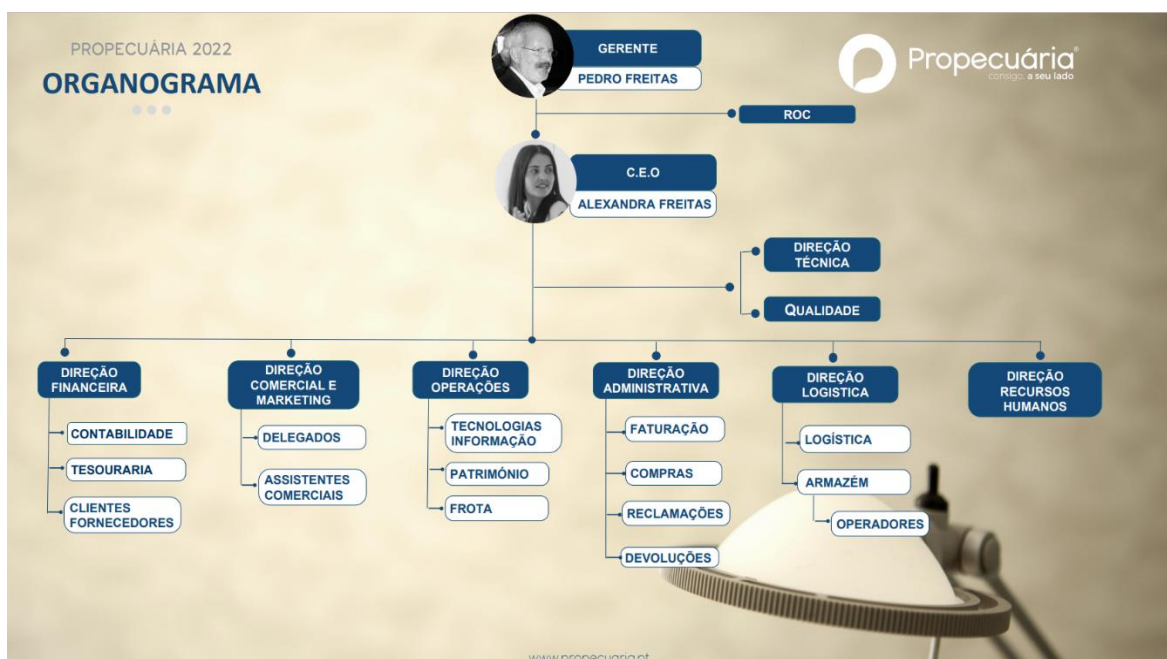
O concorrente nacional mais significativo é a Bio 2, com dimensão e impacto semelhante à Propecuária. Além deste, a empresa tem a Novavet e a Aviourém como concorrentes diretos, embora de menor dimensão.

A nível internacional, o principal concorrente a atuar em Portugal é a *Distrivet*, empresa distribuidora espanhola cuja dimensão é maior do que a da Propecuária. Deve-se ter em conta que o concorrente mencionado atua a nível ibérico.

### 3.2. Organograma

Em 2022, a Propecuária era composta por 84 colaboradores repartidos pelos departamentos. Na Figura 8, podem ser observados os oito departamentos definidos pela empresa: Departamento de Direção Técnica; Departamento de Qualidade; Departamento Financeiro; Departamento Comercial e Marketing; Departamento de Operações (Informático); Departamento Administrativo; Departamento Logístico e o Departamento de Recursos Humanos.

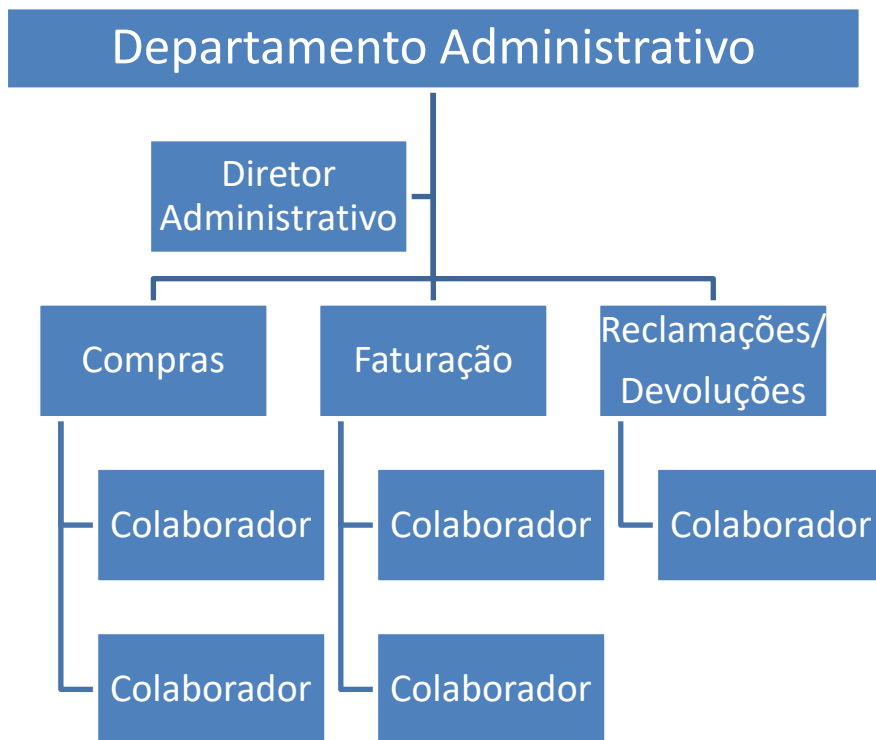
Figura 8 - Organograma da Entidade (2022)



Fonte: Portfólio da Entidade

### 3.2.1. Departamento de Acolhimento

Figura 9 - Departamento de Acolhimento



Fonte: Elaboração própria segundo organograma

O departamento de acolhimento foi o Departamento Administrativo, com a essência a ocorrer na área das Compras, como demonstrado na Figura 9.

A Direção Administrativa é chefiada por um Diretor Administrativo que lidera cinco colaboradores com a função de assistentes administrativos.

Cabe ao Diretor supervisionar todo o trabalho efetuado pelos colaboradores, nos quatro subdepartamentos inerentes ao seu domínio. A sua missão passa por orientar e implementar soluções de melhoria para o bom funcionamento dos processos a seu cargo para o atingimento dos objetivos delineados para o departamento, e conseqüentemente para os objetivos globais da empresa.

Na Faturação são desempenhadas funções de faturação das encomendas de clientes, bem como todos os processos relacionados com essa função. Este subdepartamento conta com uma participação ativa do Diretor juntamente com o apoio de dois colaboradores.

No subdepartamento das Reclamações, com ligação direta ao das Devoluções, são realizadas funções de analisar as reclamações de fornecedores e clientes (produtos danificados, faltas nas entregas da mercadoria, diferenças de preço, produtos trocados), processos de recolha e respetivas Notas de Crédito. Estes subdepartamentos contam com um colaborador para o efeito.

Por fim, o Departamento das Compras está a cargo de dois colaboradores, um para fármacos e outro para ração. Os responsáveis têm como funções os processos de encomendas a fornecedor, bem como a gestão dos *stocks* e as análises de compras e vendas dos meses, com o simples objetivo de cumprir com as necessidades e expectativas dos clientes, e permitir um funcionamento sustentável da empresa.

Os elementos do Departamento Administrativo são muito flexíveis no âmbito de entreajuda em casos de necessidade extrema, principalmente por motivos de ausência, férias ou doença.

### **3.3.História**

A Propecuária, com a fundação em 1979, conta com datas marcantes durante todo o seu percurso no mercado veterinário.

**1979** – Início da atividade na Batalha, distrito de Leiria, com o principal propósito de contribuir para o melhoramento e desenvolvimento do serviço de veterinária. Nessa instância, comercializava sob o nome de Propecuária – Produtos para Pecuária, Lda.. No exercício da sua atividade, a Propecuária é detentora da autorização número três do INFARMED que lhe permite a distribuição por grosso de medicamentos veterinários. É ainda possuidora, por parte da mesma entidade, de uma autorização que lhe permite comercializar medicamentos contendo substâncias estupefacientes e psicotrópicas. É titular da autorização número um, emitida pela Direção Geral de Veterinária, para a distribuição por grosso de medicamentos veterinários imunológicos.

**1985** – Inauguração das primeiras instalações em Santo Antão, Batalha, distrito de Leiria.

**2003** – Elaboração de um Manual de Procedimentos onde foram definidas as metodologias necessárias para assegurar toda a qualidade dos produtos que distribui, bem como do serviço que presta.

**2004** – Aposta na certificação ao abrigo da NP EN ISO 9001:2000, para que se reflita na melhor satisfação dos seus clientes e na procura crescente na fortificação da sua imagem. Este ano foi marcado pelo início da caminhada no mercado de animais de companhia.

**2007** – Alteração do nome comercial para o atual, Propecuária – Veterinária e Farmacêutica, Lda. Representação do Laboratório *Mark & Chappell*, passando a ser uma marca exclusiva.

**2008** – PME Líder.

**2009** – PME Líder. Aposta num novo segmento de mercado, com o objetivo de aumentar as suas vendas. Criação de um departamento de Dermocosmética com representações exclusivas. A mudança para as instalações novas foi um marco importante no desenvolvimento da atividade da Propecuária, pois asseguraram mais espaço e melhores condições para satisfazer em pleno as necessidades dos clientes e controlo de todos os produtos.

**2010** – PME Líder. Inauguração de novas instalações, localizadas também em Santo Antão, Batalha, distrito de Leiria. Início da representação da *Affinity Petcare (Petfood)*.

**2011** – Representação de uma nova marca exclusiva, a *IDVET Animal Control*.

**2014** – Criação da *Wepharm Animal Welfare*. A empresa surgiu com o objetivo de promover o bem-estar dos animais, através de suplementos nutricionais e alimentos complementares. Premiada PME Líder e de Excelência.

**2015** – PME Líder. Direciona a sua aposta para a distribuição exclusiva de alimentos para animais de companhia, com a intenção de abarcar novas áreas do mercado ainda por explorar. A aposta na área de alimentos para animais de companhia leva ao reforço da equipa e de infraestruturas. O processo de transição do Sistema de Gestão da Qualidade para a norma ISO 9001:2015 é também uma aposta na simplificação dos processos e no reforço das boas práticas já existentes. Representação da *TOLSA*, empresa líder no mercado europeu de produtos higiénicos para os animais de companhia.

**2016** – PME Líder. Lançamento da plataforma *myProvet*.

**2017** – PME Líder. Representação da *KONG*, empresa de brinquedos para animais de companhia.

**2018** – PME Líder. Inauguração das terceiras instalações na Zona Industrial de Porto de Mós, conseguindo assim melhor satisfazer os clientes com um espaço otimizado e mais eficiente. Fim da comercialização dermocosmética por uma opção estratégica.

**2019** – PME Líder.

**2020** – PME Líder. Começo da representação da *KONG TRAVEL*, dedicada a todos os tipos de materiais a ser utilizados durante uma viagem ou passeio com os seus animais.

**2021** – PME Líder.

**Atualmente** – A Propecuária afirma que a vasta gama de medicamentos veterinários, medicamentos para uso humano, produtos de uso veterinário e alimentos para animais que distribuem é baseada na estreita relação com os laboratórios de renome e a constante aposta na formação pessoal e profissional que permite contar com uma equipa de colaboradores especializados, onde a formação contínua sobre os produtos distribuídos garante um elevado grau de profissionalismo e competência. Ademais, conta com mais de 4600 clientes, a rondar os 100 colaboradores, duas marcas do grupo e oito exclusivas.

### **3.4. Missão, Visão e Valores**

**Missão:** A Propecuária pretende ser uma empresa líder e de referência no seu setor, no território nacional, através de estabilidade, criação de valor e inovação.

**Visão:** Ser uma empresa de referência no setor da distribuição de produtos para uso veterinário e alimentação para animais de companhia.

**Valores:** Confiança; Competência; Transparência; Inovação.

Estes são os principais valores privilegiados pela entidade, aqueles que estão induzidos na estratégia da mesma, com o objetivo de sempre proporcionar serviços otimizados e na consolidação de relações entre fornecedores e clientes.

### **3.5. Análise SWOT**

A análise *SWOT* é uma ferramenta de planeamento estratégico que tem como objetivo a determinação das Forças (*Strengths*) e Fraquezas (*Weaknesses*) das empresas (fatores internos), bem como as Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*) do seu meio envolvente (fatores externos).

As Forças são algo que a empresa desempenha bem ou alguma característica que melhore a sua competitividade, como os ativos físicos, humanos, entre outros.

