



IPG Politécnico
| da | Guarda
Polytechnic
of Guarda

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

Licenciatura em Gestão

Ana Patrícia Vaz Martins

outubro | 2020





Escola Superior de Tecnologia e Gestão

Instituto Politécnico da Guarda

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

ANA PATRÍCIA VAZ MARTINS

RELATÓRIO PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE LICENCIADO

EM GESTÃO

outubro/2020

“Sem sonhos, a vida não tem brilho. Sem metas, os sonhos não têm alicerces. Sem prioridades os sonhos não se tornam realidade.”

Augusto Cury

FICHA DE IDENTIFICAÇÃO

Aluna:

Nome: Ana Patrícia Vaz Martins

Número: 1700069

Curso:

Licenciatura em Gestão

Instituição:

Denominação: Escola Superior de Tecnologia e Gestão – Instituto Politécnico da Guarda

Morada: Avenida Dr. Francisco Sá Carneiro, n.º 50, 6300-559 Guarda, Portugal

Contactos: (+351) 271 220 100; ipg@ipg.pt

Professor Orientador do Estágio:

Professor Francisco Sanches Tomé

Empresa Recetora de Estágio:

Denominação: Domingos da Silva Teixeira, S.A.

Morada: Rua de Pitancinhos, apartado 208, Palmeira

Código Postal: 4711-911 Braga

Contactos: (+351) 253 307 200; geral@dstsgps.com

Orientadora de Estágio na Entidade:

Nome: Cláudia Sofia Rodrigues Duarte

Habilitações Académicas: Doutoramento

Duração e Período do Estágio Curricular:

Duração: 400 horas

Data de Início: 08/06/2020 | Data de Fim: 21/08/2020

PLANO DE ESTÁGIO CURRICULAR

O plano de estágio foi sugerido pela supervisora Engenheira Cláudia Duarte, responsável de projetos e processos logísticos na empresa Domingos da Silva Teixeira S.A. localizada em Braga. O plano de estágio continha as seguintes atividades de trabalho:

- Mapeamento da situação atual: acompanhamento dos gestores de equipamentos com o objetivo de a estagiária conhecer todo o processo de consulta e seleção de fornecedores.
- Análise dos mapas comparativos elaborados pelos gestores de equipamentos com o objetivo de identificar os problemas existentes nos mesmos.
- Identificação e Implementação de Melhorias: apresentar soluções para os problemas identificados no processo de consulta ao mercado.

RESUMO

O presente relatório tem como objetivo relatar todas as atividades desenvolvidas durante o estágio curricular, integrado no âmbito do programa curricular da Licenciatura em Gestão da Escola Superior de Tecnologia e Gestão (ESTG) do Instituto Politécnico da Guarda (IPG).

O estágio curricular foi realizado no Centro Logístico (CL) do dstgroup e teve a duração de 400 horas, tendo decorrido no período compreendido entre 08 de junho e 21 de agosto de 2020. Este estágio teve como objetivo aplicar na prática, os conhecimentos adquiridos ao longo dos três anos de licenciatura.

Este documento encontra-se dividido em três capítulos. No primeiro capítulo é feita uma apresentação do grupo; no segundo capítulo são explicadas todas as etapas do processo de consulta e seleção de fornecedores realizadas pelos gestores de equipamentos; por fim, no terceiro capítulo são apresentadas as atividades desenvolvidas ao longo do estágio.

O presente relatório termina com uma conclusão onde consta o balanço final feito pela estagiária acerca do estágio curricular.

Palavras-Chave: Fornecedores, Mercado, Consulta, Problemas, Soluções

JEL – Classification: M10 *General Business Administration*

AGRADECIMENTOS

O término da licenciatura em gestão é um sonho tornado realidade. Com o fim de mais uma etapa importante da minha vida, é crucial agradecer a todas as pessoas que contribuíram para a realização de um dos meus maiores sonhos.

Em primeiro lugar quero agradecer aos meus pais e à minha irmã por todo o apoio incondicional durante este meu percurso. Obrigada por nunca me terem deixado desistir e por me terem incentivado sempre, a lutar pelos meus sonhos, mesmo que isso implicasse voar mais alto e para mais longe. A vocês, devo tudo aquilo que sou hoje.

Em segundo lugar quero agradecer a minha avó Lola por todo o apoio que me deu durante estes três anos. Caminhou sempre lado a lado comigo, dando-me uma das melhores coisas da vida: o amor incondicional de uma avó. Espero que possa continuar a ver as minhas conquistas de perto pois, só assim, faz sentido.

Em terceiro lugar agradeço aos meus melhores amigos por me terem apoiado, sem nunca terem cobrado as minhas ausências. Tenho poucos amigos, mas os que tenho, são os melhores. Gosto muito de todos vós.

De seguida, quero agradecer à entidade acolhedora pela oportunidade de realizar o meu estágio num grupo, onde o foco são as pessoas e o seu bem-estar. Não posso deixar de agradecer à minha supervisora, todo o apoio que me deu, desde o primeiro momento. Ao diretor do CL, o meu muito obrigada, pelas palavras de incentivo ao longo de todo o estágio.

Agora agradeço à cidade da Guarda por me ter permitido conhecer pessoas maravilhosas, que me acolheram tão carinhosamente, e com as quais partilhei vários momentos felizes. Sinto que esta cidade é, também agora, um bocadinho minha e por isso mesmo vai ter sempre um lugar marcado no meu coração.

Não poderia terminar os agradecimentos, sem antes deixar o meu agradecimento, ao IPG, a minha segunda casa durante estes três anos. Agradeço a todos os professores desta Instituição pelos ensinamentos, mas o meu especial obrigada, vai para o meu professor orientador de estágio, pelo seu apoio e dedicação ao longo da elaboração do presente relatório.

A todos vocês, o meu muito obrigada.

ÍNDICE

RESUMO	i
AGRADECIMENTOS	ii
ÍNDICE.....	iv
ÍNDICE DE ANEXOS	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	vii
ÍNDICE DE TABELAS	viii
LISTA DE ACRÓNIMOS E SIGLAS	ix
INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO 1 - APRESENTAÇÃO DO GRUPO	3
1.1 Nota Introdutória.....	4
1.2 Enquadramento	4
1.3 Apresentação do dstgroup	4
1.4 Visão, Missão e Valores do dstgroup	10
1.5 Estrutura Organizacional do dstgroup	12
1.6 Áreas de Negócio.....	13
1.7 Qualidade e Principais Certificações	20
1.8 Estrutura Organizacional do CL	21
1.9 Política de Gestão	23
1.9.1 Política de Gestão do CL	23
1.10 Softwares e Sistemas utilizados no CL.....	24
CAPÍTULO 2 - PROCESSO DE CONSULTA E SELEÇÃO DE FORNECEDORES	26
2.1 Nota Introdutória.....	27
2.2 Enquadramento	27
2.3 Apresentação das funções dos gestores de equipamentos	27
2.4 Pedido de Compra.....	30
2.4.1 Tipos de pedidos de compra.....	30
2.4.1.1 Pedido Normal.....	30
2.4.1.2 Pedido Urgente	31

2.4.1.3	Diferenças entre um pedido normal e um pedido urgente.....	31
2.4.1.4	Prioridade dos pedidos	32
2.5	Processo de resposta a um pedido de compra.....	32
2.5.1	Consulta ao mercado	32
2.5.1.1	Pedido de Cotações.....	32
2.5.1.2	Mapa Comparativo	33
2.5.1.3	Seleção de Fornecedores	35
2.6	Tarefas realizadas em SAP	37
CAPÍTULO 3 - ATIVIDADES DESENVOLVIDAS DURANTE O ESTÁGIO CURRICULAR		43
3.1	Nota Introdutória.....	44
3.2	Integração no dstgroup.....	44
3.3	Identificação de problemas no processo de consulta e seleção de fornecedores	45
3.3.1	Pedido de Cotações	46
3.3.2	Mapa Comparativo	51
3.3.3	Seleção de Fornecedores	53
3.4	Propostas de sugestões de melhoria.....	58
3.4.1	Consulta ao mercado	61
3.4.1.1	Pedidos de cotações.....	62
3.4.1.2	Mapas comparativos.....	63
3.4.1.3	Seleção de fornecedores	64
3.4.1.4	Criação de uma nova instrução de trabalho	64
CONCLUSÃO.....		66
BIBLIOGRAFIA.....		68
WEBGRAFIA		70
ANEXOS.....		72

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 - Planta dstgroup	73
Anexo 2 - Organograma Funcional	74
Anexo 3 – Organograma das áreas de negócio.....	75
Anexo 4 – Exemplo de pedido de cotação	76
Anexo 5 – Modelo de mapa comparativo.....	77
Anexo 6 - Tabela de Fornecedores Qualificados.....	78
Anexo 7 - Ficheiro de dispensa	79
Anexo 8 – Imagem de SAP do separador "Stock atual de equipamentos - J4GL"	80
Anexo 9 - Proposta de Instrução de Trabalho	81

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Internacionalização do dstgroup	5
Figura 2 - Centro de Formação dst	8
Figura 3 - Entrega de livros como presentes	9
Figura 4 - Cantina do dstgroup em tempos de pandemia	10
Figura 5 - Logótipos das empresas da área da Engenharia & Construção	14
Figura 6 - Logótipos das empresas da área do Ambiente.....	15
Figura 7 - Logótipos das empresas da área das Energias Renováveis.....	16
Figura 8 - Logótipos das empresas da área das Telecomunicações	17
Figura 9 - Logótipo da empresa da área de Real Estate	18
Figura 10 - Logótipos das empresas da área de Venture.....	19
Figura 11 - Organograma do Centro Logístico	22

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Pedido Normal vs Pedido Urgente	31
Tabela 2 - Conversão total de cada critério	36
Tabela 3 - Classificação dos fornecedores	36
Tabela 4 - Estado dos Equipamentos.....	40
Tabela 5 - Tipos de atividade	41
Tabela 6 - Quantidade de mapas comparativos elaborados em cada tipo de pedido.....	47
Tabela 7 - Quantidade de mapas comparativos elaborados por cada gestor de equipamentos	49
Tabela 8 - Número de adjudicações de cada fornecedor	54
Tabela 9 - Fator (es) de escolha dos fornecedores.....	56

LISTA DE ACRÓNIMOS E SIGLAS

CE	Conformidade Europeia
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CFO	<i>Chief Financial Officer</i>
CL	Centro Logístico
CRO	<i>Chief Risk Officer</i>
dst	Domingos da Silva Teixeira
ESTG	Escola Superior de Tecnologia e Gestão
IPG	Instituto Politécnico da Guarda
PSS	Plano de Segurança e Saúde
RGPD	Regime Geral de Proteção de Dados
SGIDI	Sistema de Gestão de Investigação, Desenvolvimento e Inovação
SHST	Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho

INTRODUÇÃO

O presente relatório de estágio tem como finalidade apresentar a entidade acolhedora, bem como as atividades desenvolvidas ao longo do estágio curricular. O estágio curricular, integrado na estrutura curricular da Licenciatura de Gestão, decorreu no CL do dstgroup, na cidade de Braga.

Ao longo do estágio curricular, a estagiária teve não só a oportunidade de aplicar os conhecimentos adquiridos na Licenciatura de Gestão, mas também a possibilidade de adquirir novas competências.

De forma a facilitar a compreensão do presente relatório, o mesmo foi dividido em três capítulos. No primeiro capítulo é feita uma apresentação geral do dstgroup. Visto que a estagiária realizou o seu estágio no CL do dstgroup, neste capítulo, é apresentada a estrutura organizacional do CL, a política de gestão e os programas e sistemas utilizados pelos trabalhadores, de forma a enquadrar melhor a sequência de informação.

No segundo capítulo é apresentada a parte teórica que também se encontra englobada no plano de estágio, no qual serão abordadas as tarefas realizadas pelos gestores de equipamentos. Com o objetivo de tornar a apresentação deste capítulo mais clara, a estagiária inicialmente fará o enquadramento do processo de consulta e seleção de fornecedores.

No terceiro capítulo estão apresentadas todas as atividades desenvolvidas durante as 400 horas de estágio curricular.

Por fim, é apresentada uma breve conclusão, onde consta o balanço final que a estagiária fez após o término do estágio.

De forma a cumprir o Regime Geral de Proteção de Dados (RGPD), no presente relatório não serão divulgados os dados pessoais dos colaboradores do dstgroup, bem como os nomes dos fornecedores do mesmo. Deste modo, serão apenas apresentadas as informações que não comprometam o direito à privacidade de todos os integrantes.

CAPÍTULO 1 - APRESENTAÇÃO DO GRUPO

1.1 Nota Introdutória

Neste primeiro capítulo irá ser feita uma apresentação do dstgroup, entidade acolhedora do estágio. O capítulo inicia-se com uma apresentação geral do grupo, seguindo-se a sua visão, missão e valores. De seguida, apresenta-se a estrutura organizacional do mesmo, as áreas de negócio onde este atua e as suas principais certificações. Por fim, mas não menos importante, irá ser apresentada a estrutura organizacional e a política de gestão do CL, assim como os softwares e sistemas utilizados neste local, pelos trabalhadores do escritório.

