



**MIHAELA RALUCA
HOFMANN**

**APROVISIONAMENTO NO MERCADO GLOBAL.
COMPARAÇÃO CHINA-EU**



Universidade de Aveiro Departamento de Línguas e Culturas
Ano 2013

**MIHAELA RALUCA
HOFMANN**

**APROVISIONAMENTO NO MERCADO GLOBAL.
COMPARAÇÃO CHINA-UE**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Línguas e Relações Empresariais, realizada sob a orientação científica da Prof.^a Doutora Otilia Pires Martins, Professora Associada com Agregação do Departamento de Línguas e Culturas da Universidade de Aveiro.

o júri

presidente

Prof. Doutor Reinaldo Francisco da Silva
Professor Auxiliar da Universidade de Aveiro

vogais

Prof. Doutora Otilia Pires Martins
Professora Associada com Agregação da Universidade de Aveiro (orientadora).

Licenciada Maria João Santos Pais Rodrigues,
Norbain Portugal, Equipamentos de Segurança, Lda., reconhecida como especialista pela
Universidade de Aveiro (arguente).

agradecimentos

A elaboração deste relatório não teria sido possível sem a participação e o apoio de várias pessoas. Agradeço a todos os que contribuíram para a sua realização:

- à minha supervisora de estágio, a Dra. Maria João Pais pelo apoio incondicional, pela sua disponibilidade permanente e pela generosidade em partilhar os seus conhecimentos;
- ao Sr. Carlos Dias, o Diretor Geral da Norbain e a todos os colaboradores da empresa que de uma forma ou outra foram essenciais na realização deste trabalho;
- à minha orientadora, a Professora Otilia Pires Martins, pela orientação científica deste trabalho e pelos seus comentários pertinentes.

palavras-chave

aprovisionamento global, distribuição, gestão de stock, equipamentos de segurança, seleção de fornecedores

resumo

É a realidade paradoxal dos nossos tempos: queremos acesso imediato a todos os bens existentes ou criados no nosso planeta, mas apesar disso, continuamos geograficamente afastados uns dos outros. Somos uma geração bem informada e constantemente consciente dos recursos existentes no nosso mundo, o que nos faz querer tudo e já. A proximidade de que se fala, hoje em dia, é, contudo, muitas vezes apenas ilusória, sendo que os países continuam separados por fronteiras políticas, o que torna a produção dos bens de consumo vantajosa e eficiente em alguns sítios e, ao contrário, árdua e altamente taxada em outros.

O papel principal do distribuidor é de contornar todas as barreiras físicas e virtuais com o objetivo de trazer um certo bem aos seus clientes. Neste relatório, tentarei analisar e definir qual o aspeto mais capaz de trazer vantagens competitivas ao distribuidor Norbain: a proximidade geográfica ou os custos baixos de produção.

A primeira parte deste trabalho configura uma apresentação das tarefas desenvolvidas durante o meu estágio na empresa Norbain. A segunda parte propõe uma análise do conceito do aprovisionamento global, incidindo, simultaneamente, sobre as principais razões que determinam uma empresa a desenvolver uma estratégia global de aprovisionamento e sobre os critérios mais frequentes no processo de seleção dos fornecedores. A terceira e última parte desenvolve um *framework* teórico que serve de modelo para uma comparação entre dois processos de seleção de fornecedores: Samsung Techwin (fornecedor EU) vs. Dahua (fornecedor China).

keywords

Global purchasing, global sourcing, distribution, stock management, supplier selection criteria.

abstract

It is the paradoxical truth of our times: we want to have immediate access to all goods existent or created on our planet and yet we continue to be geographically far apart from each other. We are well-informed and vividly aware of every resource of our world, which prompts us to desire instant access to whatever our heart might desire at a given moment. However all the “nearness” praised by the media, is very often just illusory, as countries are still separated by political frontiers, which makes the production of goods more convenient and price-effective in some places, while highly taxed and highly regulated in others.

The most important role of the distributor is to circumvent all physical and virtual hurdles in order to bring a given good to his customers. In this paper, we will try to understand what is more likely to bring a competitive advantage to a distribution company: geographical nearness or low manufacturing costs. In the first part of this paper I will enumerate and succinctly explain the tasks that were entrusted to me during my internship at Norbain. In the second part I will introduce some theoretical considerations about the phenomenon of global purchasing, respectively: what are the main reasons which determine a company to have a global purchasing strategy and what are the most encountered criteria when choosing a supplier. Afterwards I will propose a theoretical framework for supplier selection criteria, which will serve as a basis for a comparative case-study I will introduce in the third part: China supplier (Dahua) vs. European Union supplier (Samsung).

Índice

Índice	15
Primeira parte	15
Tarefas realizadas no âmbito do estágio curricular	15
1. Introdução	17
2. Apresentação de Norbain Portugal.....	18
3. Trabalho com o <i>software</i> de gestão Primavera	20
3.1. Descrição do Software Primavera	20
3.2. Criação de artigos.....	21
3.3. Introdução de faturas no <i>software</i> Primavera	22
4. Comunicação com fornecedores:.....	26
5. Outras tarefas.....	26
6. Traduções	27
7. Atualização do <i>site</i> da empresa.....	28
8. Conclusões do estágio.....	29
Segunda parte	32
Aprovisionamento no mercado global	32
1. Introdução	35
2. Contextualização do tema	36
3. Aprovisionamento no mercado global	37
3.1. Forças do mercado global.....	37
3.2. Forças tecnológicas.....	38
3.3. Forças de custo globais	38
3.4. Forças políticas e macroeconómicas.....	39
4. O canal global de distribuição	40
5. O <i>framework</i> teórico.....	41
5.1. Preço.....	45

5.2. Capacidade inovadora	47
5.3. Entrega	49
5.4. Relação a longo prazo	50
6. Conclusão	53
Terceira parte	55
Seleção de fornecedores. Comparação Dahua Samsung Techwin	55
1. Introdução	57
2. Samsung e o mercado único EU	58
2.1. Características da encomenda à Samsung Techwin.....	59
3. Dahua Technology e a China	61
3.1. Características da encomenda à Dahua	63
4. Aplicação do <i>framework</i> à Samsung e à Dahua	64
4.1. Preço.....	64
4.2. Capacidade inovadora	68
4.3. Entrega	69
4.4. Relação ao longo prazo	72
5. Conclusão	73
Bibliografia.....	59
Anexos	85

Primeira parte

Tarefas realizadas no âmbito do estágio curricular

"Tell me and I forget, teach me and I remember, involve me and I learn."

Benjamin Franklin

1. Introdução

O presente relatório foi redigido no âmbito do Mestrado de Línguas e Relações Empresariais e pretende refletir sobre o processo de seleção dos fornecedores na perspetiva do distribuidor. Existem inúmeros estudos que se dedicam à temática da distribuição da perspetiva do fornecedor, mas poucos que tentam abordar o tema do ponto de vista dos distribuidores e, em geral, na perspetiva do comprador.

Comunicar além das suas fronteiras é um desafio para todas as empresas que são distribuidores num mercado doméstico, mas que adquirem os seus produtos no mercado global.

Ter sucesso no mercado global, como distribuidor, significa, em primeiro lugar, escolher cuidadosamente os seus parceiros. O processo de seleção dos fornecedores é um processo extremamente complexo, principalmente porque, hoje em dia, as cadeias de distribuição tornaram-se globais e, conseqüentemente, extremamente fragmentadas.

Vivemos num mundo em que tudo se vende e no qual encontramos estratégias das mais diversas para “seduzir”, “enfeitiçar” o comprador. Mas há também um mundo de opções igualmente interessantes, para aqueles têm de escolher sensatamente onde e o que compram.

A primeira parte deste relatório será consagrada a uma breve apresentação da Norbain, a empresa que me acolheu, calorosamente, durante cinco meses, no âmbito do meu estágio curricular. De seguida, tentarei enunciar e explicitar as tarefas que me foram atribuídas ao longo deste período.

2. Apresentação de Norbain Portugal

A Norbain Portugal foi fundada a 1 de Junho de 1992, pelo Sr. Carlos Dias, Diretor-Geral da Norbain Portugal, inicialmente designada por AlarmExpress Portugal, com maioria do capital pertencente ao grupo Inglês Norbain, o maior distribuidor Europeu de equipamentos de segurança eletrónica” (cf. *site* Norbain).

A Norbain Portugal distribui uma vasta gama de equipamentos eletrónicos de segurança, dividida em famílias e subfamílias de produtos, entre os quais, vídeo vigilância: CCTV e CCTV IP; intrusão; deteção de incêndio, gás e metais; controlo de acessos; comunicações; equipamentos de rede etc.

Tratando-se de uma empresa distribuidora, o tipo de relacionamento com os seus parceiros é caracterizado por duas vertentes: compra e venda, respetivamente, fornecedores e clientes.

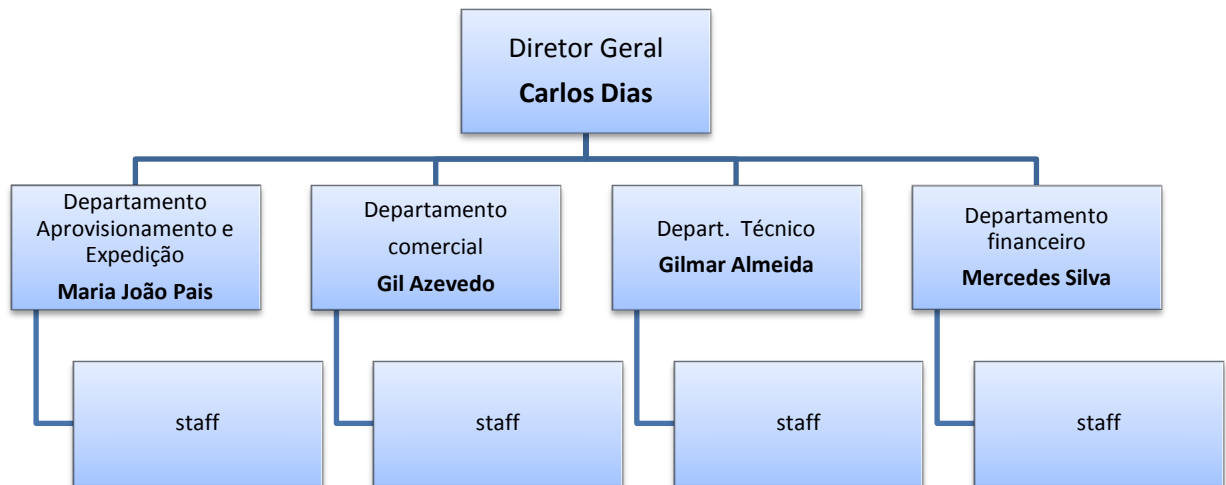
Os seus fornecedores são oriundos de todos os cantos do mundo, sendo que a grande maioria provêm da Asia (China, Taiwan, Japão) e da EU (Texecom, Bosch etc), aspeto que se me afigurou de grande interesse para uma reflexão e análise mais aprofundadas. Foi nele que encontrei, efetivamente, a base de sustentação para este Relatório.

Os clientes da Norbain Portugal são, principalmente, outras pequenas ou pequenas-medias empresas que atuam em várias áreas profissionais: entidades públicas como escolas, universidades, hospitais etc., ou privadas, como hotéis, restaurantes, supermercados etc.

As principais vantagens de trabalhar com a Norbain encontram-se enumeradas na apresentação disponível *online*, no *site* www.norbain.pt : disponibilidade de

stock, entregas rápidas e fiáveis, suporte técnico excelente, serviço pós-venda especializado e preços muito competitivos”.

A empresa é organizada do seguinte modo:



Durante a minha estadia no seio da Norbain, fui calorosamente acolhida pela Dr.^a Maria João Pais no departamento de Aprovisionamento e, de seguida, permanentemente aconselhada por ela ao longo de todo o meu estágio. O departamento de aprovisionamento é, sem dúvida, o ponto nodal da empresa. É a este departamento que se dirigem os comerciais, para esclarecer dúvidas sobre os preços de venda, as características do produto ou os descontos comerciais e, é também aqui que tem lugar o primeiro contacto com o fornecedor, seguido depois por uma intensa e frequentemente fervorosa troca de *emails* até a chegada do produto ao armazém da Norbain.

Em minha opinião, os departamentos de aprovisionamento representam o ponto de convergência entre procura e oferta. Se fosse possível visualizar o ponto imaginário de equilíbrio onde a procura e a oferta se cruzam, seria, sem sombra de dúvida, exatamente o departamento de aprovisionamento.

3. Trabalho com o *software* de gestão Primavera

3.1. Descrição do Software Primavera

O *software* Primavera Executive é uma ferramenta de gestão e faturação destinada às organizações que pretendem melhorar os processos ligados às suas atividades. O *software* tem uma estrutura modular, composta por um conjunto de áreas operacionais, totalmente interligadas entre si, nomeadamente: Logística, Área Financeira, Contactos e Oportunidades; Projetos e Serviços; Recursos Humanos e Equipamentos e Ativos.