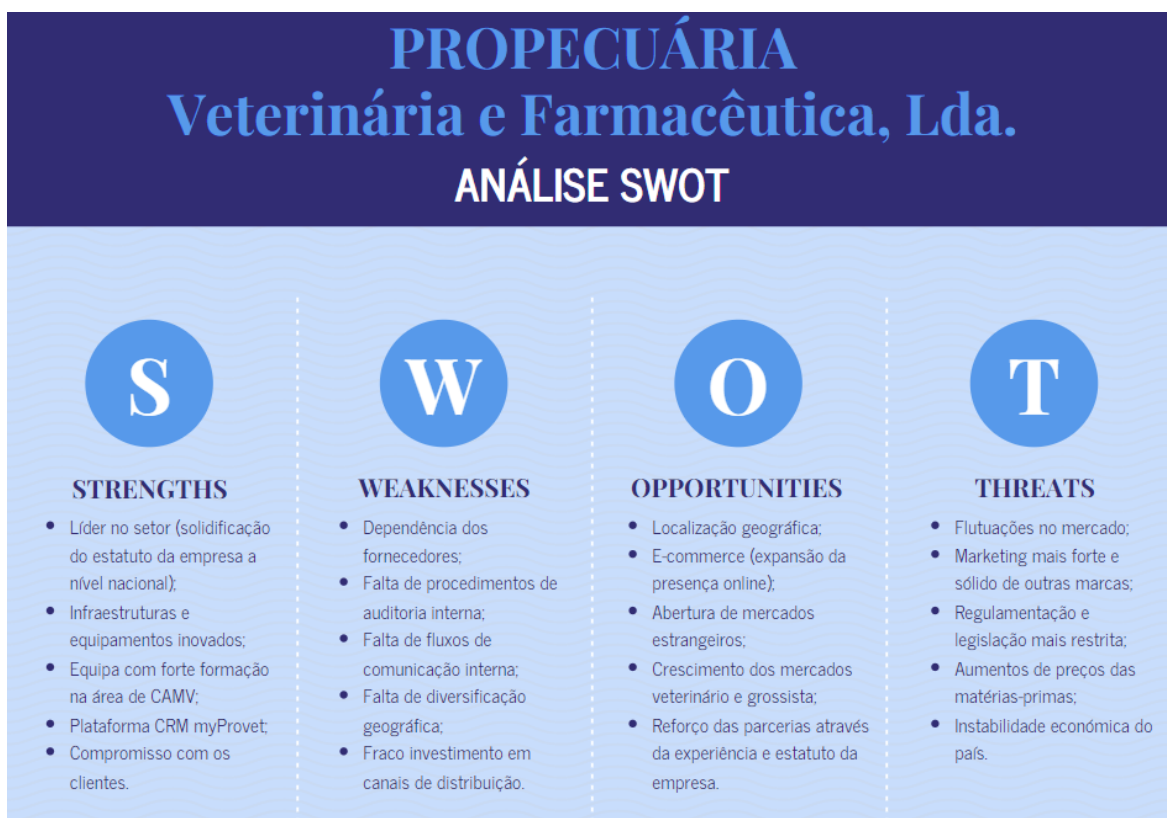
Por outro lado, as Fraquezas consistem em características que a empresa não executa de forma eficiente e que a coloca posteriormente mais fragilizada perante os concorrentes.

As Oportunidades são os aspetos externos positivos que devem ser aproveitados pelas empresas, como as mudanças repentinas e inesperadas das preferências dos clientes.

Pelo contrário, as Ameaças representam as manifestações externas negativas que necessitam de ser combatidas ou evitadas pelas empresas, uma vez que podem colocar em perigo a sua sustentabilidade a longo prazo. A introdução contínua de novas tecnologias que valorizam a diminuição do custo do produto é um dos inúmeros exemplos de ameaças para as empresas.

Esta análise proporciona um diagnóstico da situação da empresa. Averiguar o ambiente externo é importante, embora não suficiente para uma tomada de decisão otimizada. A decisão deve ser complementada com uma análise dos recursos e capacidades que a empresa dispõe e os quais devem ser desenvolvidos, por forma a ajustar a estratégia para melhorar o desempenho.

Figura 10 - Análise SWOT



Fonte: Elaboração própria

### 3.5.1. Forças

**Líder no setor (solidificação do estatuto da empresa a nível nacional):** recentemente, na Revista País Económico, a *CEO* da Propecuária foi entrevistada ao ser, novamente, destacada a liderança da empresa a nível nacional no setor veterinário, tendo como vantagem competitiva a diferenciação no leque de produtos e serviços oferecidos aos seus clientes.

**Infraestruturas e equipamentos inovados:** ocupa uma área coberta de 6610m<sup>2</sup>, uma área de expansão de 2104m<sup>2</sup>, armazém equipado com um *robot* que gere a grande maioria dos produtos veterinários, porta-paletes elétricos para o maior conforto e rapidez no ato de preparação das encomendas, entre outros equipamentos.

**Equipa com forte formação na área de CAMV:** a equipa de delegados comerciais é composta por 15 elementos, em que nove são veterinários, o que reflete a constante aposta firme em colaboradores com muita experiência e *know-how* do setor. Colaboradores capazes de serem colocados à prova todos os dias quando os seus clientes necessitam de satisfazer novas necessidades ou exigências.

**Plataforma CRM *myProvet*:** plataforma *online* onde os clientes podem introduzir as suas encomendas, bem como analisar a sua conta corrente, campanhas, histórico de encomendas, entre muitas outras coisas.

**Compromisso com os clientes:** uma das soluções para a diferenciação da empresa comparativamente com os seus concorrentes, é o facto de entregar no máximo a mercadoria em 48 horas (em casos de falta de espaço nas carrinhas da transportadora). Em casos normais e rotineiros, a mercadoria é entregue no dia seguinte da encomenda, com exceção de algumas áreas geográficas, como Leiria, Batalha e Porto de Mós, onde as entregas são efetuadas no próprio dia.

### 3.5.2. Fraquezas

**Dependência dos fornecedores:** a Propecuária, ao ser uma empresa distribuidora por grosso, é muito vulnerável à volatilidade da oferta dos fornecedores, inclusive ao aumento dos preços praticados. Isto é justificado pelo número reduzido de fornecedores, uma vez que a maioria dos produtos são comercializados pelos próprios laboratórios. No caso de rutura de *stock*, a empresa não consegue comercializar o produto em causa, perdendo múltiplos negócios com os clientes. No recurso de compra dos produtos a outros distribuidores, existe também a perda das condições previamente acordadas com o fornecedor habitual no contexto do produto em questão.

**Falta de procedimentos de auditoria interna:** a empresa não dispõe de um órgão ou pessoal alocado à verificação das partes operacionais e mecanismos que vão ter impacto na melhoria contínua dos processos e procedimentos. Deste modo, fica suscetível a “pequenas surpresas” na chegada da Auditoria, surpresas que podem acarretar graves consequências.

**Falta de fluxos de comunicação interna:** uma das fraquezas da empresa é a pobre comunicação interdepartamental. Em diversas situações de debate, são verificados diferentes conhecimentos dos participantes em relação a um tema. O problema é que um tema para um departamento específico, pode vir a ter um impacto significativo noutro departamento num futuro próximo. Estas situações podem causar incoerências nos procedimentos internos.

**Falta de diversificação geográfica:** embora já exporte para fora da União Europeia, a Propecuária ainda não conseguiu um forte impacto no mercado mundial, uma vez que não tem uma estratégia delineada para o efeito. Esta fraqueza pode ser apoiada no fraco

investimento de Portugal nas redes externas fora da Europa, bem como a pouca estimulação do governo no apoio às empresas a nível monetário.

**Fraco investimento em canais de distribuição:** pouco impacto nos canais de distribuição, enquanto alguns concorrentes apostam fortemente na comunicação visual em diversos meios eletrónicos. Atualmente, a sociedade está muito focada nos meios eletrónicos, como o *Instagram*, *Twitter* e *TikTok*. A Propecuária não estando muito ativa nas redes sociais, está suscetível a não alargar a carteira de clientes, e consequentemente vulnerável a perdas de influência no mercado.

### 3.5.3. Oportunidades

**Localização geográfica:** muito bem sediada a nível nacional. Presente numa Zona Industrial em ascensão, com fácil acesso a vias rápidas no centro do país. A presente sede pode ser denominada de estratégica, uma vez que a sua localização está centrada na Zona Centro do país, praticamente a meio de Portugal, o que facilita a distribuição dos produtos para Norte e Sul, inclusive para as Zonas Metropolitanas. Ademais, aquando na distribuição para os Arquipélagos, estamos a pouco mais de uma hora e trinta minutos do Porto de Lisboa, o que é muito benéfico para a empresa.

**E-commerce (expansão da presença online):** com o aumento, a nível mundial, da presença do comércio *online*, as empresas devem começar a intensificar as suas estratégias neste sentido, não apenas para combater as dinâmicas dos concorrentes, mas também para introduzir inovações e soluções mais apelativas para os clientes. O aparecimento da pandemia da COVID-19, o fenómeno do E-commerce intensificou-se, provocando novas atualizações nos processos das empresas.

**Abertura de mercados estrangeiros:** com o aumento do número de empresas estrangeiras a atuar em múltiplos países, surgem oportunidades da comercialização além-fronteiras. Esta hipótese pode ser efetuada como pacto ou acordo entre a empresa e um parceiro estrangeiro, o que facilita a entrada nesses mercados, porque já há um melhor conhecimento das legislação e regulamentação em vigor.

**Crescimento dos mercados veterinário e grossista:** em Portugal, é cada vez mais notável o crescimento no mercado veterinário e, consequentemente, o mercado grossista, uma vez que a sociedade apoia-se sucessivamente mais em animais de companhia, cães e gatos, nomeadamente para serem parceiros de confiança em ambiente pacífico. A Propecuária deve

tirar o máximo de proveito desta ligação de crescimento entre animais e sociedade, bem como das suas doenças, e assim, investir em melhorar os seus processos e procedimentos para conquistar vantagens em relação aos restantes concorrentes, por exemplo ao nível do *marketing*.

**Reforço das parcerias através da experiência e estatuto da empresa:** a empresa, presente no mercado há 44 anos, tem vindo, ao longo dos anos, a consolidar o estatuto de líder do setor veterinário em Portugal, continuando com os mesmos parceiros, com o alcance de novas parcerias. Assim, a Propecuária deve reforçar os acordos com a carteira de parceiros, por forma a beneficiar solidificar o seu impacto e força no setor.

#### 3.5.4. Ameaças

**Flutuações no mercado (entrada de novos *players*):** com o aumento da procura e oferta do mercado veterinário e grossista, a empresa está sujeita a enfrentar a entrada de novos *players*. Estes *players* querem entrar agressivamente no mercado, efetuando elevados números de investimentos, particularmente em *marketing*, de forma a penetrar e prevalecer no setor, sendo este muito atrativo.

**Marketing mais forte e sólido de outras marcas:** o *marketing* dos concorrentes é muito sólido e alcança facilmente a atenção dos clientes, inclusive clientes habituais dos rivais. Esta ameaça, nos dias de hoje, é de grande relevância, devido ao constante desenvolvimento das redes sociais e dos seus utilizadores. Consumidores sucessivamente mais digitais e exigentes nos seus pedidos, implicam também uma resposta rápida e assertiva por parte das empresas.

**Regulamentação e legislação mais restrita:** todos os países apresentam diferentes leis e regulamentos no que toca à legislação, umas mais flexíveis em múltiplas abordagens, outras nem tanto, por exemplo o Reino Unido. No ato do *Brexit*, toda a facilidade de distribuição para o país foi imediatamente anulada, provocando diversos constrangimentos nas declarações a tratar para o efeito, com o objetivo de evitar mercadorias presas na alfândega. No caso dos países abrangidos pelo Espaço *Schengen*, existe uma grande facilidade em serem realizadas trocas comerciais, visto que foram abolidos os passaportes e os rigorosos, e por vezes excessivos, controlos de fronteira. Fora da Europa, as leis e regulamentos são completamente diferentes, embora possam ser mais complexas ou acessíveis. A empresa

necessita de ter um Departamento de Qualidade e Segurança sempre com os processos atualizados à data.

**Aumento de preços das matérias-primas:** este aumento do preço das matérias-primas pode ser justificado, principalmente, por dois motivos: a indisponibilidade das matérias (princípios ativos) e a inflação. O primeiro é um fator que o grossista e cliente final não controlam, mas que coloca em causa todos os futuros fluxos transacionais entre ambos, uma vez que com o produto a ser rateado pelo fornecedor por tempo indeterminado, o próprio preço pode subir drasticamente. Por outro lado, a inflação, também um fator que não é possível controlar por ambas as partes, prejudica imenso os grossistas, porque necessitam de ajustar as suas margens por fornecedor consoante o preço praticado por este, o que pode tornar inviável a venda do mesmo. Este fator funciona como uma espécie de regulador de mercado, uma vez que gerem, efetivamente, todas as trocas comerciais do mercado.