1.2 Enquadramento

O dstgroup dedica-se à construção de paixões, ideias e cultura. Para este grupo o lema é: “somos o que fazemos – uma cultura de construção que constrói cultura” (dstgroup, 2018). Este grupo está presente em seis grandes áreas de negócio: Engenharia & Construção, Ambiente, Energias Renováveis, Telecomunicações, *Real Estate e Ventures*.

1.3 Apresentação do dstgroup ¹

Nos anos 40, fundado pela família Silva Teixeira, na cidade de Braga nasceu aquele que viria a ser, anos mais tarde, o dstgroup. Esta família iniciou a sua atividade no setor da construção civil, dedicando-se a atividades como extração de inertes, fornecimento de materiais para a construção do Estádio 1º de maio, localizado em Braga e, pavimentações de passeios.

A família Silva Teixeira depois de ter iniciado a sua atividade constituiu a empresa Domingos da Silva Teixeira & Filhos, Lda. No entanto, esta constituição ao longo dos anos sofreu alterações, sendo que, mais tarde a empresa fez a passagem a sociedade anónima: Domingos da Silva Teixeira, S.A. Posteriormente, foi constituído o dstgroup que tem como empresa mãe a dstgps, S.A. Esta empresa tem como objetivo a gestão de participações sociais noutras entidades como forma indireta do período de atividades económicas nas áreas de negócio onde o grupo atua.

¹ Informação retirada do *site* do dstgroup

Atualmente o dstgroup tem sede no complexo Domingos da Silva Teixeira (dst), localizado na rua de Pitancinhos, Palmeira, Braga. A planta deste grupo consta no anexo 1.

A família Silva Teixeira começou a apostar no desenvolvimento do seu negócio, tendo adquirido inicialmente a pedreira “Monte Soeiro”, localizada em Pitancinhos, Braga. De seguida, começou a dedicar-se a outras atividades como a produção de misturas betuminosas, a instalação de centrais de betão pronto situadas em diferentes cidades do país, entre outras.

Esta família, desde muito cedo, se apercebeu da importância da diversificação do negócio, pelo que, pouco tempo depois de ter iniciado a sua atividade, começou a dedicar-se às áreas de negócio das rochas ornamentais e da metalomecânica.

O dstgroup continuou a apostar em novas áreas de negócio, estando atualmente presente em seis áreas de negócio inovadoras: Engenharia & Construção, Ambiente, Energias Renováveis, Telecomunicações, *Real Estate* e *Ventures*.

Depois da aposta nestas áreas em Portugal, o grupo decidiu apostar na internacionalização, tendo presença marcada em quase todos os continentes. Na figura 1, verifica-se que vários países contam com a presença do dstgroup, como é caso de Espanha, França, Reino Unido, Venezuela, Moçambique, entre outros. Países como Canadá, Bolívia, Argentina, Suécia, entre outros, contam com a atividade comercial do grupo.



Figura 1 - Internacionalização do dstgroup

Fonte: Sousa, 2019, p.30

O constante crescimento do grupo no mercado nacional e internacional, é fruto de um trabalho que prima pela diferenciação e irreverência. O trabalho desenvolvido diariamente, por cada empresa do grupo, tem sido premiado diversas vezes, por entidades nacionais e internacionais. Deste modo, o dstgroup apresenta um extenso e diversificado portfólio de prémios.

O dstgroup não só é um grupo de referência em todas as áreas que atua, como também é uma referência no âmbito da responsabilidade social, uma vez que apoia diferentes projetos ligados à cultura, à educação e formação, ao ambiente e à solidariedade. Para além disto, este grupo, apresenta uma Política de Recursos Humanos que visa o investimento dos trabalhadores, prestando apoio na vida pessoal e profissional de cada um.

→ Cultura

No âmbito da cultura o grupo apoia as iniciativas que são capazes de promover o conhecimento e a aproximação às artes.

Desta forma, foi instituído pelo dstgroup “O Grande Prémio de Literatura dst”, sendo este destinado a galardoar todos os anos uma obra em português, de autor português nascido e residente em Portugal. O dstgroup é o principal patrocinador da Feira do Livro de Braga e é apoiante dos Encontros da Imagem, financiando este projeto com um valor que ajuda, a organização a suportar os custos da promoção, divulgação e realização do Prémio Internacional de Fotografia.

→ Educação

Para o dstgroup é obrigatório contribuir para a formação e educação. Segundo este “Trata-se de um investimento com retorno no curto prazo” (dstgroup, 2018).

A entidade acolhedora estabelece protocolos de cooperação com universidades e centros de investigação regionais. Este grupo estabeleceu um protocolo com a Universidade do Minho que visa a atribuição de bolsas de mérito aos melhores alunos do curso de Engenharia Civil e posteriormente a colocação destes, como estagiários na empresa. O grupo presidido pelo Engenheiro José Teixeira não só apoia diversos agrupamentos de escolas através da distribuição de um livro por cada aluno, como também apoia as olimpíadas de Português, uma iniciativa do Curso de Humanidades da Universidade Católica Portuguesa, Faculdade de Filosofia – Braga.

→ Ambiente

O dstgroup preocupa-se desde sempre com o ambiente, pelo que ao longo do tempo, tem vindo a realizar ações que visam a sensibilização dos trabalhadores para as questões ambientais.

Todos os anos, no dia Mundial do Ambiente, os trabalhadores são sensibilizados para a adoção de práticas sustentáveis. No ano de 2020, ofereceu um vaso com sementes aromáticas a cada trabalhador, com o intuito de despertar a atenção dos mesmos para o consumo de produtos biológicos.

O dstgroup também promove reuniões com os trabalhadores com o objetivo de conhecer todas as suas preocupações ambientais e avaliar as sugestões de melhoria.

→ **Solidariedade**

A solidariedade é um dos valores do dstgroup e, neste âmbito, o grupo tem organizado diversas atividades de recolha e distribuição de bens alimentares apoiando não só o Banco Alimentar Contra a Fome como também o Instituto Português do Sangue, a Cáritas Portuguesa, a Cruz Vermelha, os Centros Sociais e Paroquiais e as Associações Humanas Cooperativas.

→ **Investimento no colaborador**

O sucesso alcançado pelo grupo resulta do trabalho desenvolvido por cada trabalhador. Este grupo, estando consciente da importância da formação profissional dos seus trabalhadores, organiza anualmente o plano de formação que tem em conta as necessidades de cada funcionário. No ano de 2018, foram realizadas 474 formações certificadas que contribuíram para o enriquecimento pessoal e profissional de cada trabalhador.

O dstgroup em parceria com a Porto *Business School* dá a oportunidade a vinte e seis trabalhadores de realizarem um curso onde aprofundam as suas competências técnicas com aprendizagens nas áreas das artes e das humanidades.



Figura 2 - *Centro de Formação dst*

Fonte: <https://www.dstsgps.com/dst-group-pt-pt/employees-pt-pt-2/#!/#text>

No âmbito da saúde e do desporto, os trabalhadores podem usufruir do campus desportivo existente no complexo dst e de sessões de *yoga* gratuitas que decorrem no local de trabalho.

A entidade acolhedora através do estabelecimento de protocolo com diferentes entidades consegue assegurar aos seus trabalhadores benefícios sociais nas áreas da saúde, educação, restauração, turismo, etc. Oferece ainda a todos os trabalhadores, um seguro de vida com proteção até 20000€, em caso de morte ou invalidez, e um seguro de saúde totalmente gratuito.

Na sede do dstgroup os trabalhadores podem usufruir dos serviços de um médico, de um enfermeiro e de um dentista.

O dstgroup ainda desenvolve outras atividades em prol do bem-estar dos trabalhadores como por exemplo, a realização do *day out*, a celebração do dia da mulher, a celebração do aniversário de cada trabalhador com a oferta de um livro e a organização de um campo de férias para os filhos dos trabalhadores.



Figura 3 - Entrega de livros como presentes

Fonte: <https://www.dstgps.com/dst-group-pt-pt/employees-pt-pt-2/###text>

O CEO do grupo sempre impulsionou o crescimento profissional de todos os trabalhadores. Para incentivar o gosto pela leitura aos seus trabalhadores, o Engenheiro José Teixeira, realizava reuniões semanais, com o objetivo de cada funcionário ler um excerto de um livro, escolhido pelo mesmo e posteriormente interpretá-lo, de forma a retirar a mensagem que lhe era inerente e que todos deviam aplicar no seu quotidiano. De uma forma geral, era uma lição que tinha sempre como fundamento motivar cada um dos trabalhadores.

O dstgroup coloca sempre em primeiro lugar, o bem-estar dos trabalhadores. No ano de 2020 surgiu o vírus Covid-19 e a preocupação com o bem-estar e a segurança dos trabalhadores aumentou. Este grupo, desde o início da pandemia, tomou todas as medidas necessárias para proteger os trabalhadores, optando por colocar a maioria destes em teletrabalho e assegurando as condições de higiene e segurança para aqueles que ficariam nos escritórios e nas obras.

É de salientar que em tempos de pandemia, este grupo contratou 52 trabalhadores em março e 40 em abril, contando atualmente, com cerca de 1800 trabalhadores.



Figura 4 - Cantina do dstgroup em tempos de pandemia

Fonte: <https://ominho.pt/braga-dst-contratou-158-trabalhadores-durante-a-pandemia/>

1.4 Visão, Missão e Valores do dstgroup

A visão, a missão e os valores são as bases para se estabelecer uma direção e uma orientação para uma organização, mas para estes se tornarem realidade têm de se traduzir em objetivos e orientações estratégicas. (Daychouw, 2007). Este conjunto de orientações indicam a forma como uma organização se quer posicionar no mercado e ser reconhecida pelos seus clientes, parceiros e trabalhadores.

→ Visão

A visão de uma organização é definida de forma ampla e com o objetivo de inspirar todos os membros da organização. Deve representar as projeções de negócio da organização e onde ela pretende chegar. (Martins, 2007). Em suma, a visão proporciona à organização um sentido e uma orientação consistente no futuro (Daychouw, 2007).

Para o dstgroup a sua visão passa por “Construir com arte e engenho para ficarmos na história como os empreendedores “renascentistas” do séc. XXI” (dstgroup, 2018).

→ Missão

Definir a missão de uma empresa nem sempre é fácil, no entanto, só através da missão é possível estabelecer políticas, desenvolver estratégias, concentrar recursos e começar a trabalhar. (Drucker, 1998).

A missão de uma organização consiste na definição dos seus fins estratégicos gerais. Esta deve ser formalmente expressa, servindo de guia de orientação para todos os trabalhadores da organização. A missão de uma organização traduz-se numa explícita declaração ou num implícito entendimento de qual é a razão de ser da sua existência. (Teixeira, 2013).

Em suma, a missão de uma empresa é uma “declaração escrita que procura traduzir os ideais e orientações globais da organização para o futuro” (Freire, 1997).

O dstgroup tem como missão “Construir projetos empresariais sustentáveis que acrescentem valor para a comunidade” (dstgroup, 2018).

→ Valores

Os valores representam os princípios pelos quais uma organização se rege. (Daychouw, 2007). Cada organização deve adotar os seus valores como diretrizes de comportamento e conduta. (Mansur, 2007). Todos os valores de uma organização contribuem para a satisfação ou insatisfação dos funcionários, causam confiança e credibilidade nos fornecedores, nos clientes e na sociedade em geral. (Bertaglia, 2016).

Para o dstgroup: “As grandes histórias escrevem-se com valores no coração dos homens.” Deste modo, este grupo “rege-se por um conjunto de valores que refletem a sua missão e visão num contexto em constante evolução” (dstgroup, 2018).

Assim sendo, os valores deste grupo que refletem a sua missão e visão são nove: respeito, paixão, ambição, lealdade, solidariedade, estética, rigor, coragem e responsabilidade.

1.5 Estrutura Organizacional do dstgroup

O organograma é um gráfico que representa a estrutura formal de uma organização. Através da análise do organograma é possível não só conhecer os cargos da organização como também as relações existentes entre si (Almeida,2016).

Existem diferentes tipos de organogramas, no entanto, o mais utilizado pelas organizações é o organograma clássico ou vertical. O organograma vertical é de fácil leitura uma vez que é composto por retângulos (representam os cargos ou órgãos) e linhas (horizontais e/ou verticais). As linhas horizontais representam as relações laterais de comunicação e as linhas verticais representam as relações de autoridade (Marques, 2013).

Através da análise do organograma do dstgroup verificamos que este apresenta um conselho de administração constituído por cinco elementos: um Presidente, dois Vice-Presidentes e dois Vogais.

A comissão executiva, o comité de investimentos, auditoria e risco e a comité de estratégia são constituídas por três elementos: CEO (*Chief Executive Officer*); CFO (*Chief Financial Officer*) e CRO (*Chief Risk Officer*).

O dstgroup é um grupo de empresas (*holding*) e por isso está estruturado como tal. Este grupo apresenta catorze serviços corporativos que auxiliam nos principais processos empresariais do grupo: Ambiente; Qualidade; Segurança; Compras; Contabilidade; Finanças Corporativas, Tesouraria; Comunicação; Património, Seguros e Instalações; Planeamento Estratégico; Recursos Humanos; Sistemas de Informação; Inovação, Desenvolvimento (SGIDI); Auditoria Interna e Controlo de Risco.