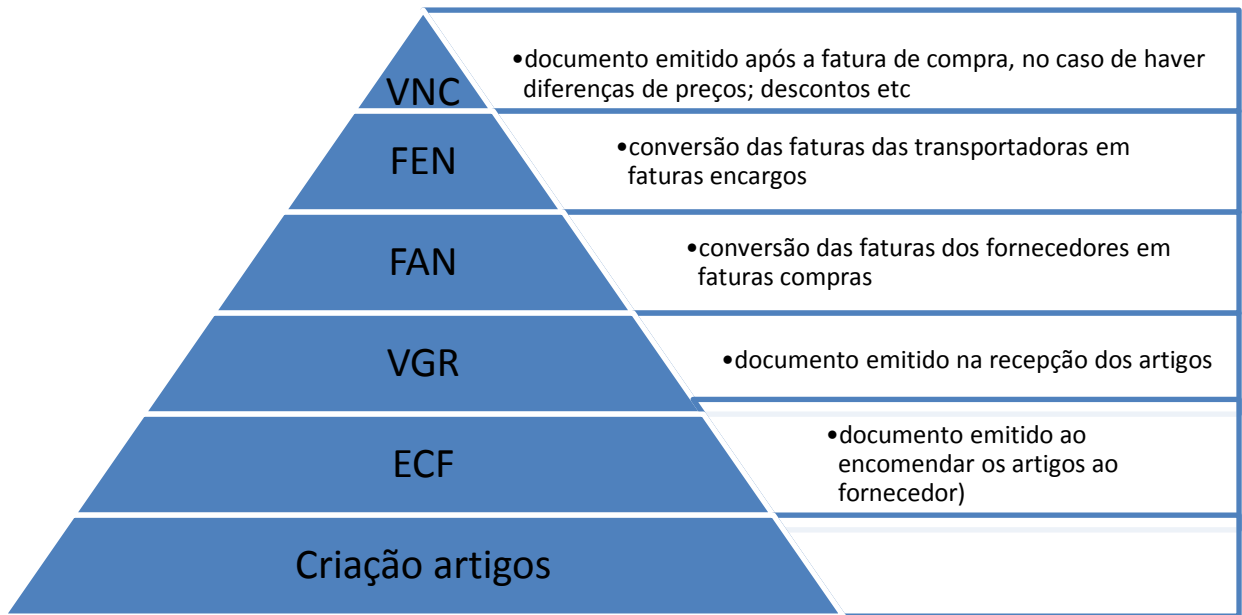
“Todo o ciclo logístico das organizações está contemplado nesta solução (módulo Logística), desde os processos de requisição/compra/venda, gestão de stocks e de armazéns, inventários, tratamento de preços e de custos, etc.”¹

A maioria das atividades, por mim desenvolvidas, durante o estágio curricular, teve como “suporte informático” o módulo Logística, especialmente através da sua componente Compras e, ocasionalmente, da componente Vendas.

Os documentos relacionados com as compras apresentam uma estrutura piramidal, no sentido em que seguem uma sequência lógica/temporal, cada um deles servindo de suporte para a realização do próximo. A conversão dos documentos surge como uma das vantagens deste *software* : por um lado, porque resulta numa eficiência maior, já que não é preciso introduzir os artigos sempre que se criam documentos novos para cada etapa do processo de aquisição e, por outro lado, porque facilita a tarefa de seguir os fluxos da atividade da empresa,

¹ (<http://www.primaverabss.com/pt/Solu%c3%a7%c3%b5es-ERP-PRIMAVERA%20Executive-Logistica.aspx>)

isto é, a existência de uma Encomenda ao Fornecedor, uma Guia de Remessa, uma Fatura de compras e, por vezes, uma Fatura de encargos, todas associadas à mesma carga, significa que o percurso do produto está concluído.



3.2. Criação de artigos

Sempre que encomendámos um artigo novo, este último tinha que estar inserido no *software* Primavera, juntamente com vários elementos relevantes para a identificação do mesmo, como o código fornecido pelo fabricante, uma breve descrição, a marca, a família e a subfamília de produtos, o fornecedor, o peso etc.

Os artigos constituem, de certo modo, a camada-raiz do módulo Logística, sendo que a criação de artigos precede todas as outras atividades realizadas no *software* Primavera e todos os documentos emitidos a partir deste *software* têm como ponto de partida os artigos neles especificados. Os artigos são, na maioria dos casos, produtos comercializados pela empresa, mas existem também artigos imateriais que se referem a taxas e custos adicionais ou vários encargos, como o transporte, serigrafia etc.

Todos os itens físicos (produtos) e toda a informação complementar adicional (taxas, encargos, fornecedores etc) recebem um código numérico, facilitando, deste modo, a tarefa de seguir os fluxos das atividades da empresa, bem como tornar possível a visualização do percurso do produto e das diversas ligações existentes entre várias categorias, isto é identificar vários fornecedores para o mesmo artigo, ordenar os documentos por data de entrada etc.

3.3. Introdução de faturas no *software Primavera*

3.3.1. ECF- *Encomenda ao fornecedor*

O “percurso” dos artigos/produtos começa com este documento: é a primeira vez que o artigo entra no sistema associado a um documento. A ECF consiste na criação de um documento enviado ao fornecedor através do qual se solicitam diversos itens acompanhados dos códigos fornecidos pelo fabricante. As encomendas realizam-se através de *email* e/ou no *site* do fornecedor, no caso de alguns fornecedores como a Sony, Bosch etc. Por vezes era necessário fazer referência a preços especiais que tinham sido combinados anteriormente com o fornecedor.

Mesmo que alguns dos fornecedores, a quem a Norbain compra regularmente, tenham os seus próprios sistemas de processamento das encomendas *online*, a encomenda tinha de ser inserida também no *software Primavera*, já que os documentos posteriores seriam criados a partir deste documento. É uma das vantagens da estrutura de tipo “pirâmide” do *software Primavera*: o único documento do módulo Compras onde os artigos e as quantidades precisam de ser inseridos um a um, é a ECF - Encomenda ao Fornecedor. Todos os outros

documentos (VGR, FAN, VNC) são obtidos a partir deste documento inicial, sem ser necessário reintroduzir artigos, quantidades ou preços.

No que diz respeito à necessidade de fazer uma encomenda ao fornecedor, podemos distinguir dois tipos de situação:

Reposição de stock – Sempre que se verificava que o *stock* de um artigo era insuficiente para satisfazer as encomendas pendentes ou potenciais, era necessário encomendar a quantidade em falta. Neste tipo de processo, a função de antecipação das necessidades de *stock* é imprescindível. O documento que serve de suporte para a função preditiva das vendas é o mapa das vendas mensais: uma folha Excel, onde uma das colunas é reservada à quantidade do *stock* ideal para cada artigo.

Encomenda do cliente – Encontrávamo-nos perante este tipo de situação, sempre que os clientes nos solicitavam artigos que não tínhamos em *stock* (por serem novos ou pouco solicitados; por não justificarem a existência de *stock*). Ao contrário das encomendas que tinham em vista a reposição de *stock*, este tipo de encomenda, realizada após o pedido do cliente, necessitava de uma aprovação de crédito por parte do departamento financeiro, já que se tratava de situações relativamente pontuais.

3.3.2. VGR-Vossa guia de remessa

A VGR é o documento criado quando da chegada dos artigos ao armazém, respetivamente à entrada das mesmas no *stock*. Este documento cria-se a partir da ECF-encomenda ao fornecedor, sendo, de facto, uma conversão da mesma, seguida de uma verificação de conformidade com a Packing List, documento emitido pelo fornecedor dos artigos, que acompanha a carga até a chegada ao

armazém. A emissão da VGR -vossa guia de remessa- costuma ser realizada pelo pessoal do armazém e coube-me fazê-la apenas algumas vezes.

3.3.3. FAN - Fatura compras

A realização da FAN é de facto uma conversão da fatura do fornecedor numa fatura compatível com o sistema de faturação Primavera, sendo que para além da informação emitida pelo fornecedor dos artigos, a FAN vai conter os artigos com as referências Norbain. Ao converter as faturas dos fornecedores em faturas compra, o principal objetivo é conceder um “passaporte Norbain” aos produtos comercializados pela empresa. Só ao inserir as Faturas compras com os códigos Primavera, se pode seguir o itinerário percorrido por esses, processo de grande relevância já que todos os “passos” de um artigo ficam arquivados no sistema.

3.3.4. FEN- Fatura encargos

As FEN são a conversão das faturas das transportadoras em faturas de encargo. Ao inserir os custos de transporte, cria-se uma fatura que vai ser “ligada” virtualmente à fatura contendo os bens que vieram na respetiva carga. Este é um passo muito importante, já que vai transformar o custo médio de compra de cada artigo. Só depois de adicionar os custos de transporte, o custo final de compra de cada artigo fica completo.

Os custos de transporte têm uma correspondência direta com a origem geográfica dos bens, sendo eles divididos em custos de transporte intracomunitários e extracomunitários.

A principal diferença entre os dois é que os custos de transporte comunitários apenas contêm fretes, enquanto que os custos de transporte extracomunitários contêm fretes e taxas aduaneiras (direitos, impostos etc.). Isto vai fazer com que os bens provenientes do espaço extracomunitário (como China, Israel, Turquia etc.,) têm correspondência com duas faturas de encargos: uma delas contendo os fretes e a outra os direitos e o IVA. Note-se que o IVA não vai ser distribuído e conseqüentemente não vai contribuir para a inflação do preço médio de custo, já que é um imposto que só se vai refletir no preço pago pelo consumidor final.

Por outro lado, as compras provenientes do espaço intracomunitário, salvo acordos entre a Norbain e o respetivo fornecedor, no sentido de ter os custos relacionados com o transporte, incluídos no preço de compra unitário dos bens, vão ter associada uma única fatura de encargos, contendo só os fretes.

3.3.5.VNC- Vossa nota de crédito

No módulo Compras, as notas de crédito costumam ser sempre uma boa notícia, já que dizem respeito a descontos oferecidos pelos fornecedores da Norbain ou à correção de erros na faturação dos bens pelo fornecedor, resultando esta operação numa diminuição do custo médio de compra. Existe também um outro tipo de situação que requer a introdução no sistema de uma nota de crédito: a devolução de certos bens devido a defeitos ou não conformidade com as especificações da Norbain.

4. Comunicação com fornecedores:

- Diversos pedidos relativos à faturação, como por exemplo: solicitar o envio das faturas que se atrasaram ou requerer a emissão de notas de crédito quando o preço dos artigos, nas faturas dos fornecedores, não correspondia ao preço existente nas tabelas de preços negociadas com a Norbain;
- Seguimento de encomendas: averiguar qual a data prevista para entrega, junto aos fornecedores e/ou transportadores; informar sobre erros nos envios dos artigos pedidos ou enganos com cargas que deviam ser entregues a outros distribuidores;
- Outros pedidos como: requisição de certificados de conformidade dos artigos com as normas EU, como as Diretivas 2006/95/CE ² e 2004/108/EC ³ ; solicitação de declarações que dizem respeito aos tipos de garantias oferecidas pelos fabricantes etc.

5. Outras tarefas

No decorrer do meu estágio, tive a oportunidade de realizar diversos relatórios/bases de dados, a partir do *software* Primavera e do mapa de vendas. Para uma melhor compreensão desses documentos, passo a enunciar alguns exemplos mais significativos:

1. Foi-me solicitada a elaboração de vários relatórios sobre os artigos que se encontram em stock há mais de 6 meses. Estes relatórios realizam-se a partir de um documento Excel que contém milhares de artigos inseridos no *software* Primavera. A classificação dos produtos em famílias, subfamílias, quantidade de stock e data de entrada é efetuada através das funções Filtrar e Ordenar do

² <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2006:374:0010:0019:en:PDF>

³ <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2004:390:0024:0037:en:PDF>

software Excel: a função Filtrar transforma o ficheiro Excel numa base de dados e a função Ordenar ordena os dados alfabeticamente e/ou numericamente.

2. Foi-me solicitada a criação de um documento que contivesse todos os fornecedores da Norbain, de 2012, com o intuito de averiguar qual é o tempo médio de entrega para uma carga, desde o momento da colocação da encomenda ao fornecedor até à sua data de entrega. Esta tarefa conduziu-me à descoberta de algumas limitações do *software* Primavera, nomeadamente, a impossibilidade de fazer uma listagem a partir da data de introdução de um documento.

Os documentos realizados no *software* Primavera contêm três tipos de datas relevantes: data do documento, data da introdução e data do vencimento. Todas estas datas são essenciais, contudo, na ótica da logística, a data da introdução reveste-se de extrema importância, já que representa a “entrada” física do produto nos armazéns da Norbain. Ora, o *software* Primavera apenas consegue fazer listagens a partir da data do documento, que tem muito interesse em termos financeiros (isto é a data do vencimento de uma fatura é calculada a partir da data do documento), mas é menos relevante do ponto de vista operacional (sendo que os compromissos perante os clientes fazem-se sempre tomando em conta a data da chegada do produto).

6. Traduções

Sendo que, normalmente, a documentação técnica, e de apoio, que acompanha os artigos está disponível em Inglês, cabia-me traduzir para Português a breve descrição que devia ser colocada no sistema, aquando da inserção dos artigos.

Tive o prazer de traduzir as apresentações dos produtos da gama Paradox de Inglês para Português. O fornecedor colocou à nossa disposição as apresentações

dos produtos Paradox em Inglês, que deviam ser apresentadas, posteriormente, a potenciais clientes pelos comerciais da Norbain. Trata-se de uma gama de produtos de um fornecedor recente da Norbain, pelo que a informação devia ser traduzida para Português com alguma celeridade, já que os produtos eram novos e pouco conhecidos pelos comerciais da Norbain.

Por mim, esta foi uma tarefa desafiadora e ao mesmo tempo gratificante: desafiadora por se tratar de um vocabulário extremamente técnico e gratificante porque me ofereceu a oportunidade de me familiarizar com estes produtos ao mesmo tempo que os meus colegas.

7. Atualização do *site* da empresa

Colaborei com Paulo Silva, o técnico responsável pela implementação e manutenção do *site* da Norbain na colocação *on-line* de algumas marcas de produtos comercializados pela Norbain, como D-link, Optex/Redwall etc. A operação de atualização consiste na seleção de informação (fotos, especificações técnicas e catálogos de produtos) no *site* do fornecedor e na adaptação desta informação ao formato do *site* www.norbain.pt.

A unidade curricular “Multimédia”, do Mestrado em Línguas e Relações Empresariais, revelou-se uma ferramenta verdadeiramente valiosa para a realização desta tarefa. O *software* X4 Pro, utilizado para a atualização do *site*, embora novo para mim, tornou-se perfeitamente familiar num muito curto espaço de tempo. A atenção aos detalhes é fundamental quando se trata de publicar informação sobre os produtos à venda numa plataforma *online*, acessível no mundo inteiro e a qualquer momento. A descrição dos produtos tem de estar

totalmente em conformidade com a realidade e a recolha de informação só se pode obter através de fontes fidedignas (principalmente no *site* do fornecedor).

Pessoalmente, vi esta colaboração como uma outra maneira de me familiarizar com os produtos comercializados pela empresa e considerei muito oportuna a possibilidade de combinar, embora por pouco tempo, o trabalho no departamento de Aprovisionamento e Expedição com o trabalho de atualização do *site* no departamento técnico.