**Instabilidade económica do país:** atualmente, a instabilidade do país coloca em causa muitos negócios ligados, principalmente, aos animais de companhia, uma vez que existe gradualmente uma diminuição do poder de compra da sociedade. Assim, torna-se cada vez mais inviável a possibilidade de cuidar e manter os animais a seu cargo, aumentando o abandono dos mesmos.

### **3.6. Análise do Setor**

A Propecuária pertence ao setor de atividade 46460 – Comércio por grosso de produtos farmacêuticos.

De acordo com os dados do Banco de Portugal de 2019-2021, o setor apresentou sucessivos aumentos no número de empresas ativas, apresentando em 2021, 1134 empresas que realizaram volume de negócios global de 8.812,7 milhões de euros.

**Tabela 2** - Dados do Setor Veterinário: CAE 46460

Dados do Setor	2019	2020	2021
Nº de empresas	1070	1119	1134
% de aumento	0,85	4,58	1,34
Volume de Negócios (M€)	7.795,9	8.316,2	8.812,7
% de aumento	1,15	6,26	5,63

Fonte: Elaboração própria

De acordo com a Tabela 2, é notório o aumento do número das empresas a apostar neste setor durante os anos, o que traduz no aumento contínuo do volume de negócios global. No setor veterinário, uma parcela deste crescimento pode ser justificada pelo aumento de doenças provenientes da alimentação dos animais de produção, e a restante parcela pela simbologia que os animais de companhia (cães e gatos) representam para as pessoas, traduzindo-se numa espécie de companhia nos momentos menos positivos. Segundo a notícia do Jornal digital Dinheiro Vivo (2019), os “Portugueses gastam 500 milhões por ano para alimentar cães e gatos”, indicando notoriamente o impacto que os animais de companhia têm na sociedade atual.

O Volume de Negócios da Propecuária segue o rumo do setor como demonstrado, o que traduz no enorme impacto dos animais de companhia na sociedade atual, juntamente com os animais de produção, bem como o papel cada vez mais decisivo da distribuição nos mercados. Em 2022, apresentou um volume de faturação a rondar os 55 milhões de euros, um aumento de cerca de 25% ao período homólogo.

Ainda sobre a notícia do Jornal digital Dinheiro Vivo (2019), é estimado que o mercado, a nível nacional, cresça 6% ao ano. Pelos dados disponibilizados do Volume de Negócios do setor, o crescimento ultrapassou o estimado em 2020, ficando ligeiramente aquém no ano seguinte, embora apresentando um crescimento de 5,63%.

De um modo geral, é um mercado muito atrativo para a introdução de novos *players*, uma vez que, com as constantes atualizações da lei do medicamento, poderá existir uma proliferação de Centros de Atendimento Médico Veterinários (CAMV/Clínicas). Segundo dados da Ordem dos Médicos Veterinários (atualizados a cinco de junho de 2023), existem 1860 CAMV a nível nacional, no qual, aproximadamente, 47% estão localizadas nas regiões de Lisboa, Porto e Setúbal. Assim, e de acordo com dados da Revista Veterinária Atual, em

2019, havia 1632 CAMV, o que indica que houve um aumento de 14% em, praticamente, quatro anos, ou seja, todos os anos, em média, surgem 57 novos CAMV.

A Propecuária, sendo líder no mercado veterinário, deve ter cuidado com a entrada de novos concorrentes, porque podem surgir novas alianças estratégicas entre distribuidores que coloquem em risco a notoriedade da empresa. Para isso, a Propecuária deve inovar as suas práticas e processos, bem como aumentar o seu impacto a nível de *marketing*, de forma a manter a aumentar a sua carteira de clientes ou, pelo menos, sem alterações.

### **3.7. Política da Qualidade**

**Sistema de Gestão da Qualidade:** Qualidade Certificada – “Contribuir para o melhoramento e desenvolvimento do serviço em veterinária”.

A Propecuária é uma empresa onde o seu sistema de Gestão de Qualidade é certificado desde 2004. Em 2011, viu o mesmo a ser abrangido pela NP EN ISO 9001:2008. Esta certificação manteve-se até 2016. Em 2016, surgiu uma atualização na norma, passando para a NP EN ISO 9001:2015. A empresa cumpriu novamente com os critérios definidos, com a certificação a ser realizada por parte dos responsáveis, a Associação Portuguesa de Certificação (APCER). Este certificado é igualmente válido internacionalmente.

Assim sendo, e seguindo uma dimensão de quatro bases: Clientes, Mercado, Fornecedores e Colaboradores, a Propecuária pretende, sucessivamente, garantir o nível de qualidade dos seus serviços prestados a todos os intervenientes, bem como exceder as expetativas dos seus clientes, com o objetivo de os estimular a mais trocas comerciais e possíveis acordos benéficos para ambos. De forma a comprovar estas práticas, efetuam, frequentemente, inquéritos de qualidade dos seus serviços para a avaliação da satisfação dos seus clientes.

Na Figura 11, está demonstrada o Certificado do Sistema de Gestão da Qualidade da Propecuária, emitido pela APCER.

Na Figura 25, no Anexo I, é apresentado o Certificado Internacional do Sistema de Gestão da Qualidade da Propecuária, emitido também pela APCER.

Figura 11 - Certificado do Sistema de Gestão da Qualidade da Entidade



Fonte: Manual da Qualidade da Entidade

### 3.8.Projetos

A Propecuária foi o primeiro distribuidor, em Portugal, a disponibilizar aos seus clientes, uma plataforma CRM, o *myProvet*. Esta ferramenta *online* permite a realização de encomendas, a análise de estatísticas associadas a compras anteriores, bem como o acompanhamento de todas as campanhas em vigor e muitas outras vantagens para os clientes.

Ademais, a Propecuária usufrui de uma plataforma *web*, o 360, onde é possível aceder a informação de gestão privilegiada e adaptada às exigências do mercado, estando ajustada ao seu Sistema Logístico, *Contact Center* (equipa de apoio ao cliente), Sistema de Gestão de Qualidade, entre outros.

Em 2021, foi novamente pioneira no setor veterinário em Portugal, apostando numa expedição mais sustentável, denominada de “Logística Sustentável”. Este conceito visa o aumento dos padrões de exigência e inovação ambientais, tal como o objetivo de aumentar a rastreabilidade dos produtos expedidos do armazém, melhorar o controlo de temperaturas, entre outros benefícios.

Na Figura 12, está representada o processo inerente ao conceito acima explicado.

**Figura 12** - Processo da Logística Sustentável



Fonte: Website da Entidade: <https://www.propecuaria.pt/pt/home>

Em 2022, a Propecuária foi congratulada com o Prémio Ambiente VALORMED pelo seu projeto de responsabilização pela gestão dos resíduos de embalagens e medicamentos fora de validade, o que demonstra a forte manifestação pela melhoria contínua do meio ambiente envolvente.

## **4. Programa de Estágio**

Este capítulo tem como âmbito principal, a identificação das tarefas realizadas durante o estágio.

Além disso, serão descritas todas as tarefas desempenhas na empresa, bem como algumas dificuldades encontradas durante o decorrer do estágio.

### **4.1.Plano de Estágio**

O estágio curricular, enquadrado no Mestrado de Controlo de Gestão, teve a duração de 1040 horas, efetuadas em semanas consecutivas, perfazendo um total de oito horas diárias, conforme o horário normal da entidade de acolhimento.

O estágio decorreu entre os meses de novembro de 2022 e maio de 2023, sendo supervisionado pelo Responsável de Compras de Fármacos da Propecuária, João Manha.

Além das atividades desempenhadas, foi solicitado regularmente uma ajuda extra em múltiplas atividades do Departamento Administrativo, em casos de necessidade, como férias dos colegas.

Na Figura 13, estão referidas as principais atividades decorridas no âmbito do estágio, bem como os meses em que foram desenvolvidas.

**Figura 13** - Atividades Desempenhadas no Departamento de Compras

ATIVIDADES NO DEPARTAMENTO DE COMPRAS	N O V E M B R O	D E Z E M B R O	J A N E I R O	F E V E R E I R O	M A R Ç O	A B R I L	M A I O
1. Encomendas a Fornecedor	x	x	x	x	x	x	x
2. Processo de Receção de Mercadorias	x	x	x	x	x	x	x
3. Receção de Bónus	x	x	x	x	x	x	x
4. Receção de Reposição	x	x	x	x	x	x	x
5. Atualização de Parâmetros			x	x	x	x	
6. Atualização de Preços			x	x	x	x	
7. Contacto com Fornecedores		x	x	x	x	x	x
8. Lançamento de Notas de Crédito					x	x	x
9. Análise <i>Sell-In</i> e <i>Sell-Out</i>		x	x		x		
10. Análise de Consumos	x	x	x	x	x	x	x

Fonte: Elaboração própria

## 4.2. Tarefas Desempenhadas

### 4.2.1. Encomendas a Fornecedor

Esta atividade foi desempenhada durante toda a duração do estágio, uma vez que é uma das principais funções que o departamento de compras exerce.

O primeiro passo de uma encomenda passa pela Identificação das Necessidades. É impressa uma lista disponível no PHC, com os parâmetros já definidos pelo responsável de compras, onde estão realçados todos os produtos que necessitam de ser adquiridos para cumprir com os requisitos (quantidades mínima, máxima e a encomendar). Os parâmetros definidos são muito voláteis, justificado pela procura e oferta do mercado e do próprio comportamento dos consumidores. Esta parametrização depende também da classificação dos produtos, ao nível da sazonalidade, por encomenda ou rotineiros.

O passo seguinte é a Ordem de Compra (OC). A OC representa o início de uma nova encomenda, gerando um documento interno sequencial. Através da gravação da encomenda, o armazém recebe, de imediato, uma notificação de que irá chegar mercadoria do fornecedor.

As encomendas podem ser de dois tipos: normais e de bônus. A diferenciação é exibida, na Figura 14, a laranja, onde é colocado um visto no retângulo da “Encomenda Bônus”.

Figura 14 - Encomenda a Fornecedor (*Wepharm*)

Linha	Referência	Ref. Fat.	Designação	Quant.	Entregue	Observações
1	10005252	750013	WEDERM ORAL 30 ML	128,	128,	
2	10005544	750055	WENEFRO 100 ML	48,	48,	
3	10007803	750078	WESKIN LIMPEZA AURICULAR 100 ML	48,	48,	
4	10006172	750063	WESKIN CHAMPO FISIOLÓGICO 200 ML	54,	54,	
5	10006519	750070	WESKIN CHAMPO PIOM 200 ML	54,	54,	
6	10006170	750060	WESKIN CREME REPARADOR CICATRIZANTE 30 GR.	86,	86,	
7	10011023	75010091	WESKIN PIO4 CHAMPO 200 ML	54,	54,	

Fonte: Software PHC

Após a gravação do documento, é gerada um número sequencial para a OC. De seguida, a OC é enviada, por email, para os fornecedores que, no dia, acusam a receção da encomenda solicitada.

#### 4.2.2. Receção de Mercadorias

Esta atividade foi desempenhada durante toda a duração do estágio, uma vez que é uma das funções que está inserida no departamento de compras, bem como o seu impacto na gestão dos lotes e *stocks* da empresa.

A Receção de Mercadoria (RM) é proveniente de encomendas normais (rotineiras). Esta receção representa uma validação de todos os dados dos produtos rececionados pelo

armazém (quantidades, lotes e validades) comparativamente com o documento que acompanhou a mercadoria. Esta análise e respetiva comparação é muito importante, porque, ao trabalhar com medicamentos, uma ligeira falha na colocação da informação em sistema, pode acarretar sérios problemas.

A empresa aplica o FEFO na gestão dos seus *stocks*, o que significa que não podem existir falhas na validação dos lotes e validades dos produtos, de forma a evitar constrangimentos futuros, como o envio de produtos com informações erradas para os clientes, o que prejudica a reputação da empresa no mercado.

Na Figura 15, está demonstrada uma RM do laboratório *Wepharm*.