Cada área de negócio onde o grupo atua, apresenta um conselho de administração diferente. O organograma funcional do grupo, pode ser consultado no anexo 2.

1.6 Áreas de Negócio

Como já foi referido anteriormente, atualmente, o dstgroup atua em seis áreas de negócio inovadoras: Engenharia & Construção, Ambiente, Energias Renováveis, Telecomunicações, *Real Estate* e *Ventures*.

Para conseguir satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes este grupo detém a 100% várias empresas das áreas da Engenharia & Construção, Energias Renováveis, *Real Estate* e *Ventures*, capazes de tornar todos os projetos realidade.

Nas áreas da Engenharia & Construção, Ambiente, Telecomunicações e *Ventures*, existem empresas que são detidas entre os 10% e os 89% pelo dstgroup e que ajudam a alcançar excelentes resultados, nas áreas anteriormente mencionadas.

→ Engenharia & Construção

É nesta área que o dstgroup pretende intensificar a sua atividade, apostando em *performances* primadas pela alta gama de qualidade, diferenciando-se de forma positiva da concorrência.

Esta área conta com empresas que desenvolvem as suas atividades na construção civil e obras públicas; na conceção, desenvolvimento, produção e montagem de estruturas metálicas; em instalações especiais; na transformação de madeira; na estabilização de taludes; nas contenções e fundações especiais; no desmonte de maciços rochosos; na aplicação de misturas betuminosas e camadas granulares; na conceção, desenvolvimento, produção e comercialização de todo o tipo de classes de betão; na realização de estudos e ensaios em laboratório de forma a controlar os materiais aplicados nas obras; na modernização de infraestruturas ferroviárias e na execução, coordenação e gestão de obras públicas e particulares.

Na figura 5 estão presentes as designações e os logótipos das empresas dedicadas à área da Engenharia & Construção.



Figura 5 - Logótipos das empresas da área da Engenharia & Construção

Fonte: Elaboração Própria

→ Ambiente

O dstgroup ao acompanhar a movimentação do mundo no sentido da sustentabilidade, pretende encontrar novas oportunidades nos produtos e serviços derivados da Economia do Ambiente.

Nesta área as atividades desenvolvidas pelas empresas resumem-se à gestão e exploração de obras no âmbito dos serviços municipais do ambiente, à recolha seletiva, triagem, tratamento e valorização de resíduos sólidos, ao abastecimento de água e à prestação de serviços de gestão de ETAR, entre outras.

Na figura 6 estão presentes as designações e os logótipos das empresas dedicadas à área do Ambiente.



Figura 6 - Logótipos das empresas da área do Ambiente

Fonte: Elaboração Própria

→ **Energias Renováveis**

Na área das Energias Renováveis o dstgroup pretende ser a única construtora promotora de renováveis em Portugal.

Nesta área os clientes podem usufruir da disponibilização de serviços desenvolvidos no âmbito do solar fotovoltaico, como por exemplo, a instalação de sistemas fotovoltaicos em regime “chave de mão”, a micro geração, sistemas ligados à rede, entre outros.

Ainda nesta área é feita a gestão e exploração de parque eólicos, a prospeção, licenciamento, construção e operação de centrais hídricas, a produção de módulos solares fotovoltaicos policristalinos e a fabricação de painéis fotovoltaicos. Este grupo ainda aposta no desenvolvimento de novos produtos e tecnologias com recurso a nanomateriais e nanotecnologia.

Na figura 7 estão presentes as designações e os logótipos das empresas dedicadas à área das Energias Renováveis.



Figura 7 - Logótipos das empresas da área das Energias Renováveis

Fonte: Elaboração Própria

→ **Telecomunicações**

O dstgroup, nesta área, caracteriza-se como sendo um operador de operadores (empresa que serve e desenvolve soluções adaptadas aos operadores de telecomunicações). O seu objetivo consiste no alcance da liderança em Portugal do negócio de operadores de operadores. Nesta área, as perspetivas futuras consistem na replicação deste modelo nos países em desenvolvimento.

Na área das telecomunicações são desenvolvidas soluções e serviços adaptados às exigências dos operadores de telecomunicações, sendo utilizado como recurso as infraestruturas de fibra ótica. Além disto ainda é feita a instalação, exploração, manutenção e gestão de redes de comunicações de nova geração em diferentes regiões do país. Os clientes do dstgroup podem usufruir da disponibilização de serviços de telecomunicações, serviços de internet e conectividade sobre fibra ótica e soluções integradas.

Na figura 8 estão presentes as designações e os logótipos das empresas dedicadas à área das Telecomunicações.



Figura 8 - Logótipos das empresas da área das Telecomunicações

Fonte: Elaboração Própria

→ *Real Estate*

Nesta área de negócio foi desenvolvido um negócio imobiliário inovador nos seus vários segmentos, residencial e *corporate*.

Sendo um negócio imobiliário, a sua principal atividade consiste na oferta de serviços imobiliários como por exemplo, a projeção, construção, promoção e venda de ativos. Com esta atividade, o grupo pretende proporcionar a cada um dos seus clientes um serviço primado pelo rigor e por uma excelente qualidade.

Na figura 9 estão presentes as designações e os logótipos das empresas dedicadas à área de *Real Estate*.



Figura 9 - Logótipo da empresa da área de *Real Estate*

Fonte: Elaboração Própria

→ *Ventures*

O dstgroup apoia “os primeiros passos na ótica de capital de risco” com o objetivo de se destacar da concorrência.

Esta área tem duas principais atividades: a identificação e avaliação de ideias e oportunidades inovadoras; e a gestão de fundos de capital de risco que visa apoiar os empreendedores, os novos projetos de incubação e os negócios que ultrapassam as fronteiras comerciais do grupo.

Na figura 10 estão presentes as designações e os logótipos das empresas dedicadas à área de *Ventures*.



Figura 10 - Logótipos das empresas da área de *Venture*

Fonte: Elaboração Própria

O organograma que representa as diferentes áreas de negócio do grupo consta no anexo 3.

1.7 Qualidade e Principais Certificações

Ao longo dos anos o conceito de “qualidade” foi sendo alterado. A evolução histórica dos conceitos de qualidade tem estado referenciada ao entendimento de alguns autores e, principalmente, na ênfase que colocam em aspetos importantes da qualidade. Segundo (Pires,2007) a qualidade de um produto/serviço está, intrinsecamente, ligada a duas componentes:

- Satisfação das necessidades e expectativas dos consumidores;
- Ser oferecida a um preço que o consumidor esteja disposto a pagar.

Garantir a qualidade é uma tarefa complexa por duas ordens de razão:

- Porque os consumidores podem entender a qualidade de diversas formas;
- Porque a qualidade assume cada vez mais uma abrangência maior e necessita de utilizar conhecimentos provenientes de mais áreas do conhecimento.

Para o dstgroup, a qualidade “é entendida como uma metodologia de gestão, refletindo-se no planeamento da sua atividade, contemplando e comprometendo a empresa com todas as partes interessadas – acionistas, donos de obra, fornecedores, subempreiteiros, parceiros de negócio, e, também, trabalhadores” (dstgroup,2018)

Este grupo utiliza um sistema de gestão da qualidade que visa o controlo e padronização dos processos, permitindo realizar uma avaliação da eficácia das decisões tomadas.

Sempre preocupado com a satisfação dos clientes, este grupo cria, desenvolve e implementa atividades com o objetivo de melhorar todos os seus processos produtivos. Este grupo envolve os seus trabalhadores numa cultura de filosofia *Lean*, que consiste na identificação e resolução de problemas. Para além disto, este grupo também organiza reuniões diárias

Kaizen que visam aumentar a motivação dos trabalhadores, melhorar a organização das equipas e conseqüentemente, capacitar as equipas para a melhoria contínua.

As atividades anteriormente mencionadas permitem que os clientes do dstgroup possam usufruir de serviços primados pela qualidade e excelência.

Atualmente, as organizações recorrem à certificação do seu sistema de qualidade com o objetivo de aumentar a satisfação dos clientes, atrair novos clientes, reduzir custos, etc.

As normas ISO têm como função garantir que a empresa certificada tem capacidade de respeitar os requisitos da qualidade para fornecer produtos ou serviços em conformidade (Domingues e Neves, 2009).

Desta forma, o dstgroup tem seis empresas certificadas em diversas normas: a NP EN ISO 9001:2015, a NP EN ISO 14001:2015, a 4397: 2008 e a OSHAS 18001:2007. Na norma ISO 45001:2018, tem uma empresa certificada.

1.8 Estrutura Organizacional do CL

O CL é responsável por administrar os recursos e informações para a execução de todas as atividades realizadas por cada empresa do grupo.

O CL de Braga conta dois armazéns: o armazém de materiais e o armazém de equipamentos, também denominado por estaleiro. Estes armazéns contêm materiais e equipamentos que são utilizados nas obras, construídas pelas empresas do dstgroup.

O diretor do CL de Braga é responsável pelo controlo de todas as atividades aqui desenvolvidas.

Neste CL cada trabalhador tem as suas principais tarefas e responsabilidades definidas num documento denominado por “Descrição de Funções”, elaborado pelo /a gestor /a de qualidade. A descrição de funções é nada mais do que um documento escrito que identifica, descreve e define uma função quanto às suas atribuições, responsabilidades, condições de trabalho e especificações. (Bilhim, 2009).

Neste CL cada trabalhador é responsável pelo desenvolvimento do seu próprio trabalho. No entanto, é de salientar que as funções do CL estão interligadas, pelo que o espírito de equipa é bastante importante e valorizado. Para que o trabalho de equipa obtenha resultados positivos, é necessário que haja uma cooperação entre todos os trabalhadores e que a comunicação entre estes seja eficiente.

A estrutura organizacional do CL encontra-se representada na figura 11.

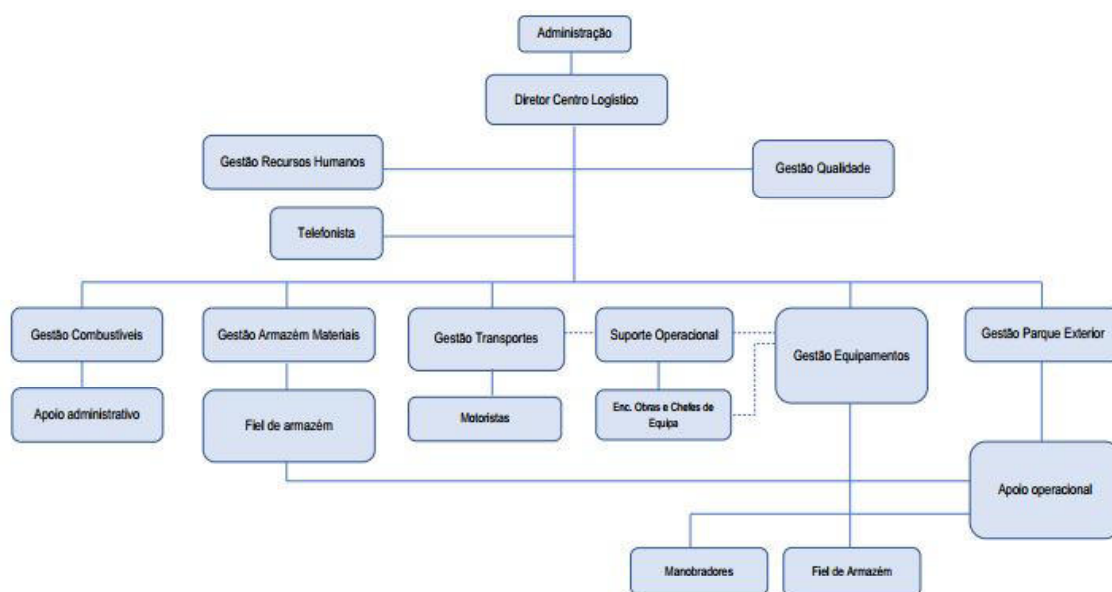


Figura 11 - Organograma do Centro Logístico

Fonte: Documentos Internos

1.9 Política de Gestão

A política de gestão é um processo de criação, comunicação e manutenção de políticas e procedimentos dentro uma organização (Pharino, 2007).

No dstgroup cada empresa elabora a sua própria Política de Gestão. Em cada Política de Gestão, as orientações devem ser enquadradas em três temas que visam a orientação para o cliente, a garantia de níveis de excelência na gestão de custos e a qualidade do produto/serviço prestado, tendo em consideração a sustentabilidade ambiental, a prevenção de acidentes e o controlo dos riscos profissionais.

1.9.1 Política de Gestão do CL ²

A política de gestão aplicada no CL é definida pela empresa mãe. Esta política de gestão contém diversas orientações que visam o alcance dos objetivos estratégicos do grupo.