8. Conclusões do estágio

Posso dizer, sem sombra de dúvida, que o tempo que passei como estagiária na Norbain constituiu uma experiência verdadeiramente enriquecedora, tanto na minha vida profissional, como na pessoal. Todos os meus colegas, e especialmente a minha supervisora, a Dr.^a Maria João Pais, me receberam com muita simpatia e me apoiaram sempre que encontrei dificuldades.

O tempo que passei no departamento de aprovisionamento fez-me refletir ao papel estratégico do aprovisionamento numa empresa. A antecipação das compras, a comunicação transparente com o departamento comercial e, em cima de tudo, o contacto permanente com os fornecedores e as transportadoras são as atividades que conferem ao Departamento de Aprovisionamento e Expedição da Norbain a posição de ponto nodal da empresa.

Considero que, para trabalhar na área da logística, onde até o mais pequeno detalhe conta, ter uma memória infalível é imprescindível, tanto pelas mais-valias que isso pode trazer, como por conferir a capacidade de evitar as consequências menos felizes que podem surgir com este tipo de falha (e.g. um erro na introdução da referência de um artigo pode resultar numa encomenda errada ao fornecedor

com efeitos sérios como: pagamento dos custos de transporte com o reenvio do artigo; atraso na entrega do artigo ao cliente etc.).

Não sei se possuo a capacidade inata da memória infalível mas sei que é uma característica que pode ser treinada e que, de certeza, no meu caso melhorou durante a minha estadia na Norbain.

Em minha opinião, o aspeto mais importante da atividade de aprovisionamento é saber exatamente o paradeiro de cada artigo a cada momento, o que não é, de todo, uma tarefa simples, considerando a verdadeiramente impressionante miríade de artigos existentes na base de dados da Norbain. Ficava sempre cheia de admiração quando a minha supervisora mencionava de memória o código de um artigo ou fornecedor, e com o tempo fui-me apercebendo que não era um mero exercício de memorização, mas uma competência extremamente valiosa na área da logística.

Saber com devida antecedência que um artigo vai dar entrada no armazém da Norbain no dia X, é extremamente importante para manter uma boa relação com o seguinte elo da cadeia de distribuição: as pessoas que compram à empresa - os clientes Norbain. Um consumidor informado é um potencial cliente fidelizado e é por isso que, conseguir informar atempadamente os clientes do atraso de uma encomenda irá beneficiar a relação com eles, mesmo quando a “viagem” do produto da sede do fornecedor até a sede dos nossos clientes é marcada por inesperadas peripécias.

Também aprendi, na Norbain, o que realmente significa trabalho de equipa e senti que o tamanho da empresa é ideal para facilitar a integração perfeita dos seus colaboradores: suficientemente grande para ter uma estrutura que permite às pessoas especializarem-se, aperfeiçoarem-se numa determinada área mas não grande demais para perder de vista o panorama mais amplo, fazendo então com

que todos os colaboradores sintam que tudo o que fazem contribui, indubitavelmente, para o bem comum da empresa.

Segunda parte

Aprovisionamento no mercado global

The world is changing very fast. Big will not beat small anymore.

It will be the fast beating the slow.

Rupert Murdoch

1. Introdução

Comunicar além das suas próprias fronteiras é um desafio para todas as empresas que são distribuidores num mercado doméstico, mas que adquirem os seus produtos no mercado global. Empresas há, contudo, que conseguem articular de forma engenhosa as suas estratégias de aprovisionamento global com as peculiaridades provenientes das diferenças inevitáveis entre os seus fornecedores oriundos de todos os cantos do mundo.

Vamos refletir sobre como a estratégia de aprovisionamento da Norbain é criada, tomando em conta vários perfis de fornecedores que impõem os seus próprios filtros e condicionam a escolha da empresa de procurar a vantagem competitiva através de um portefólio variado de fornecedores.

O presente relatório pretende propor, também, uma reflexão sobre o funcionamento dos canais de distribuição na perspetiva do distribuidor. Existem inúmeros estudos dedicados à temática da distribuição da perspetiva do fornecedor, mas são escassos os que tentam abordar o tema do ponto de vista dos distribuidores e dos respetivos canais de distribuição.

“As mudanças nos canais de distribuição não constituem um fator importante para os aspetos macroeconómicos, mas são de certeza um grande desafio para cada sector e para cada empresa. Todos sabemos que a tecnologia muda com uma grande velocidade, que os mercados tornam-se globais e que os fatores demográficos têm um grande impacto no mercado de trabalho, mas poucas pessoas prestam atenção às mudanças que ocorrem nos canais de distribuição” (Drucker)

2. Contextualização do tema

Nos últimos anos, as respostas oferecidas pela literatura à pergunta: “O que determina as empresas de distribuição a procurar fornecedores no mercado global?” gravitam em redor do mesmo núcleo: a função de aprovisionamento é vista por muitos gestores como uma ferramenta estratégica usada pela empresa com o objetivo de alcançar vantagens competitivas perante a sua concorrência.

Se a resposta à pergunta “O que determina as empresas de distribuição a procurar fornecedores no mercado global?” é aceite e partilhada pela grande maioria dos gestores e dos investigadores da área, a questão que se segue, naturalmente como corolário desta, seria: “Onde podem as empresas comprar no mercado global para alcançar o objetivo traçado anteriormente?”

Ora, a resposta a esta pergunta não é nada simples, sendo que, ao tentar encontrá-la, há que se tomar em conta um número elevado de variáveis, como por exemplo: “a complexidade das redes de comércio internacional, os elevados custos administrativos e a exposição a riscos de proporções incalculáveis” (Tan).

Num mundo cada vez mais globalizado onde, entre os principais objetivos dos gestores, permanece a preocupação de reduzir os custos com a produção e a distribuição, é impossível ignorar o mar de possibilidades apresentadas pela China, o último *El dorado* do mundo globalizado. Quando se trata de estratégias de aprovisionamento, no caso da distribuição, os fornecedores chineses oferecem alternativas muito competitivas do ponto de vista da relação qualidade/preço, mas é igualmente importante saber que, por vezes, a complexidade e as despesas associadas a este tipo de decisões estratégicas podem ultrapassar os benefícios.

Propomos um olhar comparativo sobre dois mercados onde o distribuidor de equipamentos eletrónicos de segurança Norbain costuma comprar: a China e a

EU, com todas as implicações que a decisão de compra tem na gestão de aprovisionamento da empresa. Por força da restrição imposta pelo âmbito muito circunscrito deste Relatório, a comparação vai incidir apenas sobre duas marcas, Dahua e Samsung Techwin, e uma gama de produtos semelhantes, que desempenham a mesma função e tomando em consideração o mesmo período de tempo.

3. Aprovisionamento no mercado global

Segundo (Quintens, Pauwels and Matthyssens) o aprovisionamento global consiste na “atividade de procura e aquisição de bens, serviços e outros recursos, na medida do possível, numa escala global, com o objetivo de satisfazer as necessidades da empresa e de guardar ou melhorar a posição competitiva da mesma”

Existe, sem dúvida, uma espécie de pressão imposta pela realidade económica atual, que obriga as empresas a olharem para além do seu território nacional ao procurar novas oportunidades de negócio. Alguns autores, como (Kouvelis and Su) consideram que esta pressão é exercida por quatro tipos de forças que motivam a criação de uma estratégia de aprovisionamento global.

3.1. Forças do mercado global

As forças do mercado global consistem na necessidade de uma empresa afirmar a sua presença num mercado estrangeiro para aproveitar a procura dos seus bens naquele mercado e, simultaneamente, na necessidade de fortalecer a sua presença no mercado interno, com o objetivo de recuperar o terreno perdido para os importes. Também se observa uma tendência, a nível global, de existirem

setores de atividade, caracterizados por mercados de nicho, que se desenvolvem em certos países ou regiões (e.g. Silicon Valley etc). Impõe-se então que as empresas afirmem a sua presença, exatamente neste tipo de mercados, com o objetivo de se tornar competitivas e se manterem a par dos últimos desenvolvimentos da tecnologia e da evolução da procura.

3.2. Forças tecnológicas

Muitas empresas procuram um mercado global para a realização de economias de escala, enquanto estão, simultaneamente, a diminuir o alcance dos seus produtos para um mercado nicho. O que acontece hoje em dia é que, paradoxalmente, as empresas podem identificar com maior facilidade um mercado alvo, cujas necessidades são melhor satisfeitas pelo produto em causa, mas este mercado alvo pode ultrapassar as fronteiras nacionais.

Por outro lado, como as capacidades tecnológicas de produção vão desenvolver-se numa escala global, as empresas são forçadas a englobar, nos seus processos produtivos, os conhecimentos e o *know how* existentes em vários países. Para aceder aos novos desenvolvimentos tecnológicos, os gestores de aprovisionamento precisam de criar ligações fortes com os fornecedores mais poderosos, cujas marcas são mais conhecidas e cujo investimento em R&D é maior.

3.3. Forças de custo globais

Provavelmente, uma das pressões mais potentes no âmbito do aprovisionamento global, é a aquela que determina o produtor/distribuidor a

obter o custo de produção/aquisição mais baixo, e que vai, ulteriormente, refletir-se num preço mais baixo para o cliente final.

Não raras vezes, o custo de produção é uma ínfima componente do preço final, enquanto outros custos como os custos relacionados com o *design* e a embalagem, bem como os custos adicionais com o tratamento logístico e o transporte dos bens para o espaço geográfico onde vão sendo comercializados, são componentes que pesam muito mais na fatura final.

3.4. Forças políticas e macroeconómicas

São inúmeras as consequências de viver num mundo que, apesar do evidente rumo na direção da globalização, ainda não aboliu por completo as fronteiras políticas. No que diz respeito à área do aprovisionamento, uma pressão constante é exercitada pela variação das taxas de câmbio entre várias moedas.

Especialmente no caso das empresas de distribuição, que têm um portefólio variado de fornecedores, tem que se tomar em conta os possíveis riscos ligados às variações de câmbio. Neste sentido, seria aconselhável ter mais do que uma alternativa para um certo tipo de produto.

Outros fatores determinam a escolha de um certo espaço geopolítico para desenvolver a sua atividade, de entre os quais se destacam:

- Os acordos bilaterais ou regionais;
- Os regimes especiais (subvenções para certos tipos de atividade);

- A legislação: regulamentos específicos que dizem respeito à comercialização de um certo tipo de equipamento; cumprimento de normas de funcionamento etc.

4. O canal global de distribuição

“It is the maxim of every prudent master of a family, never to attempt to make at home what it will cost him more to make than to buy [....]. If a foreign country can supply us with a commodity cheaper than we ourselves can make it, better buy it of them” (Smith)

Há dois séculos atrás, Adam Smith já salientara duas das razões mais óbvias para as empresas adquirirem os bens necessários ao seu funcionamento fora das fronteiras estaduais, respetivamente: a relativa escassez de um certo bem no território nacional e a obtenção daquele bem através de um processo de produção menos dispendioso.

O aprovisionamento global começou a receber mais atenção a partir da década de 80 (Monczka and Giunipero) e continua sendo, até aos nossos dias, uma área de interesse (Sartor et al.)

Embora não se tenha chegado a uma denominação única para o conceito de “aprovisionamento global”, sendo que se utilizam, simultaneamente, na literatura de especialidade, vários termos (*global purchasing; procurment; global sourcing; outsourcing*), parece haver um consenso sobre os principais fatores que determinam a decisão de adquirir os bens num âmbito global, sendo o principal a obtenção do melhor custo de compra para um determinado bem (Holweg, Reichhart and Hong), (Monczka and Giunipero) e (Nassimbeni and Sartor). Não obstante, existem outros fatores importantes que ganham cada vez mais terreno ao influenciar, de modo direto ou indireto, a decisão estratégica de procurar

fornecedores em outros países. (Nassimbeni and Sartor) agrupam-lhes em três categorias principais:

- Intensificar a concorrência global;
- Estabelecer presença em novos mercados;
- Obter acesso a certos tipos de recursos.

Por último, não podemos esquecer que o termo “global” é um termo bastante relativo. Se a interpretação fosse que tudo o que é global está para além das fronteiras nacionais, teríamos de salientar que há vários degraus para o que está para além da nossa fronteira. Por exemplo, as mercadorias circulam livremente na EU, embora haja algumas fronteiras invisíveis, enquanto que entre a Europa e a China existem muito mais fronteiras físicas e políticas que devem ser tomadas em consideração.

5. O *framework* teórico

Segundo (Demirtas and Üstün), quando se trata de selecionar um fornecedor, há dois tipos de problemas: a primeira situação é aquela em que um único fornecedor pode satisfazer todas as necessidades do comprador (**single sourcing**). A única decisão do comprador consiste em selecionar o melhor entre várias alternativas.

Na segunda situação (**multiple sourcing**), nenhum fornecedor consegue satisfazer, sozinho, as necessidades do comprador. Neste caso, o comprador deve “segmentar” as suas encomendas/necessidades entre vários fornecedores, por várias razões, sendo, uma delas, mesmo, a criação de um ambiente competitivo entre os seus fornecedores.

O processo de seleção dos fornecedores surge como um dos tópicos mais debatidos nas áreas de provisionamento e gestão de *stocks* (Petroni & Braglia, 2000; Weber, Current, & Benton, 1991; Weber & Ellram, 1992; Ellram, 1990; Dickson, 1966; Ghodsypour & O'Brien, 1998; Verma & Pullman, 1998; Krause & Ellram, 1997; Wilson, 1994; Min, 1993; Narasimhan, 1983; Swift, 1995; Soukup, 1987).

(Dickson) Identifica, no seu estudo empírico, 23 critérios utilizados pelos diretores de provisionamento no processo de seleção de fornecedores.