**Figura 15** - Receção de Mercadorias (*Wepharm*)

The screenshot displays a software window titled "Data efetiva de entrega (XLOG)". The main area is for "Receção Mercadoria" (Goods Receipt) for supplier "WEPHARM VETERINARIA SA". The document number is 4330. The date is 13.06.2023. The supplier reference is FT 2023A1/557. The payment method is "Pronto Pag. F (2%)". The total amount is 3,732,080. The table below lists the received items:

Linha	Referência	Refª. Fat.	Designação	Quant.	Lote	Validade lote
1			Encomenda a Fornecedor n.º 2503 de 13.06.2023			01.01.1900
2	10005252	750013	WEDERM ORAL 30 ML	128,	C002822	31.07.2025
3	10005544	750055	WENEFRO 100 ML	48,	C010722	30.09.2024
4	10007803	750078	WESKIN LIMPEZA AURICULAR 100 ML	48,	23058	28.02.2026
5	10006172	750063	WESKIN CHAMPO FISIOLÓGICO 200 ML	54,	L0064	31.07.2024
6	10006519	750070	WESKIN CHAMPO PIOM 200 ML	54,	M0062	30.04.2025
7	10006170	750060	WESKIN CREME REPARADOR CICATRIZANTE 30 GR.	86,	M0067	30.04.2025
8	10011023	75010091	WESKIN PIO4 CHAMPO 200 ML	54,	M0073	31.05.2025

Fonte: Software PHC

Neste caso prático, o documento que chegou com a mercadoria foi uma Fatura.

O número da Fatura do fornecedor é colocado no campo V/ Referência, confere-se os dados, o documento é validado e a data é colocada no campo Data.

Ao ser uma Fatura, é comprado o *dossier* de imediato, campo visível na Figura 15. Este *dossier* simboliza a compra da RM validada anteriormente.

Na Compra, demonstrada na Figura 16, há a confirmação dos valores finais: Base de Incidência, Total de IVA e o Total em Euros. Se os valores coincidirem com os da Fatura, os passos seguintes são a gravação da compra que gera um número sequencial. De seguida, o documento físico é arquivado, segundo a sequência da Identificação Interna visível no canto superior direito da figura abaixo.

**Figura 16** - Compra da Receção de Mercadorias

The screenshot shows a software window titled 'Compras' (Purchases) for 'WEPHARM VETERINARIA SA'. The document type is 'V/Fatura' (Invoice) with number 'FT 2023A1/557' and date '13.06.2023'. The interface includes a table of items with columns for 'Referência', 'Ref# Fat.', 'Designação', 'Quant.', 'Lote', 'Preço', and 'Desc.'. Below the table, there are fields for 'Aprov. para pagamento por' (Approved for payment by) and 'Aprovação - Observações' (Approval - Observations). Summary statistics are displayed on the right, including 'Base de Incidência' (3 034,21), 'Total de IVA' (697,87), and 'Total em Euros' (3 732,08).

Referência	Ref# Fat.	Designação	Quant.	Lote	Preço	Desc.1	Desc.2	Desc.3
		Receção Mercadoria nº 4330 de 13.06.2023						
		Encomenda a Fornecedor n.º 2503 de 13.06.2023						
750013		WEDERM ORAL 30 ML	128	C002822	5,720000			
750055		WENEFRO 100 ML	48	C010722	9,964583			
750078		WESKIN LIMPEZA AURICULAR 100 ML	48	23058	4,992083			
750063		WESKIN CHAMPO FISIOLÓGICO 200 ML	54	L0064	5,349444			
750070		WESKIN CHAMPO PIOM 200 ML	54	M0062	7,175926			
750060		WESKIN CREME REPARADOR CICATRIZANTE 30 GR.	86	M0067	5,771977			
75010091		WESKIN PIO4 CHAMPO 200 ML	54	M0073	7,617963			

Fonte: Software PHC

Quando o documento que acompanha a mercadoria é uma Guia, apenas é validada a RM. O restante processo fica a cargo dos assistentes financeiros que recebem a Fatura original por *email*.

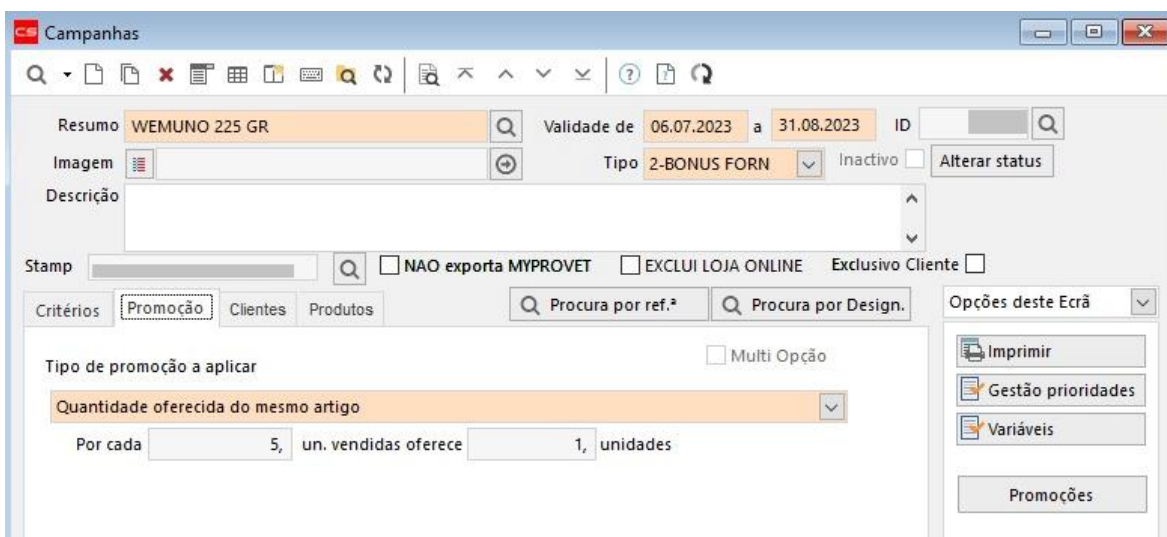
### 4.2.3. Receção de Bónus

Esta atividade foi desempenhada durante toda a duração do estágio, em virtude das bonificações que os fornecedores devem à empresa.

As Receções de Bónus (RB) são originadas pelas encomendas de bónus. O processo é semelhante a uma RM, embora não haja a compra do *dossier* (processo de finalização da compra explicado no subcapítulo anterior). De seguida, são feitas as validações dos dados (lotes e validades) e o arquivamento do documento físico no seu local próprio.

Estas receções estão ligadas às unidades de produto enviadas ao cliente com 100% de desconto, resultantes de campanhas realizadas pelos fornecedores, a decorrer entre datas específicas estipulados pelos próprios.

**Figura 17** - Introdução das Campanhas

The image shows a screenshot of a software application window titled 'Campanhas'. The interface includes a search bar at the top, a main form area, and a sidebar on the right. In the main form, the 'Resumo' field contains 'WEMUNO 225 GR'. The 'Validade de' field shows a date range from '06.07.2023' to '31.08.2023'. The 'Tipo' dropdown is set to '2-BONUS FORN'. Below this, there are checkboxes for 'NAO exporta MYPROVET', 'EXCLUI LOJA ONLINE', and 'Exclusivo Cliente'. The 'Tipo de promoção a aplicar' dropdown is set to 'Quantidade oferecida do mesmo artigo'. At the bottom of this section, it specifies 'Por cada 5 un. vendidas oferece 1, unidades'. The sidebar on the right contains buttons for 'Imprimir', 'Gestão prioridades', 'Variáveis', and 'Promoções'.

Fonte: Software PHC

Na Figura 17, está demonstrado um exemplo concreto de uma campanha a decorrer atualmente. Na compra de cinco unidades de *WEMUNO 225 GRAMAS*, é oferecida uma unidade de bónus.

Esta unidade oferecida ao cliente será reposta através de uma RB. Este processo é efetuado pelo departamento de compras, ao ser enviado um *Excel* para todos os fornecedores com toda a informação dos movimentos que os respetivos produtos tiveram para a ativação das campanhas, provocando a geração dos bónus.

As quantidades de bónus podem ser de dois tipos:

- **Bónus Propecuária:** os bónus são enviados à “cabeça”, o que significa que os bónus são pagos em Nota de Crédito, ao invés de ser em produto. No final do ano, é feita

uma reunião juntamente com os laboratórios com esta condição, de forma a analisar os acontecimentos e averiguar se existe discrepância nos valores enviados e recebidos. Este tipo de bónus é pago em Nota de Crédito.

- **Bónus Fornecedor:** os bónus são enviados juntamente com as encomendas. Neste cenário, o departamento retira e trabalha uma listagem com as quantidades devidas pelos fornecedores, emitindo um email com as quantidades devidas. No momento da chegada dos produtos, é criada uma encomenda de bónus com as quantidades enviadas. Nestas encomendas são colocadas notas no campo das observações, como “Reposição de Bónus de março de 2023”. Este tipo de bónus é repostado em produto. O *WEMUNO 225 GRAMAS* é um exemplo deste tipo de bónus.

#### 4.2.4. Receção de Reposição

Esta atividade foi desempenhada durante toda a duração do estágio, dado que é um complemento à atividade de RM.

As Receções de Reposição consistem em reposições, em produto, por parte dos fornecedores. Esta atividade ocorre no âmbito de discrepâncias na entrega de produtos que constam no documento físico entregue no armazém, isto é, em diferenças entre produto faturado e produto rececionado.

Primeiramente, para o processamento de uma Receção de Reposição, é necessário criar um Registo de Incidência a Fornecedor. O registo é criado para notificar o armazém que irão ser devolvidos produtos, de modo a prepararem tudo para a recolha do fornecedor.

Na Figura 18, está esboçado um Registo de Incidência, referente a um produto com defeito na bomba. Deste modo, o motivo selecionado foi de defeito/qualidade.

Figura 18 - Registo de Incidência a Fornecedor

Lote obrigatório	Linha	Referência	Motivo devolução	Designação	Quant.	Lote	Validade lote
<input checked="" type="checkbox"/>	1			Vosso Documento FT 2023A1/127 de 13.02.2023			01.01.1900
<input checked="" type="checkbox"/>	2	10008231	DEFEITO/QUAL	WEDENTAL 100 ML	1,	142302	28.02.2025
<input checked="" type="checkbox"/>	3			bomba nao funciona			01.01.1900

Fonte: Software PHC

De forma a completar o Registo de Incidência, o documento é enviado para XLOG.

Estes registos deverão ser tratados o mais rapidamente possível, de forma a evitar eventuais esquecimentos de ambas as partes, mas principalmente para evitar prejuízos futuros para a empresa.

Dentro do leque de produtos não conforme estão:

- **Danificados:** produtos a verter/partidos; cartonagens molhadas ou rasgadas; tampas partidas;
- **Defeito/qualidade:** consistência do líquido; cor do produto; defeitos na bomba; ração com bolor;
- **Engano do laboratório:** produto enviado e faturado incorretamente;
- **Validade:** produto com reduzida validade; produtos que aproximam ou ultrapassam a validade;
- **Outro/justificar:** recolha de mercado; produtos de uso humano com o código de série inativo; lotes ilegíveis; validades não impressas;
- **Falhas:** produto faturado, mas não enviado pelo laboratório; troca de produtos.

Após o envio XLOG, o armazém procede ao tratamento da devolução em armazém.

Assim, para o processamento de uma Receção de Reposição, ainda é necessário concluir o preenchimento de uma Devolução a Fornecedor. Após ser gerada uma devolução em rascunho, o passo seguinte é o preenchimento do documento para a sua finalização. De seguida, é impresso a guia de transporte para o armazém entregar ao estafeta.

Na Figura 19, está representada a devolução para a *Wepharm* do *WEDENTAL* 100ML, correspondente ao Registo de Incidência demonstrado na figura anterior.

**Figura 19** - Devolução a Fornecedor

Linha	Referência	Ref. Fat.	Designação	Quant.	QT REG	Lote	Validade lote
1			Reg Incidencia Forn N.º2023/288				01.01.1900
2	10008231	750096	WEDENTAL 100 ML	1,		142302	28.02.2025
3			bomba nao funciona - dra ana raquel pereira				01.01.1900

**Fonte:** Software PHC

Em seguida à finalização da devolução, o processo passa por aguardar pela reposição dos produtos por parte do fornecedor.

Este processo está a sofrer alterações de momento, por sugestão do departamento responsável, com o objetivo de melhorar o registo e o controlo das devoluções.

#### 4.2.5. Atualização de Parâmetros

Esta atividade foi desempenhada nos meses de dezembro, janeiro, março e abril, uma vez que foram as épocas de alteração dos escalões de quantidades mínimas a encomendar.

O campo Ponto de Encomenda na ficha dos artigos é utilizado, pelo responsável de compras, como a quantidade, em múltiplos, a encomendar por cada encomenda do produto.

No entanto, nem todos os produtos necessitam de seguir esta regra, uma vez que os produtos podem ser rotineiros (procura elevada, escoamento fácil), por encomenda (procura específica, apenas são pedidos aos fornecedores quando existir uma requisição de cliente) e sazonais (procura elevada num determinado período no tempo, por exemplo no verão, apesar de poderem ser vendidos nas restantes alturas do ano).