→ Orientações

- ✓ Garantir o cumprimento dos requisitos dos clientes, legais e estatutários, a conformidade dos produtos/serviços, capacidade operacional e o cumprimento dos prazos de entrega, procurando exceder as expectativas dos clientes;
- ✓ Fomentar uma maior interação com os clientes no sentido da excelência dos serviços prestados, acrescentando valor pela inovação e qualidade;
- ✓ Melhorar de forma contínua a eficácia do desempenho do Sistema de Gestão da Qualidade, através da medição e monitorização de processos;
- ✓ Definir periodicamente um conjunto de objetivos na ótica de uma melhoria do desempenho da empresa, dos seus processos e produtos;
- ✓ Potenciar a formação como ferramenta de melhoria de competências;

² Informação retirada de documentos internos

- ✓ Promover o alinhamento organizacional por meio da implementação do novo modelo de gestão com base no *Balanced Scorecard* – BSC;
- ✓ Procurar a melhoria contínua do Sistema de Gestão Ambiental e conseqüentemente do desempenho ambiental;
- ✓ Cumprir as obrigações de conformidade;
- ✓ Exercer um consumo responsável e sustentável dos recursos naturais, reduzir a utilização de produtos perigosos e reduzir a produção de resíduos prevenindo a poluição;
- ✓ Afetar todos os recursos técnicos, financeiros e humanos necessários à implementação da Segurança, Higiene e Saúde do Trabalho (SHST);
- ✓ Procurar controlar e rever as atividades desenvolvidas pela dst, seguindo o princípio de prevenção das lesões e danos na saúde e a prevenção dos riscos profissionais envolvidos;
- ✓ Integrar as boas práticas, procedimentos e medidas de controlo nas tarefas com flexibilidade;
- ✓ Comprometer-se no cumprimento do estipulado no Plano de Segurança e Saúde (PSS) elaborado para a execução da empreitada e de toda a legislação de SHST aplicável ao Sector.

1.10 Softwares e Sistemas utilizados no CL

No CL os *softwares* e sistemas utilizados são três denominados por *SAP*, *GPS Cartrack* e *GPS Komtrax*. De seguida será feita uma breve apresentação de cada programa e sistema mencionado anteriormente.

- ✓ **SAP**: criado por uma empresa alemã, o *SAP* é um sistema integrado de gestão empresarial. Este *software* apresenta várias funcionalidades que auxiliam os trabalhadores na realização de todas as suas atividades. É de salientar, mais uma vez, que as funções do CL estão interligadas, e de facto, neste programa há atividades que só podem ser feitas se outras já tiverem sido realizadas. Como por

exemplo, a localização do equipamento só é conhecida após a criação deste, em SAP.

- ✓ **GPS Cartrack:** É um *software* de gestão que permite medir o tempo de trabalho dos equipamentos e descobrir a sua localização.

- ✓ **GPS KOMTRAX:** É um sistema que permite medir o tempo de trabalho dos equipamentos e descobrir a sua localização. É de salientar que este programa só engloba equipamentos pesados da marca *Komatsu*.

CAPÍTULO 2 - PROCESSO DE CONSULTA E SELEÇÃO DE FORNECEDORES

2.1 Nota Introdutória

Este capítulo inicia-se com a apresentação das tarefas desempenhadas por cada gestor de equipamentos, seguindo-se a explicação do que é um pedido de compra, a diferença entre um pedido normal e urgente, a prioridade dos tipos de pedidos, as etapas do processo de consulta e seleção de fornecedores e por fim, as tarefas realizadas em SAP, no âmbito deste processo.

2.2 Enquadramento

A estagiária durante as três primeiras semanas do seu estágio acompanhou o trabalho dos gestores de equipamentos, com o objetivo de conhecer todo o processo de consulta e seleção de fornecedores. Estas primeiras semanas foram essenciais para a estagiária uma vez que, o conhecimento adquirido durante este tempo, contribuiu para que esta conseguisse realizar as restantes tarefas, presentes no plano de estágio.

2.3 Apresentação das funções dos gestores de equipamentos ³

O CL do dstgroup conta com três gestores de equipamentos. Como a entidade destes não pode ser revelada, os mesmos vão ser designados por: gestor de equipamentos A, gestor de equipamentos B e gestor de equipamentos C.

Cada gestor de equipamentos tem as suas principais tarefas e responsabilidades definidas num documento denominado por “descrição de funções”. De seguida, irão ser apresentadas as principais tarefas e responsabilidades definidas para cada gestor de equipamentos.

→ Gestor de equipamentos A

- ✓ Responsável pela logística dos equipamentos internos como por exemplo geradores, compressores, andaime de fachada / multidirecional, entre outros.
- ✓ Registo no sistema SAP das guias de saída, transferência e devolução de equipamentos entre CL de Braga, CL de Seixal e obras.

³ Informação retirada de documentos internos

- ✓ Contratação / Aluguer de equipamentos.
- ✓ Consulta de fornecedores para aluguer de equipamentos e elaboração do respetivo mapa comparativo.
- ✓ Após consulta, elaboração em SAP do respetivo pedido de compra.
- ✓ Preparação e envio de toda a documentação dos equipamentos alugados.
- ✓ Criação dos equipamentos alugados em SAP e atribuição do equipamento ao pedido.
- ✓ Aquando a cessação do aluguer de determinado equipamento, realizar todo o processo associado (envio de e-mail ao fornecedor, formalização do fim de aluguer no sistema SAP), etc.
- ✓ Pedir notas de crédito, quando necessário.
- ✓ Elaboração dos autos e respetiva faturação.
- ✓ Acompanhamento de todo o processo de equipamentos ligeiros elétricos, junto dos fornecedores.

➔ Gestor de equipamentos B

- ✓ Responsável pela logística de equipamentos pesados como guias, giratória, tratores, dumper, britador, entre outros.
- ✓ Contratação / Aluguer de equipamentos.
- ✓ Consulta de fornecedores para aluguer de equipamentos e elaboração do respetivo mapa comparativo.
- ✓ Após consulta, elaboração em SAP do respetivo pedido de compra.
- ✓ Preparação e envio de toda a documentação dos equipamentos alugados.
- ✓ Criação dos equipamentos alugados em SAP e atribuição do equipamento ao pedido.
- ✓ Aquando a cessação do aluguer de determinado equipamento, realizar todo o processo associado (envio de e-mail ao fornecedor, formalização do fim de aluguer no sistema SAP), etc.
- ✓ Contratação de Operadores.
- ✓ Tratamentos de faturas em *Workflow*.

- ✓ Pedidos de notas de crédito, quando necessário.
- ✓ Realização de autos e respetiva faturação interna de guas.

→ **Gestor de equipamentos C**

- Responsável pela logística de equipamentos de elevação como plataformas elevatórias, empilhadores, entre outros.
- Responsável pelos pedidos das empresas *dte* e *bysteel*.
- Contratação / Aluguer de equipamentos.
- Consulta de fornecedores para aluguer de equipamentos e elaboração do respetivo mapa comparativo.
- Após consulta, elaboração em SAP do respetivo pedido de compra.
- Preparação e envio de toda a documentação dos equipamentos alugados.
- Criação dos equipamentos alugados em SAP e atribuição do equipamento ao pedido.
- Aquando a cessação do aluguer de determinado equipamento, realizar todo o processo associado (envio de e-mail ao fornecedor, formalização do fim de aluguer no sistema SAP), etc.
- Registo no sistema SAP das guias de saída, transferência e devolução de equipamentos.
- Tratamento de faturas em *Workflow*.
- Pedidos de notas de crédito, quando necessário.
- Responsável pelos aumentos de quantidades e redução dos materiais.

2.4 Pedido de Compra

O dstgroup tem em curso diversas obras que necessitam de equipamentos que auxiliam na realização de diversas atividades.

Os *controllers* das obras sempre que necessitam de algum equipamento têm de efetuar um pedido de compra aos gestores de equipamentos, que deve ser realizado via SAP. No entanto, em muitos casos, o pedido é feito inicialmente via e-mail e só posteriormente, via SAP.

Os pedidos de compra podem ser classificados em dois tipos: normais e urgentes. É necessário fazer a distinção entre estes dois tipos de pedidos, uma vez que cada um apresenta uma metodologia de resposta diferente por parte dos gestores de equipamentos.

Salienta-se que uma compra é uma fase do processo de tomada de decisão do consumidor, em que este procede à aquisição de facto do produto/serviço desejado. (Waarts et al., 1998).

2.4.1 Tipos de pedidos de compra

Para um pedido ser considerado normal ou urgente, é necessário ter em conta a data de criação (data de introdução de um pedido em SAP) e a data de início de necessidade (data estipulada, aquando da introdução de um pedido em SAP, como sendo a data em que um equipamento tem de estar em obra).

2.4.1.1 Pedido Normal

Um pedido é considerado normal, se a data de início de necessidade menos a data de criação for maior do que três dias.

É de salientar que o cálculo dos pedidos normais considera apenas os dias úteis.

2.4.1.2 Pedido Urgente

Um pedido é considerado urgente, se a data de início de necessidade menos a data de criação for menor ou igual a três dias.

Tal como acontece nos pedidos normais, o cálculo dos pedidos urgentes considera apenas os dias úteis.

2.4.1.3 Diferenças entre um pedido normal e um pedido urgente⁴

No primeiro exemplo da tabela 1, o pedido foi criado em SAP no dia 13/08/2020, com data de início de necessidade a 17/08/2020. Este é considerado um pedido urgente, uma vez que os gestores de equipamentos têm apenas três dias úteis para responder ao pedido.

No segundo exemplo da tabela 1, o pedido foi criado em SAP no dia 18/08/2020, com data de início de necessidade a 19/08/2020. Deste modo, este é considerado um pedido urgente, pois os gestores de equipamentos têm apenas dois dias úteis para responder ao pedido.

No terceiro exemplo da tabela 1, o pedido foi criado em SAP no dia 25/08/2020, com data de início de necessidade a 28/08/2020. Este pedido é considerado normal, uma vez que os gestores de equipamentos têm quatro dias úteis para responder ao pedido.

<u>Data de Criação</u>	<u>Data de Início de Necessidade</u>	<u>Tipologia de pedido</u>
13/08/2020 (5 ^{af})	17/08/2020 (2 ^{af})	Pedido Urgente
18/08/2020 (3 ^{af})	19/08/2020 (4 ^{af})	Pedido Urgente
25/08/2020 (3 ^{af})	28/08/2020 (6 ^{af})	Pedido Normal

Tabela 1 - Pedido Normal vs Pedido Urgente

Fonte: Elaboração Própria

⁴ Exemplo ilustrativo

2.4.1.4 Prioridade dos pedidos

Perante a receção de um pedido normal e um pedido urgente, os gestores de equipamentos dão prioridade ao pedido urgente. No entanto, os gestores de equipamentos têm de responder a todos os tipos de pedidos de compra, sejam estes normais ou urgentes.

2.5 Processo de resposta a um pedido de compra

Quando os gestores de equipamentos recebem um pedido de compra do *controller* da obra, estes têm de verificar se o equipamento solicitado está disponível em algum dos seguintes locais: CL de Braga, CL do Seixal, oficina do grupo e obras da Domingos da Silva Teixeira, S.A.

Se o equipamento estiver disponível em algum destes locais, o procedimento seguinte é a solicitação de transporte aos gestores de frota. Caso os gestores de equipamentos verifiquem que em nenhum destes locais anteriormente mencionados o equipamento solicitado está disponível, é necessário avaliar se a melhor opção é a compra ou o aluguer do equipamento.

Caso a melhor opção seja o aluguer de equipamento, os gestores de equipamentos têm de lançar uma consulta ao mercado.

2.5.1 Consulta ao mercado

O processo de consulta ao mercado é constituído por diferentes etapas como os pedidos de cotações, a elaboração de mapas comparativos e a seleção de fornecedores. Antes de apresentar as etapas da consulta ao mercado é necessário relembrar o conceito de fornecedores: os fornecedores são os agentes económicos que fornecem recursos indispensáveis ao exercício da atividade das organizações numa determinada indústria (Santos, 2008).

2.5.1.1. Pedido de Cotações

Os gestores de equipamentos têm no seu e-mail várias pastas com os fornecedores de cada tipologia de equipamento. Na resposta a pedidos normais, os gestores recorrem à pasta de

fornecedores do tipo de equipamento requerido e enviam um e-mail para os mesmos a solicitar as cotações dos alugueres dos equipamentos.

Em anexo 4 pode ser consultado um exemplo de um pedido de cotação efetuado pelos gestores de equipamentos via e-mail.

Na resposta aos pedidos urgentes os gestores de equipamentos geralmente contactam os fornecedores via chamada telefónica uma vez que obtêm uma resposta mais rápida por parte dos fornecedores, através deste meio. Na resposta aos pedidos urgentes, normalmente, os fornecedores contactados são sempre os mesmos uma vez que, praticam o mesmo preço há vários anos.

Apesar de normalmente a consulta aos fornecedores ser feita da forma anteriormente descrita, isso não impossibilita que os gestores de equipamentos num pedido normal consultem os fornecedores telefonicamente e num pedido urgente consultem os fornecedores via e-mail.

Salienta-se que nem todos os fornecedores que são consultados respondem ao pedido de cotação enviado pelos gestores de equipamentos. Muitas vezes, os fornecedores não respondem por não terem disponível o equipamento solicitado.

2.5.1.2 Mapa Comparativo

A elaboração do mapa comparativo é a etapa mais importante no processo de consulta ao mercado, uma vez que é através da observação do mapa comparativo que os fornecedores são selecionados. Deste modo, os gestores de equipamentos devem reunir, no mapa comparativo, as informações mais importantes de cada fornecedor.