Número	Critério	Importância
1	Quality	Extremamente importante
2	Delivery	Muito importante
3	Performance History	
4	Warranties & Claims Policies	
5	Production Facilities and Capacity	
6	Price	
7	Technical Capability	
8	Financial Position	
9	Procedural Compliance	Importância média
10	Communication System	
11	Reputation and Position in Industry	
12	Desire for Business	
13	Management and Organization	
14	Operating Controls	
15	Repair Service	
16	Attitude	
17	Impression	
18	Packaging Ability	
19	Labor Relations Record	
20	Geographical Location	

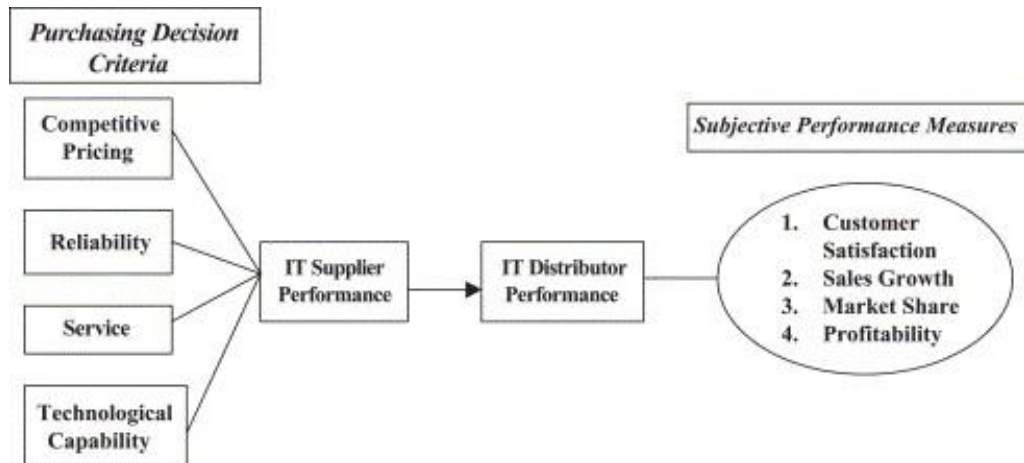
21	Amount of Past Business	
22	Training Aids	
23	Reciprocal Arrangements	Pouca Importância

Como podemos ver, entre os critérios identificados por Dickson, a qualidade, a entrega rápida e o histórico do desempenho do fornecedor foram os três mais recorrentes, independentemente do tipo de atividade da empresa, do ambiente económico ou do sector de atividade.

(Dempsey) Identificou a qualidade, a capacidade de entregar a tempo, e a capacidade tecnológica como essenciais no processo de seleção. (Ellram) considera que é imprescindível olhar para além dos critérios “tradicionais” de seleção, como a qualidade e o preço, mas também prestar a devida atenção aos atributos que visam a relação de longo prazo com o fornecedor, como a compatibilidade estratégica com esse mesmo fornecedor e a avaliação da capacidade de produção futura do mesmo.

Vários outros autores, como (Cusumano and Takeishi) e (Helper and Levine) apontam para quatro categorias de atributos importantes na avaliação de um potencial fornecedor: preço competitivo; seriedade/confiabilidade; capacidade tecnológica e qualidade do serviço.

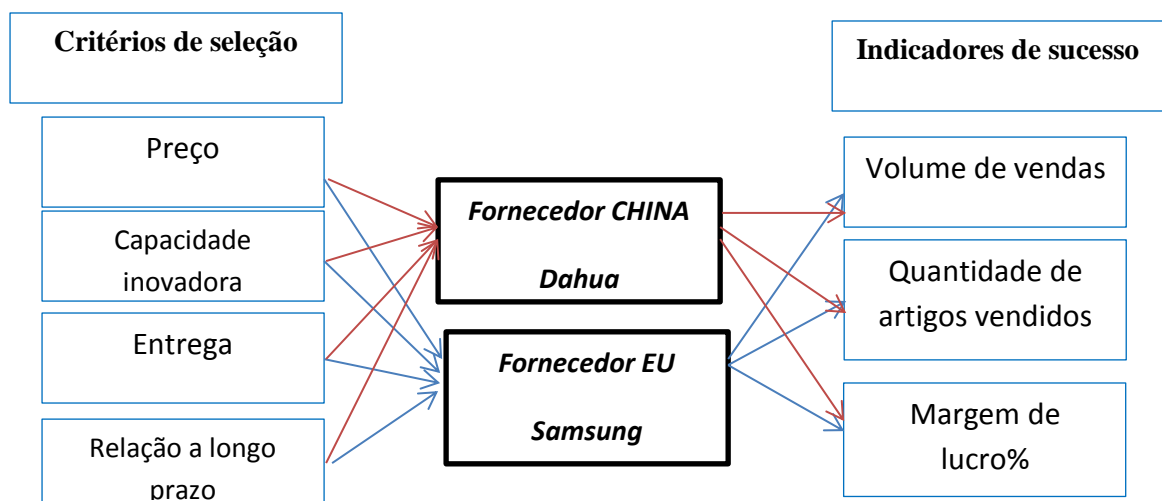
Um possível modelo de análise, tomando em conta os critérios utilizados na seleção dos fornecedores, é proposto por (Katsikeas, Papparoidamis and Katsikea) no artigo *“Supply source selection criteria. The impact of supplier performance on distributor performance”*.



Os autores analisam a existência de critérios utilizados na decisão de compra que poderão ter um impacto no desempenho do distribuidor na área dos equipamentos informáticos, considerando, especificamente, os seguintes indicadores: a satisfação do cliente, o aumento das vendas, a cota de mercado e o aumento dos lucros.

O nosso *framework* teórico tem como ponto de partida o *framework* proposto no artigo atrás mencionado, embora não tencione ser uma análise que visa classificar todos os fornecedores da empresa em causa, mas serve de suporte a uma comparação entre dois fornecedores, provenientes de espaços geográficos distintos: China e EU.

Propomos então o seguinte modelo de análise:



Vamos proceder à análise do comportamento dos fornecedores Dahua e Samsung, seguindo os critérios de seleção da coluna da esquerda e, em seguida, observaremos os resultados deste comportamento, olhando para as vendas de cada marca e para a previsão sobre a evolução da relação com cada parceiro de negócios.

Não se pretende apresentar, aqui, os números concretos associados às compras e às vendas de cada marca, antes de mais, para proteger a confidencialidade dos acordos entre a Norbain e os seus parceiros e, em segundo lugar, porque o que nos interessa neste estudo de caso é o posicionamento de um fornecedor relativamente ao outro. Assim, uma apresentação do posicionamento relativo destes elementos serve plenamente o nosso objetivo.

5.1. Preço

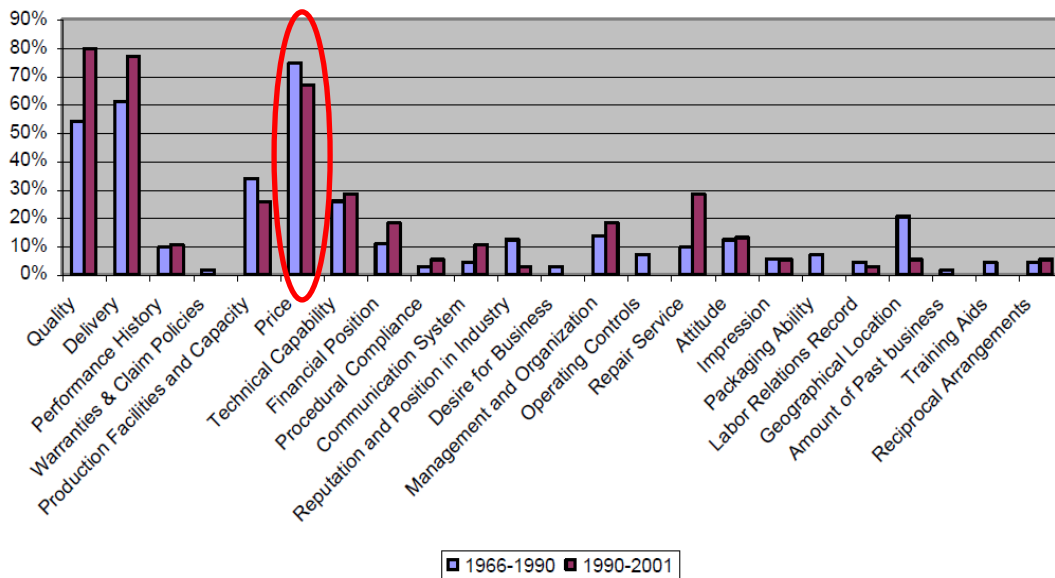
Quando se trata de escolher os fornecedores, o preço competitivo é, de certeza, se não o mais importante critério, pelo menos o primeiro que pode ser deduzido intuitivamente.

A literatura de especialidade também dedica inúmeras páginas ao preço competitivo, já que é a maneira mais objetiva de diferenciar os fornecedores.

Adicionalmente, o preço de aquisição dos bens tem a vantagem de ser um critério quantificável; é por essa razão que existem várias propostas de modelos matemáticos passíveis de ser utilizados com sucesso no processo de seleção dos fornecedores.

(Gustin, Daugherty and Ellinger) consideram que “o preço baixo é o critério mais frequentemente mencionado na definição de uma estratégia de aquisição”.

(Evans), por sua vez, descreve o preço como a maior prioridade no processo de aquisição dos produtos comprados frequentemente. No entanto, estudos recentes apontam para uma mudança de paradigma no que diz respeito à importância deste critério, como mostram (Cheraghi, Dadashzadeh and Subramanian).



Apesar de ter a qualidade de ser facilmente quantificável, o preço de custo é o critério que mais diminuiu em importância na estratégia de aquisição, principalmente porque representa, cada vez mais, uma fração menor do preço final de venda, mas também porque a globalização e a Internet aumentaram consideravelmente a competição entre vários fornecedores do mesmo bem.

Especialmente no caso dos artigos eletrônicos (como os equipamentos de segurança) a possibilidade de ter acesso ilimitado a todo o tipo de informação, mudou profundamente a relação entre os gestores de provisionamento e os seus fornecedores. Segundo (Cheraghi, Dadashzadeh and Subramanian), hoje em dia, a aquisição deste tipo de produtos também acontece no meio *online*, através dos leilões eletrônicos. Esta situação faz com que as empresas que definem os seus

critérios com transparência e rigor podem desencadear uma “guerra de preços” sem precedente entre os seus potenciais fornecedores.

A competição global, para oferecer o preço mais competitivo, faz com que a “guerra” passe a ser mais do que uma guerra de preços, sendo acima de tudo uma competição entre sistemas políticos e sociais muito diferentes. São de grande notoriedade as subvenções oferecidas pelo Estado, às empresas da China, bem como o custo de produção reduzido em certos países, obtido através de um flagrante desrespeito dos direitos humanos no que diz respeito às condições de trabalho.

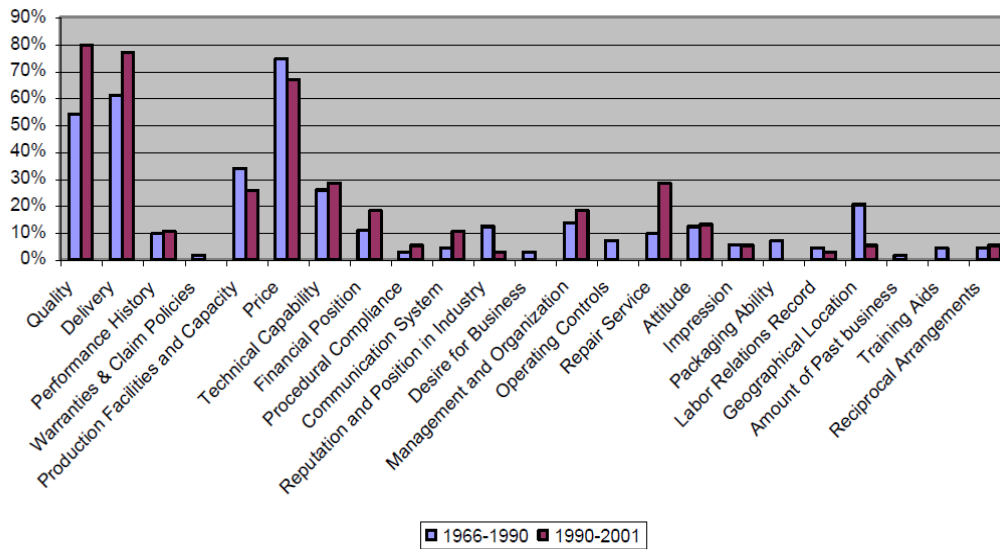
“O preço chinês é (...) a palavra mais temida na indústria dos EUA. Corta os seus preços em 30% ou vai perder inevitavelmente os seus clientes! Quase todos os produtores são vulneráveis: do sector da carpintaria até aos equipamentos de ligação em rede. O resultado é uma mudança de paradigma no poder económico mundial” (“The China Price”, *Business Week*, December 6th 2004)

5.2. Capacidade inovadora

A capacidade inovadora (technological capability) é um conceito que engloba os recursos físicos, as atividades, as competências, os conhecimentos e o sistema de valores de uma empresa; sendo todos estes elementos usados para trazer uma vantagem competitiva a essa mesma empresa.

Sendo que, para além dos recursos físicos da empresa, todos os outros elementos são de cariz abstrato, seria difícil “medir” a capacidade inovadora de uma entidade. Por tal facto, nas estratégias de aprovisionamento encontramos frequentemente indicadores mais concretos da capacidade inovadora, como por exemplo, a percentagem de investimento em R&D, número de patentes e eventualmente, número de publicações em revistas de especialidade.

Relembramos que a capacidade inovadora é também um dos critérios que começaram a ter mais peso na última década, como observamos no estudo comparativo mencionado anteriormente.



Na literatura de especialidade, (Ellram) sugere que, para além dos critérios tradicionais (como o preço e qualidade), é extremamente importante usar, no processo de seleção, também critérios ligados ao futuro da relação comprador-fornecedor. Ora, a capacidade inovadora, mais do que falar do “agora”, fala do “amanhã”. De facto, várias empresas insistem em “auditar” as estratégias de desenvolvimento dos seus fornecedores, especialmente quando se trata de sectores de alta tecnologia.

O conceito de “capacidade inovadora” recebe também a atenção dos investigadores da área (Burt, 1989; Ellram, 1990; Monczka, Trent & Callahan, 1993; Piercy et al., 1997; Spekman, 1988).