Esta atualização surge quando os fornecedores atualizam os seus escalões, relacionados com a % de quantidades em bónus. Exemplo: o Laboratório define os seguintes escalões: encomendas inferiores a cinco unidades, o preço definido é de 5€; encomendas de 10 unidades, a empresa recebe duas unidades em bónus, traduzido numa dupla campanha (5+1; 5+1). Todas estas atualizações devem ser colocadas na ficha do artigo, por forma a facilitar a leitura do mesmo no âmbito do processo de uma encomenda, bem como para garantir que a empresa consiga os descontos acordados *a priori*.

Além desta atualização, o responsável deve certificar-se que a quantidade por caixa dos produtos está atualizada, para não haver constrangimentos inesperados na chegada da mercadoria, como o envio de 48 unidades, enquanto o pedido foi de 36. Se a quantidade por caixa for de 24 unidades, convém que o ponto de encomenda esteja em sintonia.

Ademais, também os campos do *stock* máximo e *stock* mínimo são atualizados conforme a alteração do ponto de encomenda. Esta alteração pode resultar também de volatilidades dos consumos dos produtos, no qual é importante ter valores corretos nestes parâmetros, para evitar uma retenção de *stock* em armazém desnecessariamente.

Esta atualização pode parecer pouco relevante para o departamento, mas com os parâmetros, descritos neste ponto, atualizados, a própria gestão de *stocks* é muito mais eficiente para o responsável.

#### **4.2.6. Atualização de Preços**

Esta atividade foi desempenhada nos meses de fevereiro, março, abril e maio, uma vez que foram as alturas das alterações dos preços por parte dos fornecedores.

Existem dois cenários para a atualização dos preços no sistema.

O primeiro cenário consiste na alteração manual dos preços no momento da validação da RM. Esta operação resulta de uma diferença de preços dos produtos entre a fatura e o sistema.

Primeiramente, deve ser analisada a tabela de preços em vigor do fornecedor, de forma a averiguar se o preço foi realmente alterado ou apenas ocorreu um erro de faturação por parte do fornecedor. Caso não haja nenhuma alteração na tabela de preços, o produto foi efetivamente faturado incorretamente, o que implica o envio de um *email* a reclamar o erro de faturação, com a indicação de emissão de uma Nota de Crédito da diferença do montante. Caso o preço tenha sofrido alterações, o mesmo deve ser alterado na validação da RM, e, posteriormente, deve ser atualizado, de forma manual, na ficha do produto. Após a atualização, os preços de venda aos clientes devem também ser alterados, de modo que a margem estipulada, entre ambas as partes, esteja a ser cumprida.

O segundo cenário equivale à alteração automática. Este cenário ocorre quando existe uma alteração de uma grande parte dos produtos.

Para este efeito, é realizada uma exportação da tabela atual de preços para um ficheiro *Excel*, onde estão inseridas as referências internas, designações dos produtos e os respetivos preços. Nesse ficheiro, são acrescentadas duas colunas: novo preço de custo e novo preço de venda.

Após o preenchimento, os dados são imputados para uma tabela-tipo com a formatação própria para ser importada para o sistema. Durante a importação, é deveras importante selecionar o ficheiro correto, por forma a evitar o não processamento da leitura, e conseqüente bloqueio do sistema.

O passo final desta alteração, consta na verificação, na ficha dos produtos, se os preços foram alterados corretamente, bem como a respetiva data de entrada em vigor.

#### **4.2.7. Contacto com Fornecedores**

O Contacto com os Fornecedores pode ser dividido em quatro subatividades: reclamação de preços, previsões de entrega, análise de produtos esgotados e pedidos de cotações de produtos. Esta atividade foi desempenhada durante todos os meses do estágio, à exceção do primeiro mês.

Como abordado anteriormente, a reclamação de preços pode ocorrer por diferenças de preços entre faturas e sistema, que devem ser analisadas ao pormenor. Caso se confirme que a diferença foi por um engano do fornecedor, é necessário corrigir o preço unitário do produto,

bem como acrescentar uma linha nova, na RM, com a colocação de um código específico com a diferença de valor, que varia consoante o IVA do respetivo produto.

De seguida, o fornecedor é contactado para o envio de uma Nota de Crédito com o montante da diferença, para saldar o montante colocado no código. Se a diferença resultar de uma alteração do preço, a Receção de Mercadoria deve ser atualizada, juntamente com a tabela de preços na ficha dos produtos.

Muitas das vezes, surgem algumas questões por parte dos colegas dos departamentos sobre a previsão de chegada de certos produtos. Cabe ao responsável estabelecer contacto com os respetivos fornecedores para averiguar o prazo de chegada da mercadoria, e questionar se houve alguma complicação com a sua preparação e expedição.

Ademais, foram feitas análises de produtos esgotados. Estes produtos são descobertos através da listagem do ponto de encomenda, referida anteriormente, que descortina os produtos que necessitam de ser encomendados, de acordo com os critérios definidos. Se um produto aparecer, constantemente, na listagem, 85% das vezes representa um produto esgotado, o que significa que não existe previsão de chegada. Caso os clientes desejem adquirir o produto, esta é a mensagem a ser transmitida.

A última subatividade consiste na solicitação de cotações de novos produtos aos laboratórios. A maioria dos pedidos são provenientes dos delegados comerciais através do 360, plataforma *web* ajustada ao sistema logístico, *contact center*, sistema de gestão de qualidade, entre outros.

O primeiro passo é averiguar qual é o fornecedor que comercializa o produto. De seguida, é enviado um *email* ao fornecedor a solicitar a cotação do produto para um determinado número de quantidades (definidas pelo cliente), bem como a margem para venda (geralmente já definida *a priori*). Após a resposta, o delegado é informado da cotação, e a informação é transmitida para o cliente, ficando pendente de encomenda até *feedback* do próprio.

#### **4.2.8. Lançamento de Notas de Crédito**

Esta atividade foi desempenhada no segundo trimestre do estágio, março, abril e maio. Sendo uma atividade associada ao departamento de compras, as Notas de Crédito são de fornecedores.

Os lançamentos vêm no seguimento das atividades referidas nos pontos anteriores, em particular das Devoluções a Fornecedor.

Eis os principais motivos de uma Nota de Crédito:

**Preço errado:** correção do preço unitário do produto, introduzindo uma linha nova com um código específico com a diferença do montante. Ao introduzir a Nota de Crédito em sistema, o mesmo código é inserido com o montante da diferença. É deveras importante que ambos os valores do código, na validação da Fatura e do Crédito, sejam iguais, por forma a ficar saldado.

**Produto faturado e enviado incorretamente:** situação recorrente dos fornecedores, onde há trocas de produtos da mesma gama. Caso seja um produto com rotatividade, a decisão do responsável, por norma, será por ficar com o produto e solicitar a faturação do mesmo. Por outro lado, se o produto for de pouca rotatividade, são acrescentadas as unidades enviadas por engano e é realizada uma reclamação para o fornecedor a informar para a sua recolha.

**Produtos danificados:** tratamento semelhante ao anterior, embora sem o acrescento da linha na encomenda, dado que o produto recebido foi o encomendado. O produto danificado nem sempre é recolhido pelo fornecedor, uma vez que este pode optar pela decisão de ser destruído.

**Falhas:** produto em falha pode ser repostado por Nota de Crédito, ao invés de uma Receção de Reposição.

**Rappel:** além das situações exibidas anteriormente, são registadas Notas de Crédito de *rappel* pago pelos fornecedores. O *rappel* é descrito como condições, ou até bonificações, que a empresa tem, consoante o alcance de um volume de compras acordado. Pode ser visto como um incentivo, e conseqüentemente um prémio, aos clientes em adquirir produto em elevadas quantidades ou valor. Estes créditos podem ser mensais, bimensais, trimestrais, quadrimestrais, semestrais e anuais.

#### **4.2.9. Análise do *Sell-In* e *Sell-Out***

Esta atividade foi desempenhada durante os meses de dezembro, janeiro e fevereiro, por motivos de análise final do ano. Esta é uma das principais funções que o departamento de compras exerce.

A análise é efetuada, normalmente, semestralmente, ou a pedido da administração, e permite averiguar os valores totais do *Sell-In* (compras) e do *Sell-Out* (vendas) total, mas também por fornecedor.

Em primeiro lugar, é necessária a tiragem da listagem “Vendas Laboratório Simplificada”, localizada no painel principal do sistema. Em seguida, é solicitado o período para análise, juntamente com o fornecedor pretendido.

Na parte final, a informação é imputada num ficheiro *Excel*, o qual é trabalhado e simplificado para uma análise mais eficiente. Após a sua conclusão, os dados são imputados num “*Report Sell-In\_Sell-Out*”, onde estão inseridas todas as condições acordadas com os fornecedores.

O *report* é elaborado para todos os fornecedores, embora haja alguns que necessitam de um maior detalhe e rigor no tratamento da informação.

Na Figura 20, está exposto a tabela dinâmica final.

**Figura 20** - Exemplo de Tabela Dinâmica de *Sell-In* e *Sell-Out*

Rótulos de Linha	Soma de Compra	Soma de Venda_lab
1-ANIMAL PRODUÇÃO/GRANDE PORTE	19 439,04 €	22 134,22 €
2-ANIMAIS COMPANHIA	2 931 598,54 €	2 974 374,43 €
<b>Total Geral</b>	<b>2 951 037,58 €</b>	<b>2 996 508,65 €</b>

Fonte: Retirado da Listagem “Vendas Laboratório Simplificada”

#### 4.2.10. Análise de Consumos

A atividade de análise de consumos dos produtos ocorreu durante todo a extensão do estágio, uma vez que foram requisitadas análises mensais ao estudante.

Esta análise é importante para o responsável de compras, uma vez que utiliza a tabela da Figura 21 para orientação no âmbito da realização de encomendas.

A tabela indica as quantidades vendidas, compradas e em *stock* do mês.

Figura 21 - Ficha do Produto (análise do consumo)

The screenshot displays the 'Ficha do Produto' (Product Card) in the 'Stocks e Serviços' system. The product is identified as 'SERINGA INJEKT HEPARINA 1 ML S/ AGULHA - 9166017V'. Key data points include:

- Referência Interna:** 10003513
- Designação:** SERINGA INJEKT HEPARINA 1 ML S/ AGULHA - 9166017V
- Referência Faturação:** SERINGA INJEKT HEPARINA 1 ML S/ AGULHA - 9166017V
- Stock atual do artigo:** 10 027
- Stock mínimo:** 8 000
- Stock máximo:** 11 000
- Quantidade em receção:** (empty)
- Reservado para Clientes:** (empty)
- Pto.de encomenda:** 3 000
- Quantidade Cativada:** (empty)
- STOCK previsto:** 10 027
- Unidade:** UN
- Qtt CP / sub-unidades:** 0
- Qtt Pack:** 100
- Qtt. caixa:** 100
- Qtt. palete:** 0
- Código Opcional:** 05111112010557
- Família:** 05
- Tipo de produto:** 01-Artigo de VENDA
- Tipo p/ inventário:** M – mercadorias
- Observações:** 100+85

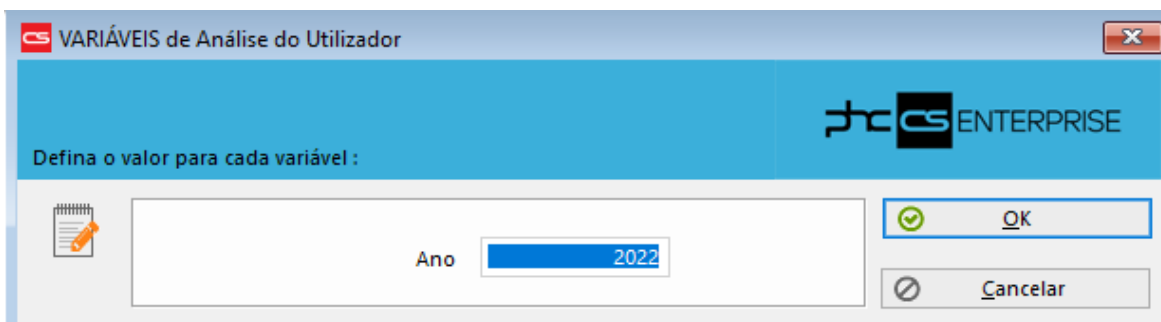
A table at the bottom shows the monthly consumption data:

Mês	Vendas	Compras	Stock
2022 - Julho	7 550	18 500	10 950
2022 - Agosto	15 200	21 200	16 950
2022 - Setembro	11 001	18 500	24 449
2022 - Outubro	17 400		7 049
2022 - Novembro	14 250	18 500	11 299
2022 - Dezembro	11 500	18 500	18 054
2023 - Janeiro	12 260	18 600	24 394
2023 - Fevereiro	12 350		12 044
2023 - Março	15 000	18 900	15 900
2023 - Abril	11 500	18 500	22 900
2023 - Maio	18 870		4 030
2023 - Junho	12 603	18 600	10 027

Fonte: Software PHC

Na Figura 22, está demonstrado o passo inicial para a busca dos consumos anuais, onde é introduzido o ano desejado para análise, enquanto na Figura 23, está patente a tabela final com todos os dados anuais pretendidos (vendas, compras, saídas e *stocks*).