O mapa comparativo utilizado pelos gestores de equipamentos, é uma adaptação simplificada do mapa comparativo do departamento de compras. O modelo do mapa comparativo preenchido pelos gestores de equipamentos, é um documento em *excel* que se encontra na pasta do “Parque de Materiais”, partilhada na rede do CL.

No anexo 5 encontra-se o modelo do mapa comparativo utilizado pelos gestores de equipamentos.

Quando os gestores de equipamentos recebem um pedido de compra de uma determinada obra e verificam que é necessário alugar um ou mais equipamentos, os mesmos vão elaborar o mapa comparativo que inclui todas as propostas de cotações recebidas para o aluguer desse (s) equipamento (s).

No mapa comparativo os gestores de equipamentos colocam o PEP (código de identificação) da obra e o seu respetivo nome. Além disto, têm de indicar as quantidades (número de equipamentos que serão alugados), as unidades (devem indicar se equipamento é alugado ao dia ou à hora), e o preço unitário atribuído por cada fornecedor ao aluguer do equipamento requerido. Caso os fornecedores tenham feito algum tipo de desconto, os gestores de equipamentos colocam essa informação no mapa comparativo.

Os campos do “Preço Objetivo” (preço que a obra está disposta a pagar), “Preço Seco” (custo efetivo da obra) e “Preço Seco Venda” (custo que os fornecedores apresentam com uma margem k), têm de ser preenchidos pelos gestores de equipamentos, mas é a direção da obra quem tem de facultar esses dados.

No campo de “Adjudicação” tem de ficar registado qual o fornecedor selecionado. Caso seja necessário adicionar algum tipo de informação, os gestores de equipamentos podem utilizar o campo das “Observações”.

O mapa comparativo elaborado pelos gestores de equipamentos permite essencialmente, comparar os preços praticados pelos diferentes fornecedores.

2.5.1.3 Seleção de Fornecedores

Após a elaboração do mapa comparativo, os gestores de equipamentos têm de analisar atentamente o mesmo de forma a selecionar o fornecedor que, na sua perspetiva, apresenta a melhor proposta.

Para suportar o processo de seleção de fornecedores os gestores de equipamentos podem consultar a tabela de fornecedores qualificados elaborada pela gestora de qualidade. Esta tabela, é elaborada com base nas respostas dadas pela direção da obra ao questionário de avaliação de fornecedores. É de realçar que este questionário é enviado semestralmente para os diretores das obras, terminadas apenas naquele período.

No questionário a direção das obras tem de classificar os seguintes critérios apresentados.

- ✓ **Capacidade técnica dos fornecedores:** fiabilidade do equipamento, capacidade de resposta face a imprevistos/avarias, substituição de acessórios, aptidão dos manobreadores para desempenho das funções e facilidade de comunicação com o fornecedor;
- ✓ **Cumprimento de prazos:** cumprimento de prazos de entrega;
- ✓ **Custo:** preços do aluguer dos equipamentos;
- ✓ **Cumprimento de regras ambientais:** envio atempado da documentação (como por exemplo, a declaração de conformidade europeia (CE)) e a implementação de regras ambientais.
- ✓ **Cumprimento de regras de segurança:** envio de documentação legal em tempo útil (como por exemplo, o manual de manutenção) e a utilização de meios e regras de segurança;

- ✓ **Capacidade Negocial:** colaboração no processo de negociação (resposta ao pedido de consulta, revisão de preços, condições de pagamentos, entre outros).

A classificação final do fornecedor é a média ponderada da pontuação dada pela obra, dividida pela ponderação máxima e multiplicada por 100.

A conversão total de cada critério, está apresentada na figura 12.

Pontuação Total	Classificação
[0[Muito Insatisfeito
]0;1]	Insatisfeito
]1;2]	Satisfeito
]2;3]	Muito Satisfeito

Tabela 2 - Conversão total de cada critério

Fonte: Documentos Internos

Semestralmente ou sempre que necessário, a gestora de qualidade analisa o desempenho dos fornecedores tendo em conta o tratamento de resultados dos inquéritos. A gestora de qualidade deve atualizar a tabela de fornecedores qualificados, de acordo com figura 13.

IF	Classificação	Ação
[90;100]	A	Prioritário - Excelente
[60;90[B	Desejável – a seleccionar
[40;60[C	Deve melhorar
[0;40[D	Logo que possível excluir

Tabela 3 - Classificação dos fornecedores

Fonte: Documentos Internos

Os gestores de equipamentos podem consultar a tabela de fornecedores qualificados, uma vez que ao analisar a mesma, conseguem perceber quais os fornecedores que apresentam a melhor classificação, segundo a direção da obra.

No anexo 6 está presente a tabela de fornecedores qualificados elaborada pela gestora de qualidade relativa ao período de abril a outubro de 2019.

No final do processo de seleção os gestores de equipamentos têm de selecionar um fornecedor e conseqüentemente informá-lo da sua decisão, uma vez que é necessário formalizar a adjudicação.

2.6. Tarefas realizadas em SAP

No âmbito dos processos anteriormente mencionados é possível realizar em SAP diversas tarefas como a formalização da adjudicação, a receção da nota de avaria, a dispensa dos equipamentos, a movimentação de equipamentos de um local para outro, a indicação do estado de cada equipamento, a indicação do tipo de atividade de cada equipamento e a consulta do *stock* atual de equipamentos.

→ Formalização da adjudicação

A formalização da adjudicação é feita em SAP pelos gestores de equipamentos. Se o equipamento for interno, este equipamento já está criado em SAP pelo que basta associar o equipamento à reserva. Caso o equipamento seja alugado, é necessário criar o equipamento e associar este à reserva.

Depois de o equipamento estar associado à reserva, é necessário elaborar uma guia. Caso o equipamento seja interno, o fiél (responsável) do armazém de equipamentos tem de elaborar uma guia do estaleiro para a obra. Se o equipamento for alugado, são os gestores de equipamentos que elaboram a guia para o *stock* da obra.

Para que os equipamentos, internos ou externos, sejam utilizados nas obras, é necessário que a direção da obra receba antes da data de início de necessidade, alguns documentos sobre os equipamentos como o manual de instruções, o certificado CE, o certificado de bom funcionamento, o relatório de verificação e o plano de manutenção. Estes documentos são facultados pela oficina, caso sejam equipamentos internos e facultados pelos fornecedores, caso sejam equipamentos externos.

➔ Nota de Avaria

Os equipamentos utilizados nas obras por vezes, avariam. Perante uma avaria, a direção da obra tem de enviar aos gestores de equipamentos uma nota de avaria onde é exposto o problema do equipamento.

Os gestores de equipamentos recebem a nota de avaria em SAP, quando o equipamento em obra é interno. Nesta situação de avaria, a oficina é responsável pela reparação do equipamento que pode ser feita na obra ou na oficina. Se a oficina verificar que o equipamento não tem arranjo possível, o equipamento tem de ser trocado por outro interno que esteja disponível. Caso nenhum equipamento interno esteja disponível, a solução passa pelo aluguer do equipamento.

Os gestores de equipamentos recebem a nota de avaria via SAP e via e-mail, quando o equipamento em obra é alugado. Nesta situação, os gestores de equipamentos devem informar o fornecedor acerca da avaria do equipamento, sendo este responsável pela reparação do mesmo. Caso não haja reparação possível, o fornecedor tem de trocar o equipamento avariado por um equipamento que esteja em bom estado.

→ Dispensa

Quando os equipamentos internos são dispensados, a obra tem de preencher um modelo e enviá-lo para um e-mail específico, que não pode ser revelado. De seguida, os gestores de equipamentos verificam se existe alguma necessidade desse equipamento em outras obras e, caso exista, solicitam transporte aos gestores de frota. Caso não exista essa necessidade, os gestores de equipamentos solicitam transporte para o CL de Braga ou para o CL do Seixal.

Quando um equipamento atinge o fim de necessidade, este é dispensado das obras. Quando os equipamentos externos são dispensados, a obra tem de preencher um modelo e enviá-lo para um e-mail específico, que não pode ser revelado. De seguida, os gestores de equipamentos fazem a comunicação da dispensa ao fornecedor através do envio de um e-mail com o ficheiro da dispensa em anexo.

No anexo 7, pode ser consultado um exemplo de um ficheiro de dispensa.

→ Movimentação dos equipamentos

Sempre que um equipamento é transferido de um local para outro, o registo destas deslocações tem de ser feito em SAP pelo fiél do armazém dos equipamentos e pelos gestores de equipamentos.

O fiél do armazém dos equipamentos é responsável pela movimentação em SAP dos equipamentos internos.

- ✓ Estaleiro → Obra
- ✓ Obra → Estaleiro
- ✓ Estaleiro → Oficina
- ✓ Oficina → Estaleiro

Os gestores de equipamentos são responsáveis pela movimentação em SAP dos equipamentos alugados.

- ✓ Vazio → Estaleiro
- ✓ Estaleiro → Obra
- ✓ Obra → Estaleiro
- ✓ Estaleiro → Vazio

➔ **Indicação do estado de cada equipamento**

Existem quatro estados dos equipamentos que estão apresentados na tabela 2.

Os gestores de equipamentos devem sempre indicar e atualizar o estado em que cada equipamento se encontra.

<u>Estado</u>	<u>Denominação em SAP</u>	<u>Significado</u>
1	Necessidade de Entrada	A resposta ao pedido de compra está pendente
2	Necessidade Confirmada	O equipamento já está selecionado
3	Necessidade Rejeitada	Reserva Cancelada
4	Envio Ocorrido	Equipamento encontra-se na obra

Tabela 4 - Estado dos Equipamentos

Fonte: Elaboração Própria

➔ **Indicação do tipo de atividade de cada equipamento**

Existem cinco tipos de atividades dos equipamentos, estando estes apresentados na tabela 3.

Os gestores de equipamentos são responsáveis pela indicação e atualização do tipo de atividade em que cada equipamento se encontra.

<u>Tipos de atividade</u>	<u>Denominação em SAP</u>	<u>Significado</u>
0001	Utilização	O equipamento está a ser utilizado
0003	Entrada em estaleiro	O equipamento deu entrada no estaleiro
0004	Manutenção	O equipamento está na oficina
0008	À espera de transporte	O equipamento está à espera de ser transportado
0009	Em transporte	O equipamento está a ser transportado

Tabela 5 - Tipos de atividade

Fonte: Elaboração própria

→ **Consulta do *stock* atual de equipamentos**

Os gestores de equipamentos quando precisam de consultar o *stock* de equipamentos, acedem em SAP, ao separador “*Stock* atual de equipamentos – J4GL”. Este separador, de forma geral, ajuda os gestores de equipamentos a gerirem o *stock* de equipamentos internos e externos.

Designa-se de *stock* aqueles bens que estão sob controlo de entidade, que se destinam a ser vendidos, consumidos ou transformados e que são identificados em quantidade e valor. O *stock* deve satisfazer a procura dos clientes ou da produção (Gonçalves et al., 2016).

Normalmente, quando os gestores recebem um pedido de compra, estes acedem ao separador referido anteriormente, para verificar se existe algum equipamento disponível na oficina ou em estaleiro. Caso o equipamento esteja na oficina, os gestores de equipamentos contactam a mesma para averiguar a data em que o equipamento fica disponível. Se o equipamento estiver em estaleiro, os gestores de equipamentos contactam o fiél de armazém de equipamentos para verificar se o equipamento está operacional.

Como existem obras que por vezes necessitam do mesmo tipo de equipamentos, os gestores de equipamentos acedem a este separador para verificar quais as obras que poderiam emprestar temporariamente esse tipo de equipamentos. Neste caso, os gestores de equipamentos têm em consideração a proximidade geográfica das obras, pois quanto mais próximas as localidades das obras forem, menor serão os custos de transporte.

Este separador permite que os gestores de equipamentos otimizem os seus recursos.

No anexo 8, pode ser consultado uma imagem de SAP do separador “*Stock* atual de equipamentos – J4GL”.

CAPÍTULO 3 - ATIVIDADES DESENVOLVIDAS DURANTE O ESTÁGIO CURRICULAR

3.1 Nota Introdutória

Este capítulo tem como função a apresentação das atividades realizadas durante o estágio curricular no CL do dstgroup.

O capítulo inicia-se com a apresentação dos problemas identificados em cada etapa do processo de consulta e seleção de fornecedores, terminando com a apresentação das propostas de soluções para os problemas identificados neste processo. É de realçar que as propostas feitas pela estagiária, fazem agora, parte do procedimento que suporta o processo de consulta e seleção de fornecedores.

3.2 Integração no dstgroup

No primeiro dia a estagiária foi integrada na empresa através de uma sessão de acolhimento, na qual lhe foi atribuído um número mecanográfico, um *pin* que permite o acesso à fotocopiadora do CL, um computador portátil, um e-mail próprio e uma conta na aplicação *Microsoft Teams*, onde se realizam as reuniões do CL. A estagiária também teve acesso ao site da *intranet*, que contém os contactos telefónicos de cada trabalhador do dstgroup, bem como projetos do grupo. Ainda no primeiro dia, a estagiária conheceu as instalações do grupo e respetivos trabalhadores do CL. Neste primeiro dia foi apresentado à estagiária as atividades que esta ia desenvolver durante todo o estágio curricular.