É natural que este critério tenha passado a ser mais utilizado na avaliação dos fornecedores, já que abrange vários aspetos importantes no desempenho do fornecedor, como a qualidade do produto e o nível de notoriedade da marca. Isto

significa que uma marca com grande notoriedade pode ser vista como uma garantia de que a empresa construiu uma reputação duradora e está preocupada em investir no seu futuro.

5.3. Entrega

A entrega atempada é um dos fatores essenciais numa boa relação comprador-fornecedor, mas é de longe o critério mais vulnerável quando confrontado com certas variáveis que escapam ao controlo de ambas as partes.

A comunicação permanente entre as partes é essencial para que os produtos cheguem ao destino no tempo estabelecido e em conformidade com as especificações do comprador.

O maior desafio no percurso global dos produtos é a partilha de responsabilidades ao longo deste caminho. Para este efeito, o conjunto de siglas, designadas por “Incoterms” (Termos Internacionais de Comércio) são os termos utilizados nas trocas comerciais, através dos quais se definem, dentro do âmbito de um contrato de compra e venda internacional, os direitos e obrigações recíprocos do exportador e do importador, desde que exista acordo entre as partes para a sua utilização.

Sem dúvida, há um mar de escolha entre os vários degraus de responsabilidade que podem ser assumidos pelo comprador ou pelo fornecedor, e o resultado final do contrato de compra-venda é também, em certa medida, o “termómetro” da relação entre as partes.

O sucesso da relação com o fornecedor depende, em grande parte, da definição clara e rigorosa dos termos do contrato (saber quem paga o transporte;

quem é responsável pelo desalfandegamento das mercadorias na exportação/importação; pela embalagem das mercadorias; quem paga os fretes e o seguro; qual o momento exato em que as mercadorias passam a ser da responsabilidade do comprador; quem é responsável pelos defeitos ou perdas dos bens, etc.).

Esta relação “ a distância” entre quem compra e quem vende cria também espaço para intermediários, como por exemplo, as transportadoras. Uma boa relação com a transportadora pode beneficiar diretamente a relação com o fornecedor, bem como uma má relação pode “anular” os esforços do fornecedor de entregar os bens no tempo estabelecido e consoante as regras do contracto e por isso magoar irremediavelmente a relação entre comprador e fornecedor.

5.4. Relação a longo prazo

Entre todos os critérios de seleção, propostos neste *framework*, a relação entre comprador e fornecedor é, sem dúvida, o elemento mais subjetivo e difícil de quantificar e, ao mesmo tempo, o aspeto que pesa mais na avaliação do fornecedor.

Na literatura dedicada ao aprovisionamento, encontramos inúmeros artigos dedicados ao tipo de relacionamento entre fornecedores e compradores que, na sua maioria, concordam com os dois principais rumos que esta relação pode tomar: colaborativa ou adversativa.

Notamos que, mesmo uma relação colaborativa, podem existir vários degraus de cooperação. Num estudo dedicado ao relacionamento colaborativo entre distribuidores e os seus fornecedores. (Corsten and Kumar) chegaram à conclusão de que, mesmo quando as duas partes concordavam sobre a natureza colaborativa

do seu relacionamento, havia um sentimento de maior desigualdade, por parte do fornecedor, no sentido em que os fornecedores sentiam sempre que recebiam menos do que mereciam.

Esta observação não é muito surpreendente se considerarmos que a dinâmica entre as duas partes favorece sobretudo a parte da “procura” e, quando se trata de um portefólio variado de fornecedores, é essencialmente o comprador que impõe as regras do jogo.

Na maioria dos casos, a análise da relação comprador-fornecedor consiste na avaliação estática destes dois elementos: comprador e fornecedor, embora, como já mencionámos, a realidade de hoje seja muito mais complexa: uma relação bilateral entre um comprador e um fornecedor vai depender também da relação entre o fornecedor e os seus outros fornecedores (Choi and Wu).

(Nyaga, Whipple and Lynch) apontam para dois indicadores importantes na caracterização do relacionamento entre fornecedor e comprador: o grau de dedicação (commitment) e a confiança.

- O **grau de dedicação** é definido como a convicção, por parte de uma das partes, de que a relação com o seu parceiro é tão importante que não vai escusar nenhum esforço para a manter, isto é, todas as diligências devem ser feitas para assegurar o futuro da relação. Obviamente, uma relação onde o grau de dedicação é alto vai resultar em benefícios por ambas as partes. (Prahinski and Benton) estabeleceram uma relação direta entre o grau de dedicação e o desempenho das partes envolvidas.
- A **confiança** consiste na perceção de que o seu parceiro é credível e bem-intencionado (Ganesan). A credibilidade refere-se à convicção de que a outra parte tem a perícia necessária para cumprir as suas tarefas de uma maneira eficiente, enquanto que as boas intenções têm a ver com o

desenvolvimento de atividades que vão beneficiar a relação e não vão intencionalmente lesá-la. Espera-se que os fornecedores e os compradores que tenham confiança um no outro se sintam mais satisfeitos com a relação e continuem a fazer esforços para garantir a sua continuidade.

Existe também uma ligação entre os dois indicadores de uma boa relação a longo prazo (Prahinski and Benton). A dedicação pressupõe vulnerabilidade, isto é, uma parte que se vai dedicar a outra vai encontrar-se numa posição de vulnerabilidade, pelo que é preferível que haja também confiança, sendo que a confiança faz com que os parceiros se tornam mais dispostos de se expor a uma situação vulnerável.

Vários estudos apontam para a existência de um outro elemento de extrema importante que vai influenciar o desenvolvimento da relação entre duas empresas no mercado global: a **cultura**.

Existem várias definições da cultura, mas optamos por apresentar apenas a de (Hofstede), segundo qual a cultura consiste num sistema de valores partilhado por um grupo de pessoas, ou uma sociedade.

As normas culturais e os valores costumam influenciar as nossas atitudes, preferências e comportamentos, seguindo um padrão mais uniforme do que nós imaginamos. Em todo o tipo de comunicação, a cultura age como uma camada indispensável e invisível. Ora, a comunicação é imprescindível na relação comprador-fornecedor e o principal problema, quando se comunica com grupos que pertencem a culturas diferentes, é a quantidade de informação que está implícita e, portanto, não necessariamente expressada verbalmente.

Para melhor entender as diferenças culturais, vários investigadores identificaram dimensões onde várias culturas diferentes divergem. A dimensão

que diz respeito ao individualismo/coletivismo é considerada por muitos como sendo a que mais diferencia os membros pertencendo a sociedades diferentes, e apesar de algumas diferenças subtis de significado (Kluckhohn e Strodtbeck 1991; Parsons e Shills 1951 e Schwartz 1994), é a dimensão que resulta numa abordagem totalmente diferente quando se trata de estabelecer e manter um relacionamento.

As culturas individualistas são caracterizadas por:

- sociedades “abertas” ;
- os seus membros consideram-se independentes face aos outros;
- os seus membros têm fortes objetivos pessoais que prevalecem sobre os objetivos coletivos;
- os valores promovidas nestas culturas são: a autonomia, a competição, a independência e o sucesso.

As culturas coletivistas, por outro lado, são caracterizadas por:

- sociedades “fechadas”;
- os seus membros acreditam que os seus destinos estão interligados;
- os valores consistem em: harmonia com os outros, sentido de pertença, conformismo e importância da “face” .

6. Conclusão

Verificou-se, ao longo desta parte, que o aprovisionamento global já não é uma opção, é simplesmente uma realidade. As empresas são obrigadas, hoje em dia, a olhar para as suas fronteiras nacionais e, por vezes, bem mais longe. As forças do mercado global, de custo, tecnológicas, políticas e macroeconómicas exercitam uma pressão constante que faz com que as estratégias de aprovisionamento se tornem globais.

Face a esta realidade muito mais abrangente, a oferta de fornecedores é realmente impressionante. Torna-se então imprescindível que as empresas criem estratégias de aprovisionamento e optem por critérios de seleção de fornecedores com o propósito de aumentar as suas vantagens competitivas.

Cabe aos departamentos de aprovisionamento escolher cuidadosamente os critérios mais apropriados para a seleção dos seus fornecedores. Não obstante, não existem receitas milagrosas para o efeito: cada caso é um caso, cada sector é diferente e cada fornecedor, bem como o respetivo espaço geográfico de onde provem, têm as suas características.

Este estudo propõe uma maneira de encarar o processo de seleção de fornecedores, admitindo existirem vários possíveis modelos que podem servir o mesmo propósito.

Na terceira parte deste trabalho, vamos usar o modelo de seleção proposto para avaliar o desempenho de dois fornecedores de Norbain: Dahua (China) e Samsung Techwin (EU).

Terceira parte

Seleção de fornecedores. Comparação Dahua Samsung Techwin

"Be slow in choosing a friend, slower in changing him."

Benjamin Franklin

1. Introdução

A Norbain possui um portefólio impressionante de marcas e fornecedores, com o intuito de obter o melhor preço do mercado para cada gama de produtos, bem como para ter acesso às tecnologias mais avançadas presentes em cada área de atuação.

Sendo que os produtos da Norbain estão divididos por famílias e subfamílias de produtos (marcados a vermelho e a verde na imagem, em baixo), os fornecedores correspondem a uma ou várias famílias de produtos.

CCTV IP <ul style="list-style-type: none">> Videoporteiro IP> Gravadores de Vídeo em Rede IP> Software Gravação Vídeo> Câmaras IP> Domes IP> Speedomes IP> Controladores IP> Lentes Megapixel> Ver todos +	NETWORKING (REDES IP) <ul style="list-style-type: none">> Switch para Videovigilância IP> Router Wireless / 3G / 4G> Modem-Router / ADSL / ADSL2> Storage> PowerLine> Access Point> Power Injectors> KVM Switch (Keyboard, Video, Mouse)> Ver todos +	CCTV ANALÓGICO <ul style="list-style-type: none">> Videogravadores Digitais / DVR> Câmaras> Domes> Speedomes> Controladores Speedomes> Suportes / Adaptadores / Caixas> CCTV Twisted-Pair (Transmissão UTP)> Lentes> Ver todos +	CCTV HD <ul style="list-style-type: none">> Videogravadores HD> Câmaras Box> Domes de Exterior> Speedomes> Ver todos +
INTRUSÃO <ul style="list-style-type: none">> Centrais de Alarme (com Fios)> Detectores> Comunicadores> Sistemas Via-Rádio (Sem Fios)> Sirenes> Baterias> Barreiras de IV / Micro-Ondas> Cabo> Ver todos +	INCÊNDIO <ul style="list-style-type: none">> Centrais Convencionais> Detectores Convencionais> Centrais Endereçáveis Analógicas> Sistema Endereçáveis Analógicas> Centrais Extinção> Detectores Infravermelhos> Detectores Autónomos> Detecção por Aspiração> Ver todos +	DETECÇÃO DE GÁS / MONÓXIDO <ul style="list-style-type: none">> Sistema Analógico de Gases> Gás GPL (doméstico)> Monóxido de Carbono - CO> Electroválvulas> Sinalizadores óptico / acústico> Cabo> Fonte de Alimentação UPS> Spray de Testes> Ver todos +	CONTROLO ACESSOS <ul style="list-style-type: none">> Biométrico> Sistemas Paxton> Sistemas ACT> Revista aleatória> Leitor de cartões universal> Componentes / Acessórios> Detectores para portas automáticas> Cabos> Ver todos +
DETECÇÃO METAIS <ul style="list-style-type: none">> Detectores Portáteis> Pórticos Completos Com Central> Ver todos +	ANTI-SHOPLIFTING <ul style="list-style-type: none">> Pórticos> Desactivadores> Destacadores	NURSECALL <ul style="list-style-type: none">> Nursecall Endereçável> Nursecall Convencional> Ver todos +	SISTEMAS INTEGRADOS DE SOM <ul style="list-style-type: none">> Sistemas Completos> Ver todos +

As empresas Dahua e Samsung Techwin são ambas fornecedoras de equipamentos de segurança das famílias CCTV e CCTV IP, constituindo estas duas famílias de produtos o âmbito da nossa comparação. Vamos inicialmente

apresentar as empresas e as características principais dos espaços geográficos a elas associados. Posteriormente, mostraremos como a proveniência geográfica dos produtos vai influenciar o processo de aprovisionamento em cada caso e de que maneira serão cumpridos os critérios de seleção apresentados no modelo proposto anteriormente. Por fim, tentaremos comparar as duas marcas, em termos de indicadores de sucesso: volume de vendas, margens e previsões da evolução futura do relacionamento com cada uma.

2. Samsung e o mercado único EU

A empresa Samsung Techwin foi fundada em 1977 como uma subsidiária do grupo Samsung, com o intuito de concentrar a produção dos artigos dedicados à segurança eletrónica. A marca Samsung já era conhecida pela produção de equipamentos eletrónicos de segurança mas, em 2008, foi tomada a decisão de transformar este ramo num dos ramos principais do grupo.

Embora o grupo Samsung continue a ter fortes ligações ao sítio onde nasceu, a Coreia, nos últimos anos, tornou-se óbvia a sua consagração como uma empresa multinacional, cujos colaboradores formam um meio altamente multicultural. A Samsung Techwin é, para todos os efeitos, uma empresa multinacional, onde trabalham conjuntamente, em harmonia e com um grande respeito pela diversidade, várias nacionalidades.

Uma das decisões estratégicas do grupo foi a de aumentar a sua presença na Europa, o que conduziu à criação de uma forte subsidiária da empresa no Reino Unido, que serve, de facto, todo o mercado europeu intra e extracomunitário. Para a Norbain, a Samsung Techwin é um fornecedor mais antigo do que a Dahua, tendo a primeira encomenda sido realizada em 15 de abril de 2007.

Um dos objetivos da empresa é o de ser o líder mundial na produção de equipamentos eletrónicos. A sua presença, no espaço económico da EU, faz com que a empresa beneficie de todas as vantagens do mercado europeu único.