Figura 22 - 1º Passo para os Consumos



Fonte: Software PHC

Figura 23 - 2º Passo para os Consumos

Saidas \ Entradas Stock por ano

Ano : 2022

Procura: a frase

14 registos.

Descricao	Vendas	Entradas	Saidas	Stock
Janeiro	11 500		11 500	8 706
Fevereiro	7 400	17 500	7 400	18 806
Março	10 620	300	10 620	8 486
Abril	9 686	17 500	9 686	16 300
Maio	10 316	1 000	10 316	6 984
Junho	6 984		6 984	
Julho	7 550	18 500	7 550	10 950
Agosto	15 200	21 200	15 200	16 950
Setembro	11 001	18 500	11 001	24 449
Outubro	17 400		17 400	7 049
Novembro	14 250	18 500	14 250	11 299
Dezembro	11 500	18 500	11 745	18 054
	133 407	131 500	133 652	148 033

Imprime as variáveis

Imprimir OK Cancelar

Fonte: Software PHC

O responsável de compras efetua, constantemente, esta análise, porque é uma das análises em que se baseia para a realização das encomendas aos fornecedores. Uma análise incompleta pode resultar em elevadas quantidades em armazém, o que aumenta a dificuldade das operações do mesmo, bem como todos os custos associados à sua retenção.

A partir desta análise, é possível descobrir produtos obsoletos, isto é, produtos em que a procura tem vindo a diminuir progressivamente, provavelmente pela integração de um novo produto no mercado (substituto), mais sofisticado e atraente para os clientes.

Na empresa, este tipo de produtos podem ser:

- **Produtos descontinuados pelos fornecedores:** onde não houve um escoamento total das unidades restantes;
- **Produtos que a empresa deixou de comercializar:** falta de rotação, sem que fosse possível o escoamento da totalidade das unidades;
- **Produtos não aceites para devolução:** prazo de reclamação para devolução expirado.

### 4.3. Competências adquiridas

O estágio na Propecuária, foi uma experiência muito enriquecedora para compreender a relevância e o impacto que uma empresa grossista tem no mercado de ação, bem como o estatuto que podem alcançar.

Estagiar numa empresa líder no mercado veterinário em Portugal, possibilitou muitas melhorias pessoais e profissionais que serão muito úteis para o futuro, entre elas:

- **A melhoria do espírito crítico:** necessidade de debater temas significativos para o bom funcionamento do departamento; capacidade de analisar práticas ineficientes e apresentar ideias ou soluções para as reverter; imputação de melhorias em processos rotineiros;
- **Aprimoramento da comunicação:** o constante contacto com os colegas da empresa, bem como com os fornecedores, permitiu melhorias na comunicação ao estudante, possibilitando um fluxo sustentável de trocas de opiniões.
- **Responsabilidade:** aumento da responsabilidade do estudante, ao estar a trabalhar com matérias sensíveis: lotes e validades, bem como processos de encomendas e validações das receções de produtos, que aumentam os fluxos de interações entre empresa e fornecedores.
- **Conhecimentos técnicos do mercado e da empresa:** em apenas seis meses, o estudante enriqueceu o seu *know-how* com procedimentos e conhecimentos de

compras, devoluções, logística de entrada e saída, entre outros relevantes para uma boa perceção do funcionamento de uma empresa grossista.

No geral, o estudante constata que foi uma excelente primeira imagem do mercado de trabalho na área de estudo.

#### **4.4.Dificuldades encontradas**

Nas 1040 horas cumpridas na Propecuária, nem sempre foi possível analisar todos os aspetos interligados ao Controlo Interno (CI) na área das compras, embora tenha sido bastante esclarecedor o impacto que a área tem para o bom funcionamento da empresa. Ao ser uma atividade cada vez mais estratégica e alinhada com os objetivos e missão da empresa, é necessário perceber todos os processos associados, por forma a introduzir um CI ajustado e coerente com o tipo de negócio, e assim, possibilitar que as operações fluam naturalmente.

Ademais, não sendo possível a presença do estudante nas reuniões com os fornecedores, não lhe foi possível a aquisição de informações e detalhes muito relevantes para o processo de compras, o que por vezes reduziu a hipótese de partilha em reuniões internas.

O estudante constatou que nem todos os conhecimentos, teóricos e práticos, aprendidos no ciclo de estudo, foram exequíveis de serem aplicados, por motivos de diferenças de tipos de negócios das empresas lecionadas e a empresa de estágio.

No entanto, o facto do estágio ter sido realizado ao lado do supervisor, facilitou imenso todos os debates e dúvidas que surgiram ao longo do percurso, podendo, inclusive, estar atento e perceber todos os passos associados às operações rotineiras da área.

## 5. Análise Crítica e Propostas de Melhorias

Na primeira parte, estão identificadas virtudes do departamento de compras que beneficiam o bom funcionamento dos processos, e consequentemente, o atingimento dos objetivos delineados.

Numa segunda parte, o capítulo contempla as principais críticas e melhorias que podem aprimorar os processos do Controlo Interno na área das compras e na gestão de *stocks* da empresa.

As empresas necessitam de consciencializar-se de que os processos vão ficando desatualizados, muito por motivo da inovação das tecnologias de informação. Deste modo, é necessário criar um método para averiguar as *décalages* que possam surgir ao longo do tempo, de forma a não permitir uma perda de eficiência na forma de atuar, bem como possibilitar que os dados transmitidos internamente estejam corretos e a refletir a realidade da empresa.

### 5.1. Virtudes

Neste subcapítulo estão descritas as quatro maiores virtudes identificadas na área das compras durante a realização do estágio.

#### 5.1.1. Capacidade do Responsável de Compras

O responsável de compras apresenta uma grande capacidade para escutar e absorver as opiniões dos restantes departamentos, relativamente a melhorias possíveis a implementar. Esta capacidade pode tornar viável a eficiência da comunicação interdepartamental, bem como a oportunidade de explorar novas vertentes que permitam a simplificação das operações e atividades rotineiras. É de salientar que o responsável é colaborador há 22 anos na Propecuária, o que reflete a sua humildade e conforto em ouvir e perceber todas as mensagens transmitidas, principalmente de colegas com menor experiência profissional. Esta será sempre uma excelente notícia para a Administração, no que toca a futuros desenvolvimentos na área, atualmente, de maior destaque no seio da empresa.

#### 5.1.2. Encomendas a Fornecedores

A segunda virtude identificada foi a realização diária de encomendas a fornecedores.

Esta é uma das formas de analisar, eficientemente, a procura dos clientes, promovendo o combate ao inesperado. Este modelo permite manter um *stock* mínimo suficiente para as requisições dos clientes, reduzir os custos de armazenamento e de posse, diminuir a quantidade de produtos obsoletos em armazém, bem como os custos associados, e ainda permite respostas rápidas e eficazes às tendências do mercado e às necessidades e solicitações dos clientes. É notório que em alguns exemplos, como as seringas, não estão enquadradas neste modelo, por serem produtos com elevada rotação e que não podem sofrer quebras de *stock*.

### **5.1.3. Atualização de Parâmetros**

A terceira virtude identificada foi a constante atualização dos parâmetros dos *stocks* mínimo, máximo e o ponto de encomenda (quantidade a encomendar, por vezes em múltiplos).

Estas atualizações são efetuadas consoante a volatilidade da procura mensal dos produtos, pelo que é muito importante a verificação dos consumos aquando da realização das encomendas. Estes parâmetros são muito relevantes para o responsável das compras por transmitirem-lhe a informação de que o produto necessita, ou não, de ser adquirido, por forma a cumprir com os dados introduzidos, bem como as solicitações dos produtos. Todavia, é normal existirem exceções à regra, justificado pelo aumento inesperado da procura, em que o responsável beneficie de descontos comerciais pela compra de maiores quantidades.

### **5.1.4. Atualização de Preços**

A atualização de preços sofreu uma alteração no *Excel* programado para a importação dos novos preços em sistema, fazendo com que o estudante a identificasse como uma mais-valia na área.

O documento foi melhorado, o que permitiu uma melhor análise dos diferentes preços para os vários tipos de clientes pré-definidos. A atualização surgiu como uma oportunidade de, em casos de ausência do responsável, os colegas tenham a facilidade de perceberem se os fornecedores aplicaram alterações de preços nos produtos, bem como da forma de cálculo para cada cliente.

### **5.1.5. Estratégia *Just In Time***

Por fim, a Propecuária adota uma estratégia de compras *Just In Time* para um leque de produtos direcionado, principalmente, para os grandes animais (ruminantes e suínos), mas também para alguns materiais, como pinças de dissecação e balanças.

Neste contexto, os produtos são encomendados no momento das solicitações dos clientes, e na empresa são todos os produtos classificados como “Produtos por Encomenda”. Esta estratégia é uma virtude para a empresa, pois permite uma redução nos custos de posse e armazenamento, bem como uma minimização do volume de *stock* desnecessário em armazém, geralmente resultante por produtos de rotação praticamente nula. Ademais, ao utilizar esta estratégia, está a promover a metodologia *Lean*, que consiste na busca pela eliminação de desperdícios e na melhoria contínua dos processos.

Estas são as quatro maiores virtudes do departamento de compras que auxiliam, consecutivamente, a empresa a destacar-se como líder no mercado veterinário em Portugal.

## **5.2. Críticas e Propostas:**

### **5.2.1. Falta de descentralização na tomada de decisões**

O processo de compras está muito centralizado, o que significa que apenas o responsável tem o poder de decisão autónomo no âmbito das decisões de risco das compras.

Em casos de ausência, nenhum dos restantes colegas do departamento tem a capacidade suficiente para uma tomada de decisão importante (ficar com o produto que veio a mais, ao nível das validades e consequente políticas de devolução ou uma questão relacionada com os descontos a efetuar por determinadas aquisições, segundo o contrato delineado com os fornecedores). As decisões são deveras importantes para a corrente gestão de *stocks*, o que indica que a secção de compras fica bastante desfalcada quando o responsável não se encontra presente na empresa.

Ademais, esta centralização provoca um nível elevado de ineficiência. O responsável, ao estar constantemente sobrecarregado, provoca um atraso no tratamento de documentos e de assuntos solicitados pelos colegas. Os sucessivos atrasos podem apontar a um trabalho adicional em casa, o que não é saudável para o colaborador.

Para a reversão desta situação, a empresa deve reforçar a equipa de compras com um novo elemento, não apenas para colmatar a centralização dos processos, mas também para permitir um melhor aproveitamento do tempo e recursos ao dispor e, assim, possibilitar um maior rendimento da equipa. Ademais, esta incorporação do novo elemento na equipa vai ser benéfica para a empresa no seu global, uma vez que traz conhecimentos que podem ser imputados para sucessivas otimizações das práticas e processos atuais.

### **5.2.2. Sistema de Gestão de *Stock***

O sistema de gestão de *stocks* é essencial para o sucesso de todas as empresas que estão envolvidas com produtos físicos nas suas trocas comerciais. Para garantir a qualidade dos produtos e serviços oferecidos, a Propecuária deve ter um sistema de gestão de *stocks* eficiente.

O sistema, para o responsável das compras, está inserido no próprio *software*, onde visualiza e analisa uma tabela com os consumos atuais dos produtos. É essencial que o sistema esteja sempre atualizado, por forma a traduzir informações corretas para, por exemplo, a realização de uma encomenda.

O sistema atual está um pouco desatualizado, no âmbito de não ser suficiente para responder a todas as perguntas que surgem no decorrer das atividades.

Primeiramente, quando os produtos estão esgotados, não existe um campo próprio ou uma indicação clara para o efeito. Na ficha do produto, deveria ser colocada uma nota nas observações de que o produto se encontra esgotado, com ou sem previsão, de forma a ajudar o departamento de apoio ao cliente, quando questionados pelos clientes.

O responsável deve sugerir aos fornecedores o envio de um *email*, semanal, com a indicação dos produtos esgotados e as respetivas previsões de chegada. Esta melhoria seria benéfica para ambos os lados, ao evitar a realização e o envio de múltiplas encomendas com o produto esgotado, bem como de uma visualização incorreta da ficha do produto (quantidades encomendadas ao fornecedor).