Nas primeiras semanas a estagiária acompanhou o trabalho dos gestores de equipamentos com o objetivo de conhecer todo o processo de consulta e seleção de fornecedores. Depois de conhecer todo o processo, a estagiária teve como função identificar os problemas existentes no processo de consulta e seleção de fornecedores. Posteriormente, depois de os problemas estarem devidamente identificados, a estagiária teve de propor soluções para os mesmos.

A supervisora da estagiária devido à pandemia esteve durante todo o estágio em teletrabalho. Apesar de a supervisora não estar fisicamente no CL, sempre acompanhou a estagiária no

desenvolvimento das suas atividades, prestando-lhe todo o apoio necessário. O contacto entre ambas era estabelecido através de reuniões semanais realizadas na aplicação *Microsoft Teams*.

A estagiária recebeu ao longo do estágio o apoio de todos os colegas, que desde o primeiro dia se mostraram disponíveis para ajudar a mesma durante todo o estágio curricular.

3.3 Identificação de problemas no processo de consulta e seleção de fornecedores

Com o objetivo de identificar os problemas no processo de consulta e seleção de fornecedores, a estagiária analisou os mapas comparativos elaborados no período de 01/05/2020 a 23/06/2020. Neste período, os gestores de equipamentos elaboraram cinquenta e seis mapas comparativos, porém na análise a seguir apresentada estão presentes apenas os dados retirados de trinta e seis mapas comparativos, uma vez que vinte mapas não continham todos os dados necessários para ingressarem nesta análise.

Os vinte mapas comparativos que não apresentavam os dados necessários para ingressarem na análise, foram elaborados em resposta a pedidos de compra efetuados pelas empresas do dstgroup. Quando os pedidos de compra são efetuados pelas empresas do grupo, em SAP, não existe a data de criação do pedido das mesmas, pelo que a estagiária não conseguiu constatar o tipo de pedido associado a cada um dos vintes mapas comparativos.

Para a análise a seguir apresentada ser consistente, foi necessário incluir na mesma, apenas os mapas comparativos que apresentavam o mesmo tipo de dados. Deste modo, e como já foi referido anteriormente, foram então analisados os dados de trinta e seis mapas comparativos.

De seguida, irão ser apresentadas as análises, conclusões e problemas associados a cada etapa do processo de consulta e seleção de fornecedores.

3.3.1 Pedido de Cotações

A análise a seguir apresentada está dividida em duas partes. A primeira parte consiste na análise da quantidade de mapas comparativos elaborados em resposta a pedidos normais e pedidos urgentes. Ainda na primeira parte, está presente a análise da quantidade de novos fornecedores consultados em cada tipologia de pedido. A segunda parte consiste na análise da quantidade de mapas comparativos elaborados por cada gestor de equipamentos. Nesta segunda parte está presente a análise da quantidade de novos fornecedores consultados por cada um dos gestores de equipamentos.

| Análise da quantidade de mapas comparativos elaborados em resposta a pedidos normais e urgentes

Dos trinta e seis mapas comparativos analisados, vinte foram elaborados em resposta a pedidos normais e dezasseis foram elaborados em resposta a pedidos urgentes.

De vinte mapas comparativos elaborados em resposta a pedidos normais, dezoito não continham novos fornecedores e dois continham novos fornecedores. Convertendo estes valores em percentagens, 90% dos mapas comparativos elaborados em resposta a pedidos normais não continham novos fornecedores e 10% dos mapas comparativos elaborados em resposta a pedidos normais continham novos fornecedores.

De dezasseis mapas comparativos elaborados em resposta a pedidos urgentes, treze não continham novos fornecedores, à exceção dos restantes, que neste caso são três. Convertendo estes valores em percentagens, 81,25% dos mapas comparativos elaborados em resposta a pedidos urgentes não continham novos fornecedores e 18,75% dos mapas comparativos elaborados em resposta a pedidos urgentes continham novos fornecedores.

Em vinte mapas comparativos elaborados em resposta a pedidos normais, estavam presentes dados de dois novos fornecedores. Em dezasseis mapas comparativos elaborados em resposta

a pedidos urgentes, estavam presentes dados de cinco novos fornecedores. No total, em trinta e seis mapas comparativos, estavam presentes dados de sete novos fornecedores.

Através da tabela 6 verificou-se que 86,11% dos mapas comparativos elaborados pelos gestores de equipamentos não continham nenhum novo fornecedor e 13,89% dos mapas comparativos elaborados por estes, continham novos fornecedores.

Tipos de pedido	Quantidade de mapas comparativos elaborados	Quantidade de mapas comparativos sem novos fornecedores	% de mapas comparativos elaborados sem novos fornecedores	Quantidade de mapas comparativos com novos fornecedores	% de mapas comparativos elaborados com novos fornecedores	Número de novos fornecedores presentes nos mapas comparativos
Normal	20	18	90%	2	10%	2
Urgente	16	13	81,25%	3	18,75%	5
Total	36	31	86,11%	5	13,89%	7

Tabela 6 - Quantidade de mapas comparativos elaborados em cada tipo de pedido

Fonte: Ficheiro de excel "Conclusões da análise aos mapas comparativos "

| Conclusões

Através desta análise verificou-se que os gestores de equipamentos elaboraram mais mapas comparativos em resposta a pedidos normais do que em resposta a pedidos urgentes. Esta situação acaba por não ser surpreendente uma vez que, os gestores de equipamentos têm mais dias para responder aos pedidos normais e consequentemente, mais tempo para elaborar os respetivos mapas comparativos.

Esta análise também permitiu verificar que a maioria dos mapas comparativos elaborados em resposta a pedidos normais e urgentes não continham novos fornecedores. É de realçar que, em trinta e seis mapas comparativos, apenas foram consultados no total, sete novos fornecedores. Este é um número muito baixo face à quantidade de mapas comparativos elaborados.

Salienta-se ainda que seria de esperar que o número de novos fornecedores consultados fosse maior na resposta a um pedido normal do que na resposta a um pedido urgente. No entanto, a consulta a novos fornecedores foi maior na resposta aos pedidos urgentes.

| Análise da quantidade de mapa comparativos elaborados por cada gestor de equipamentos

Dos trinta e seis mapas comparativos analisados, cinco foram elaborados pelo gestor de equipamentos A, dezassete pelo gestor de equipamentos B e catorze pelo gestor de equipamentos C.

Dos cinco mapas comparativos elaborados pelo gestor de equipamentos A, quatro mapas comparativos não continham nenhum novo fornecedor, sendo que apenas um mapa comparativo continha um novo fornecedor. Convertendo estes valores em percentagem, 80% dos mapas comparativos elaborados pelo gestor de equipamentos A não continham novos fornecedores e 20% dos mapas comparativos elaborados por este gestor de equipamentos, continham um novo fornecedor.

Dos dezassete mapas comparativos elaborados pelo gestor de equipamentos B, catorze mapas comparativos não continham novos fornecedores e três mapas comparativos continham novos fornecedores. Em dezassete mapas comparativos, foram consultados no total, cinco novos fornecedores. Convertendo estes valores em percentagem, 82,35% dos mapas comparativos elaborados pelo gestor de equipamentos B não continham novos fornecedores e 17,65% dos mapas comparativos elaborados por este gestor de equipamentos, continham novos fornecedores.

Dos catorze mapas comparativos elaborados pelo gestor de equipamentos C, treze mapas comparativos não continham nenhum novo fornecedor, sendo que apenas um mapa comparativo continha um novo fornecedor. Convertendo estes valores em percentagem, 92,86% dos mapas comparativos elaborados pelo gestor de equipamentos C não continham

novos fornecedores e 7,14% dos mapas comparativos elaborados por este gestor de equipamentos, continham um novo fornecedor.

Na tabela 7 estão presentes os resultados da análise da quantidade de mapas comparativos elaborados por cada gestor de equipamentos bem como a quantidade de fornecedores consultados por cada um.

Gestor de Equipamento	Quantidade de mapas comparativos elaborados	Quantidade de mapas comparativos sem novos fornecedores	% de mapas comparativos que sem novos fornecedores	Quantidade de mapas comparativos com novos fornecedores	% de mapas comparativos com novos fornecedores	Número de novos fornecedores presentes nos mapas comparativos
A	5	4	80%	1	20%	1
B	17	14	82,35%	3	17,65%	5
C	14	13	92,86%	1	7,14%	1
Total	36	31	86,11%	5	13,89%	7

Tabela 7 - Quantidade de mapas comparativos elaborados por cada gestor de equipamentos

Fonte: Ficheiro de excel "Conclusões da análise aos mapas comparativos"

| Conclusões

Através desta análise verificou-se que o gestor de equipamentos que elaborou o maior número de mapas comparativos foi o gestor de equipamentos B, seguindo-se o gestor de equipamentos C e depois o gestor de equipamentos A.

Com esta análise também se verificou que dos três gestores de equipamentos, foi o gestor de equipamentos B quem consultou o maior número de novos fornecedores. No entanto, apesar de o gestor de equipamentos B ter consultado o maior número de novos fornecedores, seria de esperar que em dezassete mapas comparativos, o número de novos fornecedores consultados fosse bastante superior a cinco. Os gestores de equipamentos A e C consultaram apenas um novo fornecedor, cada um. Seria de esperar uma vez mais, que o número de novos fornecedores consultados fosse muito maior.

É de realçar que todos os gestores de equipamentos elaboraram mais mapas comparativos sem novos fornecedores do que mapas comparativos com novos fornecedores.

| Problemas identificados nos pedidos de cotações

Nesta etapa o principal problema é a baixa procura de novos fornecedores. Segundo os gestores de equipamentos, quando confrontados com os dados presentes nas tabelas 6 e 7, a baixa procura de novos fornecedores é causada por dois fatores: o fluxo de trabalho intenso que estes têm diariamente e o surgimento de pedidos urgentes com frequência. Para os gestores de equipamentos, estes são os principais fatores que limitam a procura de novos fornecedores.

De facto, quando os pedidos são urgentes, a consulta aos fornecedores fica condicionada, uma vez que os gestores de equipamentos têm menos de três dias para fazer esta consulta. Logo, não é possível fazer uma consulta alargada ao mercado em resposta a esta tipologia de pedido. Neste ponto, a estagiária concordou com a justificação dada pelos gestores de equipamentos.

Além disto, como já foi referido anteriormente no capítulo dois, perante a receção de um pedido normal e um pedido urgente, os gestores de equipamentos dão prioridade ao pedido urgente. O surgimento constante de pedidos urgentes pode atrasar a resposta por parte dos gestores de equipamentos aos pedidos normais e conseqüentemente, afetar o número de novos fornecedores consultados. No entanto, a receção de pedidos urgentes não justifica o facto de em vinte mapas comparativos elaborados em resposta a pedidos normais só estarem presentes dois novos fornecedores. Apesar das limitações provocadas pela receção de pedidos urgentes, seria de esperar que em resposta a pedidos normais o número de novos fornecedores consultados fosse bastante superior.

Através dos dados apresentados nas tabelas anteriores e através da observação do trabalho dos gestores de equipamentos, verificou-se que a procura de novos fornecedores é, de certo

modo, limitada devido à constante recepção de pedidos urgentes. No entanto, os gestores de equipamentos acabam por utilizar muitas vezes a constante recepção de pedidos urgentes, como desculpa para a sua falta de vontade em procurar novos fornecedores. Esta falta de vontade em procurar novos fornecedores, resulta da falta de compreensão, por parte dos gestores de equipamentos, acerca da importância da procura de propostas inovadoras apresentada por novos fornecedores qualificados.

Atualmente, têm entrado para o mercado novas empresas que oferecem serviços que são primados pela qualidade e pela tecnologia avançada, apresentando ao mesmo tempo preços competitivos. O facto de os gestores de equipamentos não compreenderem a importância da consulta ao mercado causa um outro problema: perdas de oportunidades de negócio.

3.3.2 Mapa Comparativo

| Análise do modo de preenchimento do mapa comparativo

Ao analisar os trinta e seis mapas comparativos a estagiária observou que existiam campos que nunca eram preenchidos, nomeadamente os campos da “Subempreitada”, “Fornecedor Adjudicado”, “Observações”, “Preço Objetivo”, “Preço Seco” e “Preço Seco Venda”. Estes três últimos campos não são preenchidos pois os dados para o seu preenchimento têm de ser fornecidos pela direção da obra e a mesma não os fornece.

É de salientar que os gestores de equipamentos modificaram a forma de preenchimento do mapa comparativo, de forma, a tornarem, na sua perspetiva, o preenchimento mais simples. Neste âmbito, em vez de preencherem o campo “Fornecedor Adjudicado”, colocam a verde o nome do fornecedor selecionado e o preço final negociado com este. Para além disto, dois dos gestores de equipamentos não utilizam a linha “Total de desconto”, optando por utilizar duas colunas, sendo que a primeira coluna contém a primeira cotação dada por determinado fornecedor e a segunda coluna contém a segunda cotação que surge da renegociação da primeira cotação dada por esse mesmo fornecedor. Segundo os gestores de equipamentos, a

utilização destas duas colunas permite aos mesmos visualizar melhor o desconto feito por determinado fornecedor.