Relembramos que no mercado único europeu as pessoas, os bens, os serviços e os capitais podem circular tão livremente como se se tratasse de um único país, sem terem de enfrentar as barreiras nacionais, como acontecia antigamente. Existem outras vantagens que resultam do princípio de livre circulação, relevantes para o nosso estudo de caso:

- Redução da burocracia, já que o comércio intracomunitário é totalmente equiparado ao comércio nacional, especialmente no caso do IVA (Imposto sobre o valor adicionado):
- Sistema legislativo harmonizado: isto significa que ao cumprir a legislação nacional, quando se trata de produção, distribuição ou venda de bens, uma empresa cumpre também as normas comunitárias;
- Movimento livre das pessoas: o fato de as empresas poderem empregar colaboradores oriundos de todo o espaço EU torna possível a criação de empresas verdadeiramente multinacionais;
- A existência de uma moeda única resolveu muitos dos problemas encontrados pelas empresas que transacionavam bens para além das suas fronteiras monetárias.

2.1. Características da encomenda à Samsung Techwin

A Samsung Techwin fornece a Norbain regularmente com equipamentos de segurança eletrónica, respetivamente com artigos das famílias CCTV e CCTV IP e aponta a Norbain na sua página como sendo um dos dois distribuidores autorizados de Portugal.

The screenshot shows a website interface with a sidebar on the left listing countries: POLAND, PORTUGAL, ROMANIA, RUSSIA, SERBIA, SLOVAKIA, SPAIN, SWEDEN, SWITZERLAND, TURKEY, TURKMENISTAN, UKRAINE, UNITED KINGDOM & NORTHERN IRELAND, and UZBEKISTAN. The 'PORTUGAL' option is selected, and a blue bar at the top of the main content area displays 'Portugal'. Below this, there are two columns of contact information. The left column is for 'NORBAIN', with contact details: Cacia Park, 11 Apartado 3140, 3801-903 Aveiro; TEL: 234 301 900; FAX: 234 301 909; EMAIL: marketing@norbain.pt; WEB: www.norbain.pt. A blue button labeled 'VIEW MORE ADDRESSES' is located below the contact information. The right column is for 'Stocksensor', with contact details: Stocksensor, S.A, Stadium Park, Pavilhão A, Z.I de Tabueira, 3800-055 Aveiro; TEL: + (351) 234 910 050; FAX: + (351) 234 910 059; EMAIL: geral@stocksensor.pt; WEB: http://www.stocksensor.pt.

As encomendas à Samsung realizam-se com uma frequência relativamente grande (1 vez por semana). No caso deste fornecedor, as encomendas têm as seguintes características:

- Volume reduzido de artigos por encomenda. A maioria das encomendas contém um ou dois tipos de artigos, raramente aparecendo encomendas com mais artigos, e se for este o caso, deve-se principalmente à existência de um projeto ou obra para o/a qual existem preços especiais;
- O custo de transporte aparece sempre nas faturas do fornecedor e é calculado tomando em conta o peso de cada carga. O Incoterm correspondente às cargas Samsung é o DDP, onde as únicas obrigações da Norbain são as de receber a mercadoria e de as descarregar;
- As encomendas são colocadas no *software* Primavera com os preços de custo indicados na tabela Samsung, sendo-lhes aplicados adicionalmente dois descontos combinados anteriormente com a Samsung: o primeiro desconto é o desconto de distribuidor e pode variar ao longo das famílias de

produtos, apresentadas na tabela de preços da Samsung, e o segundo é um desconto menos substancial mas que se aplica de maneira uniforme a todos os produtos daquela encomenda;

- Depois de serem colocadas no *software* Primavera, as encomendas são enviadas por *email* com as quantidades e os respectivos preços, aguardando-se, de seguida, uma confirmação da receção da encomenda (Order Acknowledgement), que contém também uma calendarização dos envios;
- A maioria das encomendas à Samsung Techwin são encomendas pontuais, tratando-se, na maioria dos casos, de artigos encomendados pelos clientes Norbain e que não se encontram em *stock*;
- Impõe-se então uma leitura constante do mapa de compras, uma folha Excel ligada ao *software* Primavera, que torna possível a visualização dos artigos pedidos pelos clientes Norbain na coluna “A encomendar”, imediatamente após a aprovação do Departamento de crédito.

3. Dahua Technology e a China

A Dahua é um fornecedor relativamente recente da Norbain: a primeira encomenda foi efetuada em 12 de novembro de 2012. A Dahua é uma empresa muito jovem, conhecida principalmente por uma boa relação qualidade-preço.

Ao invés da Samsung Techwin, a Dahua não tem a notoriedade internacional e a rede global impressionante de filiais em todos os cantos do mundo. Também não é uma empresa caracterizada pelo multiculturalismo e, de um certo modo, pode ser caracterizada como uma empresa doméstica que atua no mercado chinês, seguindo as regras e a legislação chinesas, mas cujos produtos são destinados, na sua grande maioria, ao mercado externo e especialmente para a UE e os EUA.

A pertença ao espaço económico chinês é uma das razões pelas quais a Dahua pode obter, com tanta facilidade, preços de produção baixos e velocidade na criação de novos artigos.

Para os habitantes da China, a entrada na OMC foi uma grande realização do programa de reforma e abertura da China. Em 1978, a China começava, timidamente, uma política de reforma e abertura, escolhendo olhar para além das próprias fronteiras.

A China negociou gradualmente as condições da sua adesão à OMC com os países membros desta organização. As negociações duraram 15 anos e acabaram em 10 de novembro de 1999, com o aval concedido pelos EUA, para a entrada da China na OMC. Perante algumas dificuldades e desafios, o governo chinês concordou com várias regras do comércio internacional, comprometendo-se a respeitar as regras do comércio internacional em diversas áreas como a indústria, a agricultura e propriedades intelectuais.

Para os habitantes da UE e dos EUA, esta entrada da China na COM não foi, logo à partida, uma boa notícia e começou a transformar-se num verdadeiro pesadelo. O êxodo das empresas americanas e europeias para a China iniciou-se timidamente para se transformar numa corrida destemida.

De salientar que não só os custos de produção baixos atraem as empresas de cá para a China, mas também outros fatores como:

- Legislação mais laxista quanto à legislação dedicada à proteção do meio ambiente;
- Burocracia reduzida;
- Recursos naturais e recursos humanos a custos acessíveis

3.1. Características da encomenda à Dahua

A Dahua fornece a Norbain regularmente com equipamentos de segurança eletrónica, com artigos das famílias CCTV e CCTV IP. As encomendas à Dahua realizam-se com uma frequência relativamente diminuta (uma vez por mês em média). No caso deste fornecedor, as encomendas têm as seguintes características:

- O volume de artigos por encomenda é muito maior do que no caso da Samsung, especialmente porque a Dahua tem uma grande diversidade em termos de tipos de artigos. Os produtos da Dahua caracterizam-se por pequenas diferenças técnicas e por uma miríade de referências e códigos;
- Os custos de transporte aparecem sempre em faturas separadas (Faturas de encargo). Os Incoterms que se aplicam às cargas Dahua são o FOB (Free on board) e o FCA (Free carrier), consoante o tipo de transporte: marítimo ou aéreo. Isto significa que a mercadoria coloca-se à disposição da Norbain a bordo do navio (FOB) ou ao cuidado da transportadora (FCA) e, a partir daquele momento, todas as despesas e os potenciais riscos da retirada da mercadoria até a sua chegada cabem à Norbain;
- As encomendas são colocadas no sistema Primavera, o que costuma ser um trabalho extremamente árduo, principalmente no que diz respeito à identificação das referências corretas. Porque é muito difícil acompanhar o ritmo de aparição dos novos produtos, muitas vezes os artigos encomendados nem são criados no *software* Primavera, aparecendo inicialmente com o código 9999 (código provisório);
- De seguida, a encomenda é enviada ao fornecedor que vai redigir um documento, designado por fatura pró-forma. A fatura pró-forma fornece uma indicação exata, e por escrito, dos bens a fornecer, oferecendo, deste modo, uma "simulação" da futura fatura;

- As encomendas à Dahua são, na sua grande maioria, o resultado de uma minuciosa análise das necessidades futuras de *stock* para os artigos desta marca, uma previsão que nem sempre é fácil de fazer, porquanto requer a participação de todos os comerciais da empresa, sendo eles quem mais sentem as tendências do mercado num dado momento.

Recapitulamos, através do quadro resumo, as principais diferenças no modo de encomendar à Dahua e à Samsung Techwin

Encomenda à Dahua	Encomenda à Samsug Techwin
Nº reduzido de encomendas	Nº considerável de encomendas
Nº considerável de artigos /encomenda	Nº pequeno de artigos /encomenda
Custo de transporte separadamente	Custo de transporte nas próprias faturas
FOB e FCA	DDP
Fatura Pró-forma	Order Acknowledgement
Encomendas para <i>stock</i>	Encomendas pontuais

4. Aplicação do *framework* à Samsung e à Dahua

4.1. Preço

Como já referimos, o preço competitivo é um dos critérios mais importantes na aquisição de bens. O preço é basicamente o incentivo mais forte que leva as

empresas do espaço intracomunitário, altamente fiscalizado, a olhar para horizontes mais longínquos como a China.

Através do *software* Primavera, é relativamente difícil estabelecer uma comparação correta entre os preços de custo médios dos produtos Dahua e Samsung. Se utilizarmos o módulo “estatísticas de compras” por critérios múltiplos, podemos definir num intervalo de tempo, o valor total das compras de um dado fornecedor neste intervalo e a quantidade total de bens adquiridos. Relembramos então que no caso das faturas Samsung Techwin, o custo de transporte já está incluído, enquanto que as faturas Dahua apenas contêm o preço de custo dos artigos, sem os custos adicionais com o transporte, pelo que esta comparação seria incorreta ou, pelo menos, incompleta. Para se conseguir uma comparação relevante, deveríamos comparar, em ambos os casos, o custo de produção juntamente com os custos de transporte adicionais.

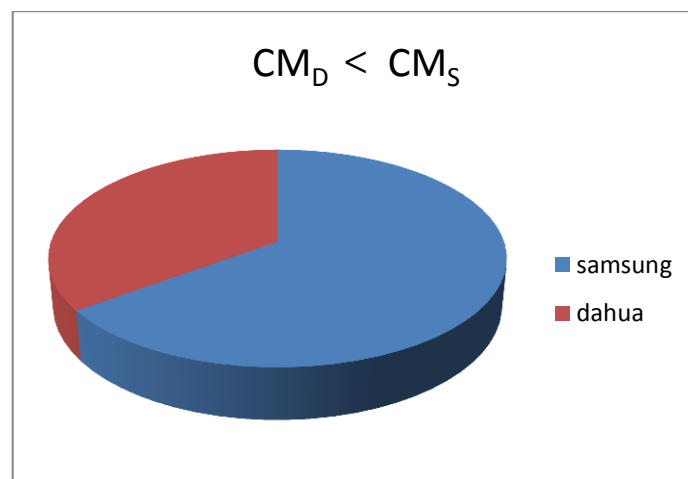
Temos, deste modo, todos os elementos para fazer uma comparação possível:

- T = intervalo de tempo (no nosso caso, seria um intervalo de 10 meses);
- CD = Compras Dahua = a totalidade das compras à Dahua, expressa em euros, no intervalo T;
- CTRD = Custos transporte Dahua = a totalidade dos custos de transporte associados às compras C_D no intervalo T;
- CTS = Custos totais Samsung = o custo total da mercadoria e do transporte associados aos artigos Samsung no intervalo T;
- QS e QD as quantidades totais de artigos Samsung e Dahua, adquiridos no intervalo T.

$$\frac{CD + CTRD}{QD} \quad ? \quad \frac{CTS}{QS}$$

$CM_D ? CM_S$

Após calcular os preços de custo para cada fornecedor, resta substituir o ponto de interrogação por “<”; “>” ou “=”. É necessário relembrar que não vamos apresentar os números concretos, associados a estas compras: o gráfico apresenta apenas o posicionamento de um fornecedor relativo ao outro.



Como podemos ver, mesmo depois de juntar, às compras totais da Dahua, os custos de transporte, o custo médio/artigo marca Dahua é quase metade do custo médio/artigo marca Samsung Techwin.

Outros dois elementos, que podem ter um impacto importante nesta comparação, são a moeda em que se efetua o pagamento e as condições de pagamento. No caso da Dahua, o pagamento é efetuado em USD (dólares), situação que tem o potencial de tornar uma das partes mais vulnerável, a qualquer momento. Mesmo que as flutuações na taxa de câmbio entre € (Euro) e USD não sejam tão importantes nos últimos tempos, a exposição a uma conjuntura fiscal menos favorável não pode ser considerada de ânimo leve. Por outro lado, no caso

da Samsung Techwin, a moeda de faturação é o Euro, facto que põe a Norbain ao abrigo de qualquer tumulto no mercado monetário internacional.

Quanto às condições de pagamento, existe uma diferença muito importante entre os dois fornecedores. A Dahua tem como modo de pagamento o pronto-pagamento através de transferência bancária. O pagamento tem que ser efetuado antes da mercadoria sair do armazém da Dahua.

No caso da Samsung, o prazo de vencimento de uma fatura é de 60 dias. Estes dois meses constituem uma folga muito valiosa, especialmente se tomarmos em consideração o facto de as encomendas à Samsung serem principalmente encomendas de clientes. Como a Norbain oferece crédito a muitos dos seus clientes, que por sua vez, também têm como condição de pagamento faturas a 30, 60, 75 ou 90 dias, pagar 60 dias depois da faturação da encomenda constitui uma vantagem a favor do fornecedor Samsung.

Outro aspeto importante ligado aos custos com a compra da mercadoria é o imposto sobre o valor acrescentado (IVA). O IVA é sempre pago quando um serviço é prestado, mas de facto é só o cliente final que paga o IVA. Isto significa que todos os outros intervenientes no percurso de um certo bem (como os distribuidores, as grandes superfícies, etc.) são sujeitos passivos, no sentido que cada sujeito passivo deduz, ao IVA que pagou, o IVA que recebeu, entregando a diferença ao Estado.

As transações efetuadas no espaço intracomunitário são equiparadas a qualquer venda de bens no território nacional; deste modo as empresas acabam por deduzir o IVA que se paga aos fornecedores, enquanto que este imposto incide sobre as mercadorias provenientes de países terceiros cujo desalfandegamento se efetua em Portugal, como é o caso da China.