Em segundo lugar, as diferenças de consumo não são salientes nas fichas dos artigos. Esta questão é muito relevante no ato das encomendas, de modo a evitar adquirir produto a mais, e evitar a sua permanência em armazém por longos períodos. Toda a ligeira alteração de

consumos pode ser significativa para os processos de compra, alteração que pode ser mínima e irrelevante no momento.

A melhoria poderia passar pela introdução de *pop-ups* nas fichas ou na criação de um *email* automático a informar a queda do consumo do produto. Esta introdução pode ser benéfica para a empresa, pois vai permitir uma análise instantânea do consumo, e conseqüentemente, evitar problemas futuros relacionados com as validades dos produtos. Assim, o fornecedor pode ser avisado antecipadamente, o que facilitará o escoamento do produto ou a própria devolução.

Estas são os dois principais casos a serem melhorados no âmbito do sistema de gestão de *stocks*.

Embora não esteja integrado no leque principal de melhorias para o sistema de gestão, pode ainda ser destacado a análise aos produtos obsoletos, os “monos”. Este tipo de produtos tende a ficar em armazém por longos períodos, por vezes passando completamente por despercebido ao responsável de compras.

Na Propecuária, a análise aos “monos” é muito pobre, isto é, não são produtos que estão a ser controlados eficientemente pelo departamento. Esta fraca análise pode resultar em futuros prejuízos, que mesmo sendo uma perda irrisória para o resultado global da empresa, implica uma falha no controlo dos produtos.

A melhoria a implementar para este caso, pode passar pela análise, de uma forma mais periódica, dos produtos que não apresentam movimentos durante um determinado número de meses. Assim, é criada uma facilidade na comunicação com os fornecedores para uma eventual devolução, com a justificação de que o produto está intacto, mas não apresenta a rotação esperada.

O objetivo primordial é o escoamento rápido dos produtos antes do término da validade, de forma a minimizar o prejuízo para a empresa. No entanto, existem os casos dos brinquedos e materiais que não têm uma validade associada. Nestes casos, uma solução seria a destruição dos produtos. Todavia, sendo estes custos de perda já associados à empresa, seria muito interessante abordar novas opções de escoamento, como, por exemplo, a doação de produtos (em boas condições), principalmente materiais e brinquedos, a instituições necessitadas da

zona, como a SOS Animal, Associação Zoófila de Leiria – Fiéis Amigos, CRO Porto de Mós, entre outras).

Esta opção apenas traria um senso de ajuda à comunidade, bem como à sociedade animal que tem vindo a ser destacada como muito benéfica para a saúde humana.

Para completar, a adoção destas medidas prevê maiores rotações do *stock*, minimizações das perdas e a melhoria nas respostas aos produtos e quantidades solicitados pelos clientes.

### **5.2.3. Encomendas a Fornecedor**

De uma forma geral, as encomendas a fornecedor são realizadas diariamente.

As encomendas são baseadas numa listagem que o responsável solicitou, como abordado no capítulo anterior, que facilita a leitura dos produtos que necessitam de ser adquiridos, bem como as respetivas quantidades.

No entanto, o sistema atual de carregamento das encomendas é manual, o que significa que o responsável tem de introduzir linha a linha cada produto. Este sistema faz com que seja dispensado muito tempo num processo que poderia ser otimizado.

A melhoria seria a automatização das encomendas rotineiras, com a introdução de um automatismo, por exemplo, “Imprimir e Criar Ponto de Encomenda”. O processo de visualizar o documento físico seria mantido, pois revela ser uma grande ajuda para o responsável, mas todas as encomendas dos fornecedores seriam criadas automaticamente com os produtos da listagem, em forma de rascunho.

Para este automatismo funcionar, é necessário que se crie uma opção de rascunhos no documento das encomendas no *software*, como, por exemplo, a opção que existe para as faturas (faturas em rascunho). Após a criação, o responsável seleciona uma encomenda em rascunho de um respetivo fornecedor, preenche as quantidades necessárias e grava o documento. O restante processo de envio mantém-se inalterado.

Esta automatização não traria apenas uma melhor rentabilização do tempo do responsável, mas também uma possibilidade mais acessível de instrução aos colegas em casos de inesperadas ausências prolongadas.

Além do automatismo, é necessário analisar as encomendas fracionadas, na qual 40% das encomendas solicitadas não chegam na sua totalidade no ato da entrega. Esta situação é,

muitas das vezes, justificada pelo esgotamento dos produtos, mas não há qualquer indicação por parte dos fornecedores, à exceção de quatro ou cinco.

A melhoria passaria por reunir com os fornecedores e requisitar a colocação desse tipo de informações nas guias ou faturas que acompanham a mercadoria. Esta indicação seria benéfica para alertar o responsável, que poderia colocar nas observações de que o produto está esgotado.

Ademais, existem inequívocos no processamento das encomendas enviadas. Por vezes, os fornecedores não conseguem cumprir o prazo de entrega acordado. Estas ocorrências devem-se por motivos de esquecimento de processamento das encomendas ou por atrasos na distribuição do transportador, que passam completamente despercebidos até surgirem encomendas de clientes que não conseguem ser totalmente satisfeitas.

A sugestão de melhoria passaria pela criação de *pop-ups* a alertar que a encomenda ainda não chegara às instalações, 48 ou 72 horas depois de enviada para o fornecedor. Este *upgrade* permitiria um melhor controlo das encomendas pendentes, bem como uma possível oportunidade de melhoria das condições comerciais para com os fornecedores.

#### **5.2.4. Controlo de Pendentes**

Para um bom controlo de pendentes, é imprescindível a análise destes nos momentos anteriores à realização das encomendas.

Neste momento, não é uma atividade desempenhada com frequência pelo departamento. Isto pode causar vários constrangimentos para o sistema de gestão de *stocks*, bem como para a logística da empresa, uma vez que, sem um controlo e atenção suficiente, todas as quantidades pendentes, ao ficarem novamente disponíveis nos fornecedores, serão expedidas na sua totalidade, sem nenhum tipo de aviso. Pode ainda provocar leituras incorretas dos *stocks* previsíveis.

De forma a evitar esta hipótese, é fundamental a implementação de práticas que permitam a visibilidade e a rastreabilidade necessárias para o controlo. De seguida, estão demonstradas três práticas que podem melhorar a eficiência do controlo de pendentes:

**Acordos contratuais:** estabelecer, de imediato, este tipo de acordos, onde são estipulados os prazos de entrega dos produtos, bem como as respetivas penalidades para o fornecedor.

**Alertas:** criar um sistema de alertas para o acompanhamento de produtos pendentes, que permita uma gestão adequada dos produtos solicitados.

**Comunicação competente:** privilegiar fluxos de comunicação entre ambas as partes sobre os produtos não enviados, com uma possível introdução nos documentos físicos que acompanham a mercadoria.

Estas são as três principais melhorias a implementar para a promoção de um controlo mais assertivo e correto dos produtos pendentes.

Além disso, poderia ser contratualizado um período específico para a anulação dos pendentes. Ambas as partes podiam combinar um período, por exemplo, de um mês, para a anulação dos pendentes, o que significa que, todas encomendas que remontam a datas superiores a um mês da atual da encomenda, seriam anuladas e solicitadas novamente.

Esta melhoria permitiria uma análise correta dos pendentes da empresa, o que beneficiaria todas as práticas de gestão de *stocks*.

#### **5.2.5. Não Conformidades**

Abordado no capítulo anterior, as não conformidades incluem todos os produtos danificados, com defeito/qualidade, enviados por engano do laboratório, com validades reduzidas, que faltaram no momento da receção e os classificados como outro/justificar.

Estas situações originam uma Devolução a Fornecedor. As devoluções são controladas pelo Departamento de Reclamações, que analisa todas as ocorrências individualmente, de forma a solicitar as Notas de Crédito dos fornecedores.

Embora tenha sempre conhecimento, o departamento de compras não efetua análises anuais das ocorrências para averiguar a quantidade de devoluções ocorridas, de forma a debatê-las com os fornecedores.

Com o objetivo de melhoria contínua, é deveras importante a introdução da ferramenta *Power BI* para a análise das não conformidades. Esta ferramenta de análise de dados permite a criação instantânea de relatórios interativos, análises detalhadas e rigorosas dos dados introduzidos, e ainda facilita a leitura da informação integrada.

Ademais, seria muito interessante para o departamento, mas sobretudo para a empresa, a incorporação de indicadores-chave de desempenho (KPI), como o tempo médio de

resolução, custos associados às recolhas, custos administrativos, tempo médio de resposta, entre outros.

Ao ser implementada esta ferramenta, o próprio responsável estaria mais liberto para se debruçar sobre outros assuntos que necessitem de maior atenção. Além disso, teria toda a informação, pormenorizada e atualizada, pronta a ser partilhada com a Administração assim que a mesma solicitasse. Pode ainda ser partilhada com os fornecedores, durante as reuniões finais, para uma possível melhoria dos termos dos contratos.

A própria integração do *Power BI* serviria para solidificar o estatuto e posição da empresa no setor veterinário a nível nacional, ao destacar-se como inovadora nas tecnologias de informação e comunicação.

### 5.2.6. Controlo de Validades

O controlo das validades, a 180 dias (seis meses), é efetuado mensalmente, geralmente no final dos meses. Este controlo é de extrema relevância para a segurança dos produtos que têm como finalidade a aplicação em animais.

Esta análise tem como objetivo a antecipação da Propecuária a eventuais produtos que não sejam admissíveis para a política de devolução dos fornecedores, relativamente ao término das validades.

O processo é iniciado através da exportação de uma listagem do *software*, “Lotes por família e validade”, para um ficheiro *Excel*, onde a tabela é trabalhada para apenas transmitir o essencial.

Na Figura 24, está demonstrada um exemplo de uma tabela com as validades a expirar nos seis meses seguintes.

**Figura 24** - Exemplo de Tabela de Produtos com Validade a Expirar

Ref interna	Designação	Stock lote	Lote	Data fim validade	Stock total
10010904	CARBODOTE REPEAT 72 GR	12	210752/1	31.10.2023	13

**Fonte:** Retirada da Listagem “Lotes por família e validade”

De seguida, é efetuado um email geral para os fornecedores, onde é colocada a tabela juntamente com um pequeno texto a informar dos produtos cuja validade expira nos próximos seis meses.

No entanto, é uma atividade que pode ser melhorada para a promoção de uma comunicação mais eficiente com os fornecedores.

O processo atual é muito simples, como se pode observar pela Figura 24, onde apenas é introduzida a informação do produto, lote, validade e o *stock* do lote a caducar. A transmissão desta informação é insuficiente para uma boa tomada de decisão por parte dos fornecedores, porque não são exibidos os movimentos mensais dos produtos.

A melhoria poderia passar pela introdução de novas colunas, onde fossem colocados dados dos movimentos, como o consumo nos últimos meses (rotação dos produtos), as variações, em %, dos consumos em relação aos períodos anteriores e a data da compra dos produtos.

Com esta introdução, os fornecedores estariam aptos para uma tomada de decisão mais racional, no âmbito de ter, na sua posse, toda a informação necessária. Ademais, o próprio departamento fica com uma melhor noção das validades atuais dos produtos, o que, ao encomendá-los, o responsável pode adicionar uma nota, no campo das observações, a informar que apenas desejam o envio das quantidades totais, caso a validade seja longa. Além disso, podem solicitar, ainda antes do processamento da encomenda, o envio, por parte dos fornecedores, das validades mais curtas, de forma a comparar as quantidades pedidas com as validades atuais. Este processo leva a que seja encomendado apenas a quantidade necessária para fazer jus às requisições dos clientes, permitindo a diminuição de fluxos de devolução aos fornecedores.

### **5.2.7. Introdução de *Key Performance Indicators***

Atualmente, com o aumento do impacto e significância das compras no seio da cadeia de abastecimento, é muito importante a monitorização da eficiência e eficácia do desempenho do departamento.

A Propecuária não tem muitos indicadores capazes de traduzirem dados em informações relevantes para a análise do desempenho.

Assim, é necessário a implementação de KPI para a medição da *performance* do departamento.

Por um lado, no âmbito das compras, podem ser aplicados indicadores, como:

- **Tempos de entrega:** % de encomendas entregues dentro do prazo acordado com os fornecedores;
- **Taxa de Conformidades:** % de produtos encomendados que cumprem os padrões de qualidade esperados;
- **Tempo do Ciclo de Encomenda:** tempo entre a realização da encomenda e a sua chegada à Propecuária, relacionada com os tempos de entrega;
- **Tempo de Resposta (não conformidades):** tempo entre a reclamação dos produtos e a sua conclusão.