Em alguns mapas comparativos, os gestores de equipamentos esquecem-se de colocar o PEP e o nome da obra. Estas informações são importantes, pois através destas, quem consulta o mapa comparativo consegue perceber qual a obra que fez o pedido de equipamento. Também em alguns mapas comparativos, há informações incompletas acerca dos preços negociados entre os gestores de equipamentos e os fornecedores, uma vez que durante as negociações, os gestores de equipamentos colocam no mapa comparativo a frase “valor a combinar” e posteriormente, acabam por se esquecer de colocar o preço real negociado com os fornecedores.

| Conclusões

Com base na análise do modo de preenchimento do mapa comparativo e com base na observação do trabalho dos gestores de equipamentos, verificou-se que os gestores de equipamentos modificaram o modo de preenchimento de alguns campos do mapa comparativo de forma a tornar o seu preenchimento, um processo mais simples e rápido.

Ainda com base na análise do modo de preenchimento do mapa comparativo, a estagiária constatou que a maioria das falhas encontradas no preenchimento dos mapas comparativos são da responsabilidade dos gestores de equipamentos. O incorreto preenchimento do mapa comparativo resulta da distração dos gestores de equipamentos aquando a elaboração do mapa comparativo.

| Problemas identificados no modo de preenchimento dos mapas comparativos

Um dos maiores problemas associados ao preenchimento do mapa comparativo, está relacionado com a visão que os gestores de equipamentos têm sob a importância da elaboração do mesmo. Para estes a elaboração do mapa comparativo é apenas uma simples etapa do processo de consulta quando, na realidade, é considerada uma das etapas mais importantes do processo. O não correto preenchimento do mesmo e a falta de informações torna a comparação das propostas de cotações dos fornecedores um processo difícil. Deste modo, a análise das propostas dadas pelos diversos fornecedores acaba por ficar condicionada, contribuindo posteriormente, para uma precipitação da seleção de fornecedores.

3.3.3 Seleção de Fornecedores

A análise a seguir apresentada está dividida em duas partes. A primeira parte consiste na análise da quantidade de diferentes fornecedores adjudicados, bem como o número de vezes que cada fornecedor foi adjudicado. A segunda parte consiste na análise do (s) fator (es) de escolha dos fornecedores.

| Análise da quantidade de fornecedores adjudicados

Através da análise da tabela 8 verificou-se que em trinta e seis mapas comparativos foram adjudicados dezassete fornecedores diferentes.

O fornecedor mais vezes adjudicado foi o fornecedor A, sendo que em trinta e seis mapas comparativos, foi selecionado doze vezes (33,33%).

A seguir do fornecedor A, o fornecedor B foi o fornecedor mais vezes adjudicado, sendo que em trinta e seis mapas comparativos, foi selecionado cinco vezes (13,89%). Segue-se o fornecedor C que em trinta e seis mapas comparativos, foi selecionado três vezes (8,33%).

O fornecedor D em trinta e seis mapas comparativos foi selecionado duas vezes (5,56%). O fornecedor E também foi selecionado duas vezes em trinta e seis mapas comparativos (5,56%).

Cada um dos restantes doze fornecedores foi selecionado apenas uma vez, em trinta e seis mapas comparativos (2,78%).

Fornecedor Adjudicado	Número de vezes adjudicado	%
A	12	33,33%
B	5	13,89%
C	3	8,33%
D	2	5,56%
E	2	5,56%
F	1	2,78%
G	1	2,78%
H	1	2,78%
I	1	2,78%
J	1	2,78%
K	1	2,78%
L	1	2,78%
M	1	2,78%
N	1	2,78%
O	1	2,78%
P	1	2,78%
K	1	2,78%

Tabela 8 - Número de adjudicações de cada fornecedor

Fonte: Ficheiro de excel "Conclusões da análise aos mapas comparativos"

| Conclusões

Através desta análise verificou-se que a tendência a adjudicar o mesmo fornecedor várias vezes é alta.

Com base na observação do trabalho dos gestores de equipamentos, constatou-se que os fornecedores mais vezes adjudicados são aqueles que têm uma boa reputação junto da direção da obra e dos gestores de equipamentos. Esta boa reputação, segundo os gestores de

equipamentos, deriva da apresentação de um conjunto de boas condições como preços baixos, qualidade do serviço / equipamento e capacidade de resposta face a imprevistos.

| **Análise dos fatores de escolha dos fornecedores**

Depois de a estagiária ter analisado em primeira estância a quantidade de fornecedores diferentes selecionados e o número de vezes que estes foram adjudicados, foram analisados quais o (s) fator (es) de escolha que os gestores de equipamentos tinham em conta no momento de seleção dos fornecedores. O resulta desta análise, está presente na tabela 9.

O fornecedor A, como já foi referido anteriormente, foi adjudicado doze vezes. De todas as vezes que este fornecedor foi adjudicado, o fator de escolha foi sempre o preço (mais baixo).

O fornecedor B, foi adjudicado cinco vezes. De todas as vezes que este fornecedor foi adjudicado, o fator de escolha foi sempre o preço (mais baixo).

O fornecedor C foi adjudicado três vezes. O fator de escolha de seleção foi sempre o preço (mais baixo).

Os fornecedores D e E foram adjudicados duas vezes cada. De todas as vezes que estes fornecedores foram adjudicados, o fator de escolha foi sempre o preço (mais baixo).

Os restantes fornecedores também foram adjudicados por apresentarem o preço mais baixo.

Fornecedor Adjudicado	Número de vezes adjudicado	Fator (es) de escolha
A	12	Preço mais baixo
B	5	Preço mais baixo
C	3	Preço mais baixo
D	2	Preço mais baixo
E	2	Preço mais baixo
F	1	Preço mais baixo
G	1	Preço mais baixo
H	1	Preço mais baixo
I	1	Preço mais baixo
J	1	Preço mais baixo
K	1	Preço mais baixo
L	1	Preço mais baixo
M	1	Preço mais baixo
N	1	Preço mais baixo
O	1	Preço mais baixo
P	1	Preço mais baixo
K	1	Preço mais baixo

Tabela 9 - Fator (es) de escolha dos fornecedores

Fonte: Ficheiro de excel “Conclusões da análise aos mapas comparativos”

| Conclusões

Com base na análise da tabela anteriormente apresentada, verificou-se os gestores de equipamentos, quando selecionam um fornecedor têm em conta apenas um fator, o fator preço.

Com base na observação do trabalho desenvolvido pelos gestores de equipamentos, estes têm em conta outros fatores como a disponibilidade imediata e o tempo de resposta face à resolução de problemas.

| Problemas identificados na seleção de fornecedores

Na seleção de fornecedores o problema principal está relacionado diretamente com a tendência que os gestores de equipamentos têm em selecionar constantemente os mesmos fornecedores. Esta tendência acaba por tornar a seleção de fornecedores um ciclo vicioso.

A existência de um ciclo vicioso pode provocar um problema maior: perda de excelentes oportunidades de negócio com outros fornecedores igualmente ou mais capacitados.

Relativamente aos fatores de escolha, para além de os gestores de equipamentos terem em conta poucos fatores, selecionam constantemente os fornecedores que apresentam o preço mais baixo. Esta situação é um problema, porque nem sempre os fornecedores com preços mais baixos apresentam o melhor conjunto de condições. Se os gestores de equipamentos não tiverem em conta outros fatores como por exemplo, o cumprimento de prazos de entrega e a fiabilidade dos equipamentos, o preço que inicialmente seria o mais baixo poderá sair no final, o mais caro.

No momento de selecionar os fornecedores, os gestores de equipamentos podem e devem consultar a tabela de fornecedores qualificados elaborada pela gestora da qualidade, que contém a avaliação dos fornecedores. Apesar de os gestores de equipamentos terem acesso a esta tabela, estes nunca a consultam.

Ao não consultarem a tabela de fornecedores qualificados, os gestores de equipamentos correm o risco de adjudicar um fornecedor que apesar de apresentar um preço mais baixo, não satisfaz as necessidades das obras.

Para exemplificar a situação anteriormente descrita, irá ser apresentado um caso verídico. Num mapa comparativo elaborado por um dos gestores de equipamentos, estavam presentes diferentes fornecedores consultados. Dois destes fornecedores, apresentavam os preços mais baixos com uma diferença de preço entre si de cem euros. Na tabela de fornecedores

qualificados, um dos fornecedores tinha uma pontuação de 67,2%, classificação B, e outro fornecedor tinha uma pontuação de 56,2%, classificação C. O fornecedor adjudicado foi aquele que apresentava o preço mais baixo. No entanto, esse mesmo fornecedor era aquele que apresentava uma pontuação mais baixa na tabela de fornecedores qualificados.

Caso os gestores de equipamentos tivessem consultado a tabela de fornecedores qualificados, verificariam que a melhor solução seria tentar negociar a diferença de preço com o fornecedor com a melhor pontuação. Caso conseguissem negociar o preço, os gestores de equipamentos estariam a adjudicar o fornecedor com o preço mais baixo e com a melhor pontuação. Deste modo, tanto os gestores de equipamentos como a direção da obra conseguiriam usufruir de melhores condições.

A não consulta da tabela de fornecedores qualificados pode provocar uma precipitação da escolha de fornecedores, uma insatisfação da direção da obra em relação aos serviços prestados pelos fornecedores e perdas de melhores oportunidades de negócio.

3.4 Propostas de sugestões de melhoria

A última fase do estágio curricular consistiu na apresentação de soluções para os problemas anteriormente identificados. Esta última fase foi a mais difícil, uma vez que a estagiária teve dificuldades em propor soluções que contribuíssem para a resolução dos problemas e, ao mesmo tempo, que fossem de encontro às necessidades dos gestores de equipamentos.

Para conseguir propor soluções dinâmicas, a estagiária fez uma intensa pesquisa sobre métodos que permitiriam melhorar o processo de consulta e seleção de fornecedores. Esta pesquisa teve como foco principal a leitura de livros de gestão e sites de economia que abordavam, de alguma forma, o processo de consulta e seleção de fornecedores.

Para além das pesquisas, a estagiária tomou a iniciativa de organizar algumas reuniões com os gestores de equipamentos com o objetivo de perceber quais as alterações, que na perspetiva destes, deveriam ser feitas no processo de consulta e seleção de fornecedores.

Para espanto da estagiária as sugestões de alterações propostas pelos gestores de equipamentos não foram para o processo de consulta e seleção de fornecedores, mas sim para o fluxo de trabalho destes. Na perspetiva dos gestores de equipamentos, o problema não está no processo de consulta e seleção de fornecedores, mas sim no seu grande fluxo de trabalho. Para estes, a diminuição do fluxo de trabalho iria automaticamente, contribuir para o melhoramento do processo de consulta e seleção de fornecedores, uma vez que iriam ter mais tempo para se dedicarem ao processo. Neste sentido, as alterações propostas pelos gestores de equipamentos para a diminuição e facilitação do seu trabalho foram as seguintes:

- ✓ Contratação de mais uma pessoa;
- ✓ Implementação de mais um computador no auxílio da atividade da faturação;
- ✓ Criação de processos automáticos, como por exemplo, gerar automaticamente o ficheiro da adjudicação;
- ✓ Comprar equipamentos em vez de alugar.

Esta resposta por parte dos gestores de equipamentos em nada ajudou a estagiária, uma vez que as sugestões não foram de encontro ao processo de consulta e seleção de fornecedores. O facto dos gestores de equipamentos acharem que o problema está no fluxo de trabalho, faz com que estes não demonstrem muito interesse no trabalho desenvolvido pela estagiária, tornando ainda mais difícil a apresentação de soluções para o processo de consulta e seleção de fornecedores.

Como a reunião com os gestores de equipamentos acerca das propostas de soluções para o processo de consulta e seleção de fornecedores não decorreu da forma pretendida, a supervisora da estagiária sugeriu que esta tivesse uma reunião com o diretor do departamento

de compras. O objetivo desta reunião consistia no conhecimento do processo de consulta e seleção de fornecedores do departamento de compras.

Nesta reunião, a estagiária percebeu que o departamento de compras considerava o processo de consulta e seleção de fornecedores importantíssimo. Segundo o diretor das compras, para o processo de consulta aos fornecedores ser um sucesso é necessário que haja uma instrução de trabalho onde devem estar definidas as regras que todos os técnicos de compras devem cumprir durante todo o processo.

Com base na instrução de trabalho do departamento de compras, antes de ser feita a consulta ao mercado, os técnicos de compras têm de selecionar um grupo de fornecedores, utilizando o *esourcing* da Vortal e outros meios como a *internet*. Para a seleção de fornecedores a consultar, os técnicos de compras têm de ter em conta os seguintes aspetos:

- ✓ Tipo de empreitada;
- ✓ Capacidade – adequação à dimensão e valor da empreitada a executar;
- ✓ Localização geográfica;
- ✓ Lista subempreiteiros na intranet – qualificação dos subempreiteiros;
- ✓ Existência de acordos estratégicos;
- ✓ Cumprimento da marcação CE, quando aplicável;
- ✓ Subempreiteiro com documentação legal em dia.

A consulta aos fornecedores tem de ser efetuada através do e-mail ou do *esourcing*, usando o portal da Econstroí, onde é dado o primeiro passo para a consulta e posterior negociação. No ato da consulta, são sempre carregados no portal os dados relativos ao material, preço, quantidade, prazo de entrega e outros que sejam considerados relevantes.