Com o apoio da transportadora Schenker, a Norbain consegue efetuar o desalfandegamento dos artigos provenientes da China fora de Portugal, mas dentro do espaço europeu único (Madrid). Deste modo, a mercadoria chega a Portugal, de um país membro da EU, e não da China, ficando, deste modo, isenta de pagar este imposto. Deste modo, o que podia ser uma vantagem para a Samsung, sendo que a empresa está sediada na EU e beneficia de isenção quanto ao pagamento do IVA, deixa de o ser.

4.2. Capacidade inovadora

Ambas as empresas, a Dahua e a Samsung Techwin têm grandes ambições quanto ao reconhecimento das suas marcas, da qualidade dos seus produtos.

No caso da Samsung, prova disso é a criação da unidade especial dedicada à produção de equipamentos de segurança. A Samsung Techwin nasceu porque o grupo Samsung queria que toda a produção e o R&D, ligados a este setor de atividade, permanecessem juntos. A reputação de empresa inovadora e sempre um paço a frente dos outros que a marca Samsung criou ao longo do tempo, vai beneficiar, de certeza, a relativamente recente filial dedicada à produção de equipamentos eletrónicos, a Samsung Techwin.

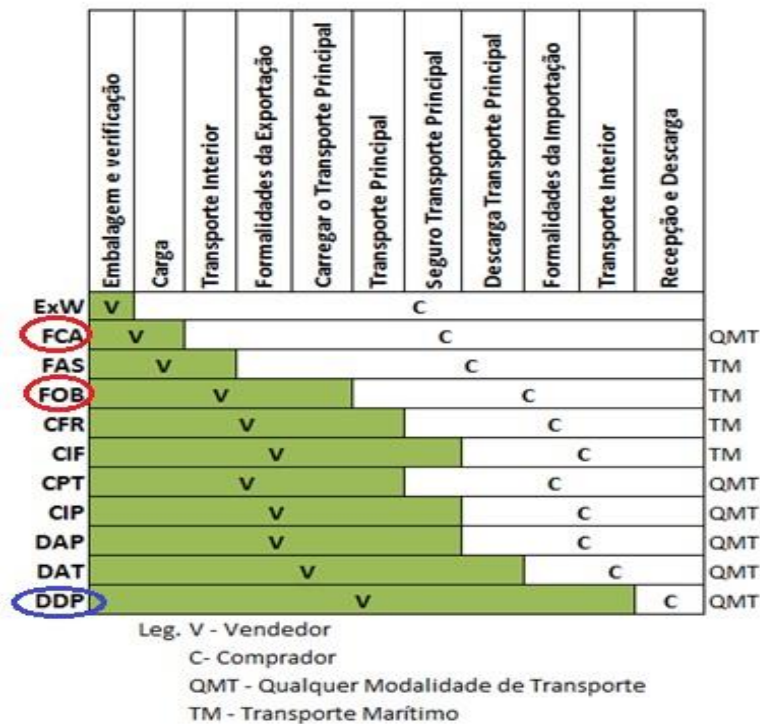
A Samsung Techwin Europe é uma filial que lida principalmente com as vendas dos artigos Samsung na EU, pertencendo portanto, para efeitos legais e geográficos, ao espaço europeu mas, em termos corporativos, a filial está ligada à empresa principal que se encontra na Coreia, onde se encontram as filiais de produção e o departamento de R&D.

Por outro lado, a Dahua é uma empresa muito jovem, conhecida principalmente por uma boa relação qualidade-preço. O equipamento produzido

por eles não tem a reputação e o reconhecimento mundial, como o da Samsung, mas a empresa encontra-se, já, muito bem posicionada no mercado chinês, recebendo vários prêmios no setor da segurança eletrônica chinês. A empresa declara, no seu *site*, ter 2000 pessoas a trabalhar no departamento R&D. Os seus patentes e inovações são registados principalmente na China e não tanto no mercado internacional.

4.3. Entrega

Referimos, anteriormente, que a entrega é o único critério de seleção que vai depender também de terceiros, respetivamente das empresas de transporte. Na imagem abaixo surgem, assinalados a vermelho, os Incoterms (International Commerce Terms) correspondentes ao transporte da mercadoria Dahua, e a azul o Incoterm correspondente ao transporte da mercadoria Samsung.



As linhas horizontais verdes correspondem às responsabilidades do vendedor e as linhas brancas correspondem às responsabilidades do comprador. Como podemos ver, a diferença entre as modalidades praticadas no caso da Dahua e no caso da Samsung é considerável: a única responsabilidade da Norbain é receber a mercadoria na sua sede, enquanto que no caso das FOB e FCA, as responsabilidades começam muito mais cedo.

Uma explicação sucinta dos Incoterms é fornecida pelo portal de gestão⁴:

FOB (Free on board): O vendedor dá por concluídas as suas obrigações quando a mercadoria transpõe a amurada do navio, no porto de embarque indicado e, a partir daquele momento, o comprador assume todas as responsabilidades quanto a perdas e danos.

FCA (Free Carrier) - O vendedor completa as suas obrigações quando entrega a mercadoria, pronta para a exportação, aos cuidados do transportador internacional indicado pelo comprador, no local determinado.

DDP (Delivered Duty Paid) - É o Incoterm que estabelece o maior grau de compromisso para o vendedor, na medida em que o mesmo assume todos os riscos e custos relativos ao transporte e entrega da mercadoria no local de destino designado. O vendedor entrega a mercadoria ao comprador, tratando das formalidades de importação, no local de destino designado.

No caso da Dahua, os Incoterms são escolhidos segundo a modalidade de transporte: se for por navio, o Incoterm é a FOB, e se for por avião é a FCA. A FOB tem a vantagem de ser muito mais favorável em termos de custos, e a grande desvantagem de ser uma modalidade muito morosa (em média dois meses e meio para chegar da China a Portugal). Embora o transporte marítimo não seja

⁴ <http://www.portal-gestao.com/gestao/item/6246-incoterms-2010-conhe%C3%A7a-as-principais-caracter%C3%ADsticas.html>

completamente descartado, ao longo da relação com a Dahua, a tendência foi optar cada vez mais pelo transporte aéreo da carga, também por sofrer no início do ano 2013, ao escolher o transporte marítimo, uns atrasos importantes devidos ao mau tempo e ao feriado do ano novo chinês. As celebrações da passagem de ano são o pesadelo de todas as empresas que fazem comércio com a China: todas as empresas fecham as portas e toda a produção para, durante duas semanas.

A distância geográfica não é o único inconveniente no processo de entrega do material Dahua. A comunicação com o pessoal de vendas é extremamente difícil, o que resulta, por vezes, em atrasos desnecessários e inexplicáveis. Como as encomendas não saem do armazém antes da confirmação de pagamento, por parte da Norbain, os colaboradores da Dahua costumam dar todas as garantias de que a mercadoria vai sair atempadamente e conforme as indicações da Norbain, mas apesar destes reforços verbais ou por escrito, através de *email*, há sempre artigos que não chegam ao tempo. Tentaremos analisar as razões deste comportamento na secção “Relação ao longo prazo”.

Outro inconveniente é o facto de os “novos” artigos mudarem a uma velocidade assustadora, o que implica também uma mudança em termos logísticos: características e referências/códigos diferentes. A “novidade” é muitas vezes superficial e desnecessária, não justificando a criação de um novo artigo que vai atrasar de seguida todo o processo de seleção dos artigos, colocação da encomenda e, conseqüentemente, vai adiar a chegada da mercadoria.

No caso da Samsung, o transporte em si, não costuma provocar grandes surpresas, mas o que é muito imprevisível e inconstante é a data exata da saída da mercadoria do armazém. Houve uma constante degradação da sua capacidade de oferecer dados concretos para a saída de alguns artigos, e as ferramentas de apoio *online* não contêm a informação necessária. A Norbain tem um contacto próximo

com os seus clientes e, como a capacidade de informar sobre as data de entrega é muito importante no mundo de negócios, tenta, na medida do possível, manter os seus clientes informados. Ora, esta tarefa não é fácil sem o apoio do fornecedor que, no caso da Samsung, nem sempre consegue estar s à altura das expectativas.

Sem dúvida, a distância geográfica impõe decisões estratégicas de aprovisionamento e a prova disso é a resposta a esta questão: encomendar para ter *stock* ou encomendar para satisfazer necessidades pontuais? As empresas preferem a segunda alternativa, mas no caso da Dahua, isso seria dificilmente exequível. Pedir a um cliente para esperar três meses por uma encomenda seria impensável. A Samsung teria, neste caso, a vantagem de se encontrar mais perto, mas não parece que a empresa desfruta ao máximo desta valiosa oportunidade.

4.4. Relação ao longo prazo

Na cultura chinesa existe o conceito da “face” (Mianzi), que significa “salvar a cara”, “fazer boa impressão”, “ter uma boa reputação”. Como a sociedade chinesa é caracterizada por coletivismo, a dimensão cultural onde prevalecem os valores associados ao grupo, não é estranho que a cultura chinesa conceda muita importância às aparências.

Observou-se na comunicação com os colaboradores da Dahua que muitas vezes evitava-se a qualquer custo uma resposta negativa, mesmo quando se tratava de perguntas dicotómicas, como por exemplo: “O artigo X pode sair do armazém no dia Y?”.

Em geral o diálogo, com eles, era sempre aparentemente cortês, mas havia frequentemente dúvidas sobre o que de facto fora acordado. Da escassa a comunicação que mantive com eles, aconteceu termos um diálogo por *email*, claro

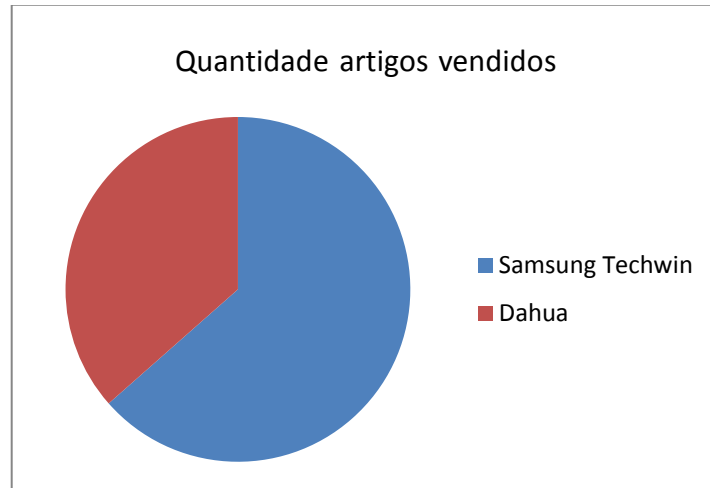
e sem “adornos”, quando perguntaram a data da transferência bancária que devia ter lugar antes que eles enviassem a mercadoria. Esta situação está na base de alguma fragilidade relacional: os indicadores do tipo de relacionamento com o fornecedor (**grau de dedicação e a confiança**), no caso da Dahua encontram-se, atualmente, num trajeto descendente.

Por outro lado, no que toca à Samsung, a comunicação costuma ser bastante concisa, não havendo grandes equívocos quanto à mensagem transmitida. Não quer isto dizer que o relacionamento com este fornecedor seja perfeito. A comunicação com a Samsung, através de *email*, costuma ser inexplicavelmente lenta e o *site* que devia facilitar a verificação do estado das encomendas tem a maioria da informação relevante em falta. Observou-se também uma tendência para o aumento da imprevisibilidade quanto aos prazos de entrega, o que levanta algumas dúvidas sobre o **grau de dedicação** da Samsung. A meu ver, é este o indicador mais fraco. Com efeito, o outro indicador, “a **confiança**”, apresenta um desempenho mais positivo. Não há de momento razões para duvidar da boa intenção e da credibilidade desta empresa.

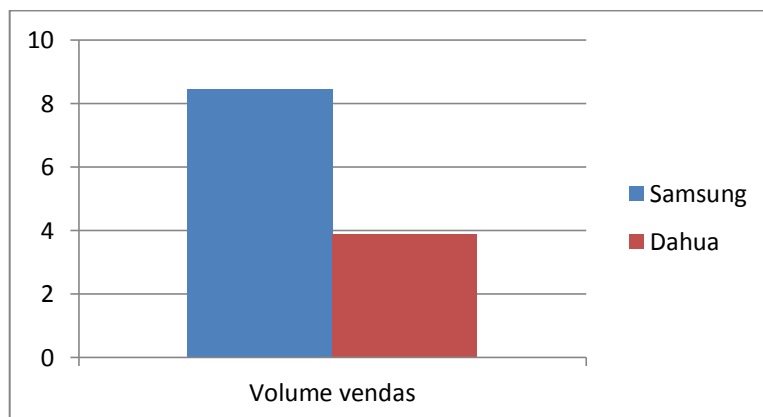
5. Conclusão

Estabelecemos, no *framework* teórico, que após a análise do comportamento de cada fornecedor seguindo os critérios propostos, vamos olhar para os resultados concretos. Vamos representar, nos gráficos abaixo, a relação proporcional entre o volume de vendas (valor total das vendas realizadas num intervalo de tempo determinado) dos fornecedores em causa, a Dahua e a Samsung Techwin, em termos monetários, bem como a quantidade de artigos vendidos por cada marca, num intervalo de nove meses.

Não serão apresentados números concretos, associados a estas compras; os gráficos vão apenas mostrar o posicionamento de um fornecedor relativo ao outro.



Como podemos observar no gráfico acima, a relação entre a quantidade de artigos vendidos é favorável à Samsung. Aproximando, se considerarmos a quantidade total de artigos Samsung Techwin + Dahua, o número total de artigos vendidos, da marca Samsung, seria de dois terços e o número de artigos da Dahua representaria apenas um terço.



Quanto ao volume de vendas (o valor total das vendas expressado em euros), observa-se que as vendas marca Samsung Techwin são um pouco acima do dobro das vendas da marca Dahua. Para realizar esta comparação, foi tomado em consideração o valor líquido das vendas destas marcas, depois de subtrair os descontos acordados com o fornecedor, do valor bruto das vendas.