Por outro lado, referente ao processo da gestão de *stocks*, são identificados quatro indicadores para o efeito, descritos no capítulo 2:

- **Taxa de Cobertura;**
- **Taxa de Rotação;**
- **Taxa de Rutura;**
- **Taxa de Serviço.**

Os indicadores mencionados podem ser aplicados pela empresa, para a análise do processo global da gestão de *stocks*, e que podem ser considerados como um complemento à análise de desempenho.

Resumidamente, estas são as virtudes identificadas e as oportunidades de melhoria para a uma possível implementação por parte da empresa, de forma a solidificar o seu estatuto e notoriedade, principalmente a nível nacional.

## 6. Conclusão

### 6.1. Principais Conclusões

O relatório desenvolvido teve como objetivo a análise do CI na área de compras de fármacos da Propecuária, integrando também a, deveras importante, gestão de *stocks* em vigor.

O setor veterinário, ao estar em constante galvanização a nível mundial, tem provocado pressões intensas às empresas, obrigando-as a redefinir as estratégias de ação. Deste modo, é imprescindível identificar e corrigir todas as falhas no sistema de controlo interno, com o intuito de transmitir confiança e fiabilidade em todas as informações a partilhar no seio da empresa, bem como no cumprimento das leis e regulamentos atuais. No entanto, não existe uma devida manutenção corrente deste sistema da Propecuária, o que pode provocar atrasos nas respostas às barreiras referentes à volatilidade do mercado veterinário.

Cada vez mais, a área das compras implica um trabalho redobrado para as empresas, dado ao seu impacto direto nos resultados globais, o que indica que necessita de diagnósticos rigorosos e rotineiros nos processos e práticas adotados no momento.

Tendo em conta a dimensão da Propecuária, é necessário que a gestão de compras seja uma ferramenta estratégica de planeamento à racionalidade do abastecimento de produtos, pelo que devem apostar na melhoria das práticas e procedimentos, seguindo os padrões de qualidade pré-definidos. Ademais, para complementar esta melhoria constante, é necessário que os próprios responsáveis de compra sejam capazes de inovar ou reconstruir os processos em vigor, tendo como objetivo a consolidação da notoriedade da Propecuária, em contexto de quota de mercado e satisfação de clientes.

No caso concreto, a empresa dispõe de um responsável de compras capaz de sustentar o controlo interno, embora esteja constantemente sobrecarregado. O responsável consegue transmitir informações e dados corretos em relação às suas atividades e funções, permitindo o alcance dos objetivos definidos *a priori* com a Direção. Além deste cenário, no processo de compras, duas das etapas mais fundamentais do processo são a escolha dos fornecedores e a emissão das ordens de compra, pelos motivos de uma melhor monitorização e controlo dos níveis dos preços, bem como do “cálculo” da quantidade necessária para, pelo menos, cumprir com o *stock* de segurança.

Neste sentido, e após a realização do estágio, o estudante detetou que, apesar de existir um bom controlo de *stocks*, o método atual é insuficiente para o número estrondoso de produtos e fluxos de transações comerciais, sendo que 75% dos produtos permanecem em armazém. Assim, é notório que a área de compras precisa de determinar uma estratégia de *stocks*, conforme as políticas e controlos delineados, sem esquecer todos os custos envolvidos à sua manutenção.

A Propecuária, ao ser uma empresa veterinária e farmacêutica, utiliza a metodologia FEFO para a gestão dos *stocks*, pelo motivo de lidar com produtos que têm uma validade associada. Ainda assim, e com o cuidado dos colegas, existem produtos que não são aceites pela política de devolução dos fornecedores, o que significa que serão prejuízos, ainda que irrisório, para a empresa.

Embora não sejam frequentemente aplicados, devem ser introduzidos os cálculos dos KPI da gestão de *stocks* adotada, permitindo uma análise profunda da *performance*, por exemplo, mensalmente, visando sempre o combate ao desperdício e o cumprimento da taxa de serviço.

Em geral, para uma empresa ser bem-sucedida, deve apostar numa estratégia de compras competente e ajustada à realidade e dimensão da empresa. Na atualidade, a estratégia não contempla a totalidade dos cenários envolventes da gestão, como, por exemplo, os produtos obsoletos. Este tipo de produto deve ser verificado, antecipadamente, à data do término da validade, de forma a não gerar custos de destruição, de posse e de armazenamento.

Neste contexto, o estudante sugeriu eventuais melhorias a implementar em diversos aspetos da área através da observação e investigação, durante e após o período de estágio. Ademais, o estudante considera que foi uma experiência muito enriquecedora, tanto a nível pessoal como profissional, e acredita que as medidas sugeridas possam influenciar positivamente os processos atuais do departamento, realçando a importância da otimização e automatização dos processos de uma área cada vez mais cobiçada mundialmente.

O estudante espera realmente que este relatório, nomeadamente pelas propostas de melhorias sugeridas, possa ajudar a Propecuária a desenvolver a sua área de compras, de forma a tornarem os seus processos mais simples e rápidos, privilegiando uma melhor rentabilização do tempo do responsável.

## **6.2.Limitações**

No decorrer do estágio, foram identificados alguns obstáculos na partilha de informação, principalmente de dados referentes a acordos com os fornecedores, que condicionaram a posição do estudante nos momentos de *brainstorming*.

Além disso, o escasso conhecimento das operações de uma empresa grossista, dificultou, inicialmente, o desenvolvimento em algumas matérias, nomeadamente sobre a ligação entre o *procurement* e a logística.

Outra limitação foi o tempo de duração do estágio. As 1040 horas foram insuficientes para realizar uma análise completa do controlo interno dentro desta área, o que impediu uma investigação e observação mais aprofundada das atividades associadas em vigor.

Entende-se como limitação, a demora em atender aos desenvolvimentos, rápidos e simples, no departamento de compras, nomeadamente no ficheiro *Excel* de importação dos preços para o *software*, com as respetivas categorias de clientes.

## **6.3.Futuras Linhas de Investigação**

O relatório tem como objetivo a análise do CI na área das compras de uma empresa grossista do setor veterinário, juntamente com a sua gestão de *stocks*. É crucial que se realizem mais relatórios, ou estudos, de empresas deste âmbito, porque aplicam diferentes controlos na sua gestão das compras e *stocks*, principalmente no processo de compras.

No futuro, o estudante revela que seria muito interessante o estudo desta empresa, 3 ou 4 anos depois, de forma a analisar as mudanças despoletadas e implementadas durante o período, e qual o seu impacto, qualitativo e quantitativo, para o departamento e, consequentemente, para os resultados globais.

## 7. Bibliografia

Almeida, B. J. M. (2017). *Manual de Auditoria Financeira* (2ª Edição). Escolar Editora

Alonso, F. F. (2020). *Implementação de um Sistema de Controlo de Gestão – Deartis, Indústria Cerâmica, Utilitária e Decorativa, Lda. – I FASE* [Projeto de Mestrado, Politécnico de Leiria]. Repositório Institucional do Politécnico de Leiria

Banco de Portugal. (2021, abril 4). *Quadros do Setor*. [Quadros do Setor \(bportugal.pt\)](https://www.bportugal.pt)

Caldeira, C., Asseiceiro, J., Vieira, J., & Vicente, C. (2014). *Contabilidade de Gestão Estratégia de Custos e de Resultados* (1ª Edição). Rei dos Livros

Carvalho *et al* (2020). *Logística e Gestão da Cadeia de Abastecimento* (3ª Edição). Edições Sílabo

Carvalho, J. L. C. (2019). *Gestão de Stocks e Fidelização do Cliente Online do Jumbo*. Tese de Mestrado em Gestão Comercial. Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda da Universidade de Aveiro

Chase, R. B. & Aquilano, N. J. (1995). *Gestão da Produção e das Operações: Perspectiva do Ciclo de Vida* (1ª Edição). Lisboa: Monitor

Committee of Sponsoring Organizations. (2013, may). *Integrated Framework Executive Summary*. [Executive Summary \(coso.org\)](https://www.coso.org)

Costa, C. B. (2014). *Auditoria Financeira - Teoria & Prática* (10ª Edição). Lisboa: Rei dos Livros

Courtois, A., Pillet, M., Martin, C. (1997). *Gestão da Produção* (4ª Edição). Lisboa: Lidel

Cunha, A. C. R. (2016). *Organização e racionalização da gestão de stocks de uma empresa de cartonagem*. Tese de Mestrado em Engenharia e Gestão Industrial. Escola de Engenharia da Universidade do Minho

Deloitte. (2017). *O Verdadeiro Valor do Pricing*. [Verdadeiro-Valor-Pricing-PT.pdf \(deloitte.com\)](https://www.deloitte.com)

Inácio, H. C. (2014). *Controlo Interno Enquadramento teórico e aplicação prática*. Escolar Editora

Institute of Supply Management. (2023, may 2). *Five Bold Procurement Predictions for 2030*. [Five Bold Procurement Predictions for 2030 \(ismworld.org\)](https://ismworld.org)

JPM INDUSTRY. (2013). *Procurement & Purchasing Manager*. [PROCUREMENT & PURCHASING MANAGER - JPM Industry](#)

Kaplan, R. e Norton, D. (1992). *The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*. Harvard Business School

Lisboa, J. V. e Gomes, C. F. (2008). *Gestão de Operações* (2ª Edição). Porto: Vida Económica

Lopes, S. da C. M. (2020). *O Controlo Interno no Contexto das Instituições Particulares de Solidariedade Social: - O Caso da Santa Casa da Misericórdia de Alfeizerão* [Relatório de Estágio, Politécnico de Leiria]. Repositório Institucional do Politécnico de Leiria

Major, M. J. et al. (2017). *Contabilidade e Controlo de Gestão: Teoria, Metodologia e Prática* (2ª Edição). Escolar Editora

Mendes, L. F. L. (2013). *Análise da Gestão de Stocks: Caso de Estudo do Grupo Visabeira*. Relatório de Estágio de Mestrado em Gestão. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

Neves, D. C. M. (2015). *O Contributo da Gestão de Compras Estudo de Caso*. Projeto de Mestrado em Controlo de Gestão. Instituto Superior de Administração e Contabilidade de Coimbra do Instituto Politécnico de Coimbra

Pereira, R. S. da S. (2009). *Fundamentos da gestão de stocks e sua aplicação no contexto de uma grande empresa comercial: o caso da Fnac*. Relatório de Estágio de Mestrado em Gestão. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Coimbra

Pinheiro, J. L. (2014). *Auditoria Interna* (3ª Edição). Rei dos Livros

ProcureAbility. (2023, march 27). *Bold Procurement Predictions for 2030: Methodology*. [Bold Procurement Predictions for 2030: Methodology | ProcureAbility](#)

Propecuária (2022). *Manual da Qualidade*.

Propecuária (2022). *Sobre nós*. <https://www.propecuaria.pt/pt/sobre-nos>

Reis, L. d. (2005). *Manual da Gestão de Stocks – Teoria e Prática* (1ª Edição). Editorial Presença

Teixeira, C. da C. P. (2022). *Classificação e gestão de stocks de sobressalentes*. Tese de Doutoramento em Engenharia Industrial e de Sistemas. Escola de Engenharia da Universidade do Minho

Veterinária Atual. (2022, fevereiro 2). *O futuro do setor veterinário*. [O futuro do setor veterinário - Veterinaria Atual \(veterinaria-atual.pt\)](https://veterinaria-atual.pt)

Zermati, P. (1993). *A Gestão de Stocks* (3ª Edição). Lisboa: Editorial Presença

## Anexos

### Anexo I – Certificado Internacional do Sistema de Gestão da Qualidade

Figura 25 - Certificado Internacional do Sistema de Gestão da Qualidade



*Alex Stoichitoiu*  
Alex Stoichitoiu  
President of IQNet

*José Leitão*  
José Leitão  
APCER CEO



IQNet Partners\*:  
AENOR Spain AFNOR Certification France APCER Portugal CCC Cyprus CISQ Italy  
CQC China CQM China CQS Czech Republic Cro Cert Croatia DQS Holding GmbH Germany EAGLE Certification Group USA  
FCAV Brazil FONDONORMA Venezuela ICONTEC Colombia Inspecta Sertifiointi Oy Finland INTECO Costa Rica  
IRAM Argentina JQA Japan KFQ Korea MIRTEC Greece MSZT Hungary Nemko AS Norway NSAI Ireland  
NYCE-SIGE México PCBC Poland Quality Austria Austria RR Russia SII Israel SIQ Slovenia  
SIRIM QAS International Malaysia SQS Switzerland SRAC Romania TEST St Petersburg Russia TSE Turkey YUQS Serbia  
\* The list of IQNet partners is valid at the time of issue of this certificate. Updated information is available under [www.iqnet-certification.com](http://www.iqnet-certification.com)