Outro indicador importante é a margem de lucro percentual para cada marca. Constata-se que a margem de lucro no caso da Dahua é o dobro da margem da Samsung.

Relembramos que na secção “Preço” calcularam-se os preços médios de custo/artigo das marcas Dahua e Samsung e chegou-se à constatação de que o custo médio/artigo marca Dahua é quase metade do custo médio/artigo marca Samsung Techwin. É importante salientar este aspeto, já que após a análise do modo de cumprimento dos critérios de seleção, e dos indicadores de sucesso, conclui-se que é este o ponto mais forte da Dahua.

Conseguir obter um preço de custo a metade do preço de custo do fornecedor Samsung, prova, pelo menos neste estudo de caso, que os preços de produção baixos da China não são um mito, mas sim uma realidade.

Conclui-se que há uma óbvia disparidade de custos de produção entre os dois fornecedores, mesmo ao adicionar os custos de transporte, facto que não pode ser ignorado por nenhuma empresa que toma as suas decisões de modo racional. Tão grande é esta diferença que, nesta realidade económica que se encontra ainda frágil, ela pode compensar por muitas outras falhas no comportamento do fornecedor.

Mas pode um distribuidor descartar um fornecedor da EU que oferece os seus produtos ao dobro do preço do fornecedor da China?

Se a resposta a esta pergunta fosse fácil, a UE podia dar já por perdida a batalha de preços com as empresas chinesas. Mas como os outros indicadores de sucesso revelam, esta comparação é muito mais complexa do que isso. Ambos os indicadores, o volume de vendas e a quantidade dos artigos vendidos neste intervalo, demonstram que existe ainda uma grande apetência pelos produtos da Samsung Techwin por parte dos clientes Norbain.

Tentar analisar a que se devem estes resultados é de certo modo também um exercício especulativo, sendo que, como foi defendido ao longo deste trabalho, o preço não é o único critério de seleção dos fornecedores. É, certamente, um critério importante, mas há outros que, mesmo subjetivos, podem pesar mais na decisão final.

A entrega, as condições de pagamento, a notoriedade da marca, a possibilidade de fazer encomendas pontuais, evitando deste modo fazer *stock* para artigos que se podem tornar rapidamente obsoletos, são pontos fortes a favor do fornecedor Samsung Techwin.

A Dahua tem menos pontos a seu favor, mas também tem provavelmente o argumento mais forte e mais medível de todos: um baixo preço de custo.

Resta ver se num futuro próximo, os preços de custo, oferecidos pelos fornecedores provenientes da China, se vão manter ao mesmo nível ou se vão começar a aproximar-se dos preços de custo oferecidos pelos fornecedores da EU. Resta ver, também, se a relação da Norbain com o fornecedor Dahua vai melhorar ou se, pelo contrário, vai permanecer como o ponto fraco deste fornecedor.

Bibliografia

- Cheraghi, S Hossein, Mohammad Dadashzadeh, and Muthu Subramanian. "Critical Success Factors for Supplier Selection: An Update." *Journal of Applied Business Research (JABR)* 20.2 (2011). Print.
- Choi, Thomas Y., and Zhaohui Wu. "Taking the Leap from Dyads to Triads: Buyer–Supplier Relationships in Supply Networks." *Journal of Purchasing and Supply Management* 15.4 (2009): 263-66. Print.
- Corsten, Daniel, and Nirmalya Kumar. "Do Suppliers Benefit from Collaborative Relationships with Large Retailers? An Empirical Investigation of Efficient Consumer Response Adoption." *Journal of Marketing* 69.3 (2005): 80-94. Print.
- Cusumano, Michael A, and Akira Takeishi. "Supplier Relations and Management: A Survey of Japanese, Japanese-Transplant, and Us Auto Plants." *Strategic Management Journal* 12.8 (1991): 563-88. Print.
- Demirtas, Ezgi Aktar, and Özden Üstün. "An Integrated Multiobjective Decision Making Process for Supplier Selection and Order Allocation." *Omega* 36.1 (2008): 76-90. Print.
- Dempsey, William A. "Vendor Selection and the Buying Process." *Industrial Marketing Management* 7.4 (1978): 257-67. Print.
- Dickson, G. W. *Journal of Purchasing* 517 (1966): 5. Print.
- Drucker, P. *Managing for the Future*. Taylor & Francis, 2013. Print.
- Ellram, Lisa M. "The Supplier Selection Decision in Strategic." *Journal of Purchasing and materials Management* (1990). Print.
- Ganesan, S. *J. Market* 59 (1994): 1. Print.
- Gustin, Craig M., Patricia J. Daugherty, and Alexander E. Ellinger. "Supplier Selection Decisions in Systems/Software Purchases." *International Journal of Purchasing and Materials Management* 33.3 (1997): 41-46. Print.

- Helper, Susan, and David I Levine. "Long-Term Supplier Relations and Product-Market Structure." *Journal of Law, Economics, & Organization* 8.3 (1992): 561-81. Print.
- Hofstede, Geert. "Culture and Organizations." *International Studies of Management & Organization* 10.4 (1980): 15-41. Print.
- Holweg, Matthias, Andreas Reichhart, and Eui Hong. "On Risk and Cost in Global Sourcing." *International Journal of Production Economics* 131.1 (2011): 333-41. Print.
- Katsikeas, Constantine S, Nicholas G Paparoidamis, and Eva Katsikea. "Supply Source Selection Criteria: The Impact of Supplier Performance on Distributor Performance." *Industrial Marketing Management* 33.8 (2004): 755-64. Print.
- Kouvelis, P., and P. Su. *The Structure of Global Supply Chains*. Now, 2007. Print.
- Monczka, Robert M., and Larry C. Giunipero. "International Purchasing: Characteristics and Implementation." *The International Executive* 27.1 (1985): 11-12. Print.
- Nassimbeni, G, and M Sartor. "International Purchasing Offices in China." *Production Planning & Control* 17.5 (2006): 494-507. Print.
- Nyaga, Gilbert N., Judith M. Whipple, and Daniel F. Lynch. "Examining Supply Chain Relationships: Do Buyer and Supplier Perspectives on Collaborative Relationships Differ?" *Journal of Operations Management* 28.2 (2010): 101-14. Print.
- Prahinski, Carol, and W. C. Benton. "Supplier Evaluations: Communication Strategies to Improve Supplier Performance." *Journal of Operations Management* 22.1 (2004): 39-62. Print.

- Quintens, Lieven, Pieter Pauwels, and Paul Matthyssens. "Global Purchasing: State of the Art and Research Directions." *Journal of Purchasing and Supply Management* 12.4 (2006): 170-81. Print.
- Sartor, Marco, et al. "International Purchasing Offices: Literature Review and Research Directions." *Journal of Purchasing and Supply Management* 20.1 (2014): 1-17. Print.
- Smith, A. *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations with a Life of the Author: Also a View of the Doctrine of Smith, Compared with That of the French Economists, with a Method of Facilitating the Study of His Works, from the French of M. Jariner*. Thomas Nelson, 1843. Print.
- Tan, Y.H. *Accelerating Global Supply Chains with It-Innovation: Itaide Tools and Methods*. Springer, 2010. Print.

Anexos

ANEXO 1 - CAMPO ARTIGO NO SISTEMA PRIMAVERA EXECUTIVE

The screenshot displays the 'Artigo' (Item) configuration window in Primavera Executive. The window title is 'Artigo' and it includes a menu bar with options: Gravar, Novo, Anular, Listas, Imprimir, Contexto, Ajuda, and Cancelar. Below the menu bar, there are input fields for 'Artigo:' and 'Descrição:', with a search icon and a checkbox for 'Artigo anulado'.

The main area is divided into several tabs: 'Params. Stocks', 'Produção', 'Campos do Utilizador', 'Preços', 'Armazéns', 'Fornecedores', 'Unidades', 'Idiomas', 'Resíduos', 'Observações', and 'Anexos'. The 'Geral' tab is active, showing sub-tabs: 'Outros Campos', 'Componentes', 'Nº de Série', 'Lotes', 'Dimensões', 'Cód. Barras', and 'Stocks'.

The 'Características' section includes:

- Tipo Artigo: 3 (Mercadoria)
- Componentes: Artigo Simples
- Taxa de IVA: 23 (IVA à taxa de 23%)
- Inc. IVA: 100,00 % (Deduz IVA)
- IVA Dedutível: 100,00 % (Sujeito a Pro-rata)
- Cód. barras: (barcode icon)

The 'Pr. venda na moeda EUR' section lists PVP values from 1 to 6, all set to 0,00.

The 'Opções' section contains several checkboxes:

- Gestão de N°s Séries
- Gestão de Lotes
- Artigo com Dimensões
- Sujeito a retenção
- Movimenta stocks
- Gestão singular
- Sujeito a Devolução
- Sujeito a Ecotaxa
- Sujeito a IEC
- Utilizado na Produção
- Utilizado na Manutenção

At the bottom, there are fields for 'Deçconto:' (0,00 %) and 'Prazo ent. (d):' (0).

ANEXO 2 – EXEMPLO FAN SAMSUNG TECHWIN

Editor de Compras

Gravar Novo Anular Duplicar Imprimir Procurar Enviar CRM Contexto Ajuda Cancelar

Geral | Condições | Transacção | Impressão | Carga/Descarga | Observações | Estado | Anexos

Documento: FAN Facturas Compras A13 379 Data Doc.: 12-04-2013
 Entidade: 0303 Samsung Techwin Europe Ltd
 2nd Floor No, 5 The Heights
 Brooklands
 Weybridge, Surrey
 KT13 0NY SURREY - ENGLAND GB Inglaterra
 Contribuinte: 786607974 Nº Doc: 902089064

Data Doc.: 12-04-2013
 Data Intr.: 18-04-2013
 Data Venc.: 11-06-2013
 Desc. form.: 0,00
 Desc. financ.: 0,00

Merc./Serv.:
 Descontos:
 IVA:
 Outros:
 Total Doc.:
 Acerto:
 Ecovalor:
 Despesas:
Total: EUR

Artigo	Arm.	Lote	Descrição	CIVA	IVA	Pr. Unit.	Desc.	UN	Quant.	Total Liq.	Projecto	Có	IVA
6395	A1		VGR Nº404/A13 de 12-04-2013 SND-5080F DOME CAM IP HD 720p DE EMBUTIR SAMSUNG Custos Adicionais com Compras	23	23,00		0,00	UN	2				Invers.
				02	0,00				1				Invers.

ANEXO 3 – EXEMPLO FAN DAHUA

Editor de Compras

Gravar Novo Anular Duplicar Imprimir Procurar Enviar CRM Contexto Ajuda Cancelar

Geral | Condições | Transacção | Impressão | Carga/Descarga | Observações | Estado | Anexos

Documento: FAN Facturas Compras A13 421 Data Doc.: 27-04-2013
 Entidade: 0573 ZHEJIANG DAHUA TECHNOLOGY CO.,LTD.
 NO.1187 BinAn, Road, Binjiang District, Hangzhou,
 P.R.China 310053
 Contribuinte: 28939675 Nº Doc: DH-09130406,0412

Data Doc.: 27-04-2013
 Data Intr.: 30-04-2013
 Data Venc.: 27-04-2013
 Desc. form.: 0,00
 Desc. financ.: 0,00

Merc./Serv.:
 Descontos: 0,00
 IVA: 0,00
 Outros: 0,00
 Total Doc.:
 Acerto: 0,00
 Ecovalor: 0,00
 Despesas: 0,00
Total: USD

Artigo	Arm.	Lote	Descrição	CIVA	IVA	Pr. Unit.	Desc.	UN	Quant.	Total Liq.	Projecto	Có	IVA - Regra Cálculo	Tipo de Operação	
6335	A1		VGR Nº447/A13 de 25-4 DVR1604HF-U 32 CANA 03		0,00		0,00	UN	2				Normal		
6147	A1		IPC-HFW2100 CAMARA 03		0,00		0,00	UN	4				Normal		
6134	A1		DH-SD6936-H SPEDOM 103		0,00		0,00	UN	1				Normal		
			Artigos para exposição:												
6462	A3		SD4023-H SPEDOM DAH 03		0,00		0,00	UN	1				Normal		
6463	A3		DH-SD6936-G SPEDOM 103		0,00		0,00	UN	1				Normal		
6464	A3		CA-FW171GP-IR-0360B 03		0,00		0,00	UN	1				Normal		
6465	A3		IPC-K100WP CAMARA : 03		0,00		0,00	UN	1				Normal		
6335	A3		DVR1604HF-U 32 CANA 03		0,00		0,00	UN	1				Normal		

ANEXO 4 – EXEMPLO EMAIL SAMSUNG

The screenshot displays an email client interface. At the top, there is a ribbon with various action buttons. The main content area shows an email from Mihaela Hofmann. The email text is as follows:

Incorrect article
Mihaela Hofmann
Esta mensagem foi enviada com importância Alta.
Enviado: [redacted]
Para: irena.pienaar@samsung.com

Dear Irena,

We have a problem with our Order 737/13; We ordered the item **SMT-3230** and we received instead **SMT-2232** (priced at [redacted]). Subsequently, we received the invoice which contains the article we didn't order. Can you please take a look at this? We are quite pressed to solve this matter because we need to close our balance for this month.

Thank you!

Best regards,

Mihaela Hofmann
Aprovisionamento/Purchasing

ANEXO 5 – EXEMPLO EMAIL DAHUA

Enviado: ter 29-01-2013 10:45
Para: 'li_ling@dahuatech.com'
Cc: mjpais

Dear Abby,

We need to have all the products complying with the **2006/95/CE** Directive (see <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2006:374:0010:0019:en:PDF>).

In the directory which you placed online only the following products have specifically mentioned the compliance with this norm **2006/95/CE**. The products which contain the right certificate are the following:

DH-DVR404
D-DVR3204
DH-DVR3104
DH-DVR3116

All the remaining products make only reference to the 2004/108/EC, so we need them to have the same certificate as the ones above (with **2006/95/CE**). In order to have these products entering Europe, they need to comply with **2006/95/CE**.

Thank you,

Best regards,

Mihaela Hofmann