Após a receção de propostas é elaborado o mapa comparativo. Através deste mapa, os técnicos de compras conseguem comparar as propostas dadas pelos fornecedores e acompanhar a evolução da resposta dos fornecedores ao pedido de cotação. Este

acompanhamento da evolução das respostas de cada fornecedor denomina-se por *follow-up* e tem como objetivo identificar que fornecedores têm ou não interesse em responder aos pedidos de cotações. É de realçar que os técnicos de compras estabelecem prazos de resposta com os fornecedores, de modo a não atrasar o processo.

Segundo o diretor do departamento de compras, o mapa comparativo deve conter no mínimo três fornecedores e os técnicos de compras devem reunir o máximo de informações possíveis acerca de cada fornecedor.

É de salientar que a direção da obra faculta sempre aos técnicos de compras, o preço objetivo e o preço seco venda, ao contrário do que acontece como os gestores de equipamentos.

Com base nesta reunião e na pesquisa efetuada pela estagiária, a mesma conseguiu propor um conjunto de sugestões de melhoria, que visam tornar o processo de consulta e seleção de fornecedores mais produtivo. De seguida, irão ser apresentadas as propostas de sugestões de melhoria, trabalhadas pela estagiária.

3.4.1 Consulta ao mercado

Com o objetivo de melhorar o processo de consulta e seleção de fornecedores, a estagiária sugeriu que, no caso dos pedidos urgentes, fosse lançada uma consulta ao mercado para os equipamentos alugados com mais frequência (em média têm mais de um aluguer dessa tipologia por dia). Nesta consulta, os gestores de equipamentos têm de ter em consideração a localização geográfica, tanto do fornecedor, como das obras em curso / por iniciar.

Para suportar esta consulta ao mercado, os gestores de equipamentos têm de preencher um novo mapa comparativo, elaborado pela estagiária, para as tipologias de equipamentos consideradas. Isto é, se por exemplo, as rebarbadoras forem dos equipamentos com mais alugueres, os gestores de equipamentos vão ter de lançar uma consulta trimestral e preencher o mapa comparativo para essa tipologia de equipamento.

Relativamente ao mapa comparativo trimestral a estagiária sugeriu que constassem no mínimo seis fornecedores neste documento. Para além disto, a estagiária também sugeriu que os gestores de equipamentos fechassem preços fixos para o trimestre em questão no mínimo, com três fornecedores por tipologia de equipamentos.

Outra sugestão proposta pela estagiária, está relacionada com a procura de novos fornecedores. Neste âmbito, os gestores de equipamentos devem pesquisar a concorrência, visitar sites de feiras, visitar o site dos fornecedores, participar em fóruns, pesquisar orçamentos online. Tudo isto com o objetivo, de os gestores de equipamentos acompanharem a evolução do mercado e consequentemente consultarem novos fornecedores.

Os gestores de equipamentos através destas pesquisas, devem consultar no mínimo, dois novos fornecedores. Para garantir que os gestores de equipamentos cumprem estas atividades, a estagiária sugeriu, a utilização das vigilâncias da caixa de inovação, existentes na *intranet*.

A estagiária também propôs a análise ao histórico empresarial dos novos fornecedores consultados feita pelos gestores de equipamentos, com o objetivo de perceberem se os mesmos são potenciais fornecedores ou não.

3.4.1.1 Pedidos de cotações

Para otimizar o envio dos pedidos de cotações, a estagiária propôs criar um modelo de e-mail programado. Este modelo de e-mail programado, permitiria que os gestores de equipamentos, sempre que necessitassem de enviar pedidos de cotações aos fornecedores, não perdessem tempo a escrever um e-mail novo.

Neste modelo, os gestores de equipamentos teriam de colocar a tipologia do equipamento, a data de início de necessidade do equipamento, a duração de trabalho prevista e localização

da obra. Uma vez que os gestores de equipamentos solicitam sempre o preço do aluguer de transporte, esta informação também estaria presente neste modelo de e-mail.

3.4.1.2 Mapas comparativos

A estagiária, sugeriu elaborar um novo mapa comparativo, com o objetivo de este suportar a consulta trimestral efetuado pelos gestores de equipamentos. Deste modo, neste mapa comparativo, os gestores de equipamentos teriam de colocar a tipologia do equipamento a ser alugado, o preço médio do aluguer do último ano, a data final do mapa comparativo, o nome dos fornecedores consultados e a sua localização geográfica, as quantidades previstas a alugar, as unidades, o preço de cotação dado por cada fornecedor e os fatores de escolha dos fornecedores.

Relativamente ao mapa comparativo que suporta a consulta diária, a estagiária propôs diversas alterações que visam a sua dinamização.

A primeira alteração consistia na eliminação do campo da “Subempreitada”. Este campo não acrescentava nenhuma informação útil ao mapa comparativo.

A segunda alteração consistia na eliminação da linha de desconto, e em sua substituição, a criação de duas colunas, denominadas por “Primeira Cotação” e “Segunda Cotação”. Desta forma, segundo os gestores de equipamentos, a visualização do desconto feito por determinado fornecedor tornava-se mais clara.

A terceira alteração consistia na criação de uma base de dados com os códigos das obras e seus respetivos nomes. Deste modo, os gestores de equipamentos ao inserirem o código da obra, obtém automaticamente o nome da obra. A criação da base de dados tem como objetivo tornar o preenchimento do mapa comparativo mais rápido e evitar falhas no preenchimento destes campos.

A quarta alteração consistia na criação de outros dois campos: “Data final do mapa comparativo” e a “Data de receção da resposta aos pedidos de cotações”. A criação destes dois campos visava o controlo do tempo de elaboração do mapa comparativo.

A quinta alteração consistia mais uma vez, na criação de um novo campo, denominado por “Fator (es) de escolha dos fornecedores”. Neste campo, os gestores de equipamentos, têm de seleccionar quais o (s) fator (es) de escolha tidos em conta no momento de seleccionar determinado fornecedor. Estes fatores seriam o preço, a qualidade do equipamento/serviço, a localização geográfica, a confiabilidade, a capacidade técnica, a capacidade negocial, o cumprimento de prazos, o cumprimento de regras ambientais e o cumprimento de regras de segurança.

A sexta alteração consistia na criação de um novo campo denominado por “Preço da última adjudicação”. Através deste campo, os gestores de equipamentos teriam conhecimento do último preço do aluguer do equipamento a ser alugado e utilizariam esse mesmo preço como uma referência para as negociações com os fornecedores.

3.4.1.3 Seleção de fornecedores

Relativamente à seleção de fornecedores, a sugestão relacionada com esta etapa está presente nos mapas comparativos. A criação do campo “Fator (es) de escolha” permitiria criar uma pressão aos gestores de equipamentos e consequentemente incentivá-los-ia a ter em conta outros fatores.

3.4.1.4 Criação de uma nova instrução de trabalho

Visto que a instrução de trabalho implementada no CL aquando a elaboração das sugestões de melhoria, não continha regras obrigatórias a serem cumpridas pelos gestores de equipamentos no processo de consulta e seleção de fornecedores, a estagiária propôs a criação de uma nova instrução de trabalho.

A criação da nova instrução de trabalho, teria como objetivo definir o procedimento que deve ser seguido pelos gestores de equipamentos apenas, para o aluguer de equipamentos e adjudicação de fornecedores. É de salientar que, esta nova instrução reúne todas as sugestões anteriormente apresentadas.

A nova instrução de trabalho, proposta e elaborada pela estagiária, pode ser consultada no anexo 9.

CONCLUSÃO

O estágio curricular foi o primeiro contacto da estagiária com o mercado de trabalho na área da gestão. Este estágio foi, sem dúvida alguma, uma experiência bastante enriquecedora e desafiante, tanto a nível profissional como pessoal.

Durante as 400 horas de estágio, a estagiária teve oportunidade de lidar com colegas que tinham personalidades muito distintas, motivo pelo qual nem sempre foi fácil lidar com alguns deles, neste caso, com os gestores de equipamentos, uma vez que estes viam a identificação de problemas como uma crítica ao seu trabalho e não como uma atividade imprescindível para o encontro de sugestões de melhorias para o processo de consulta e seleção de fornecedores. Isto foi certamente um desafio.

Apesar desta inicial relutância por partes dos gestores de equipamentos, com o desenrolar do processo de adaptação, estes acabaram por compreender a importância de melhorar o processo de consulta e seleção de fornecedores. Afinal de contas, o objetivo da estagiária era acrescentar algo à empresa, pois esse será sempre o seu lema em todas as funções empresariais que estiver envolvida.

Durante o estágio, a estagiária teve duas reuniões muito importantes: a primeira ocorreu nas primeiras semanas de estágio, onde a mesma apresentou os problemas identificados no processo de consulta e seleção de fornecedores a todos os trabalhadores do CL, tendo discutido alguns dados com os gestores de equipamentos; a segunda reunião decorreu nas últimas semanas de estágio, onde a estagiária apresentou os problemas identificados e as propostas de melhorias para o processo a um dos administradores do grupo.

Desta forma, pode-se afirmar que o estágio curricular não só permitiu à estagiária desenvolver as suas capacidades técnicas e intelectuais, como contribuiu para o seu crescimento pessoal e profissional.

Todas as experiências fazem-se acompanhar de aspetos positivos e negativos; no entanto a estagiária não pode afirmar que existiu algum critério negativo neste desafio. O único ponto

menos bom do estágio foi a duração deste. Caso o estágio tivesse sido superior a 400 horas, a estagiária tinha tido a oportunidade de acompanhar e conhecer o trabalho dos gestores de frota, e conseqüentemente, identificar os problemas e melhorar, uma vez mais, o processo de consulta e seleção de fornecedores. No entanto, a estagiária tem consciência que depositou toda a sua dedicação nesta missão, podendo assim fazer um balanço bastante positivo do seu estágio curricular.

BIBLIOGRAFIA

- Almeida, F. (2016). *Introdução à Gestão de Organizações*. (4ª ed). Lisboa: Escolar Editora
- Bertaglia, P. (2016). *Logística e gerenciamento de cadeia de abastecimento*. (4ª ed.). São Paulo: Editora Saraiva
- Bilhim, J. (2009). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. (4ª ed.). Instituto Superior Ciências Sociais e Políticas
- Daychouw, M. (2007). *40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento*. (3ª ed.). Rio de Janeiro: Brasport
- Domingues, I.; Neves, J. (2009). *Tecnologia, Gestão da Qualidade e dos Recursos Humanos: análise sociológica*. Ermesinde: Edição Ecopy
- Drucker, P. (1998). *Sobre a profissão de gestão*. Lisboa: Dom Quixote
- Freire, A. (1997). *Estratégia - Sucesso em Portugal*. Lisboa: Editora Verbo
- Gonçalves, C.; Santos, D.; Rodrigo, J.; Fernandes, A. (2016). *Contabilidade Financeira Explicada*. (2ª ed.). Porto: Vida Económica
- Mansur, R. (2007). *Implementando um escritório de projetos*. Rio de Janeiro: Brasport
- Marques, W. (2013). *Contabilidade gerencial*. (4ª ed.). Clube de autores
- Martins, M. (2007). *Gestão Educacional*. Rio de Janeiro: Brasport

Pharino, C. (2007). *Sustainable Water Quality Management Policy*. The Netherlands: Springer.

Pires, A. (2007). *Sistemas de gestão da qualidade*. (3ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo

Santos, António (2008). *Gestão Estratégica – Conceitos, modelos e instrumentos*. Escolar Editora

Teixeira, S. (2013). *Gestão das Organizações*. (3ª ed.). Lisboa: Escolar Editora

Waarts, E.; Koster, J.; Lamperjee, N.; Peelen, E. (1998). *Enciclopédia Internacional de Marketing*. Porto: Porto Editora

WEBGRAFIA

copeltelecom.com (2020). CEO, CRO, CFO e COO. Obtido em 13 de outubro de 2020, de copeltelecom.com:<https://www.copeltelecom.com/site/blog/as-siglas-do-mundo-corporativo/https://www.copeltelecom.com/site/blog/as-siglas-do-mundo-corporativo/>

dstgroup (2018). *Relatório de Sustentabilidade*. Obtido em 07 de setembro de 2020, de <https://www.dstsgps.com/assets/assets/relatorio-sustentabilidade-2018.pdf>

dstgroup (2018). *Planta dstgroup*. Obtido em 01 de setembro de 2020, de <https://www.dstsgps.com/assets/planta-dstgroup-12-06-2018.pdf>

dstgroup (s.d.). Obtido em 27 de agosto de 2020, de <https://www.dstsgps.com/dst-group-pt-pt/about-us-pt-pt/#/#text>

dstgroup (s.d.). Obtido em 31 de agosto de 2020, de <https://www.dstsgps.com/dst-group-pt-pt/history-pt-pt/#/#text>

dstgroup (s.d.). Obtido em 07 de setembro de 2020, de <https://www.dstsgps.com/dst-group-pt-pt/certifications-pt-pt-2/#/#text>

dstgroup (s.d.). Obtido em 04 de setembro de 2020, de <https://www.dstsgps.com/dst-group-pt-pt/employees-pt-pt-2/#/#text>

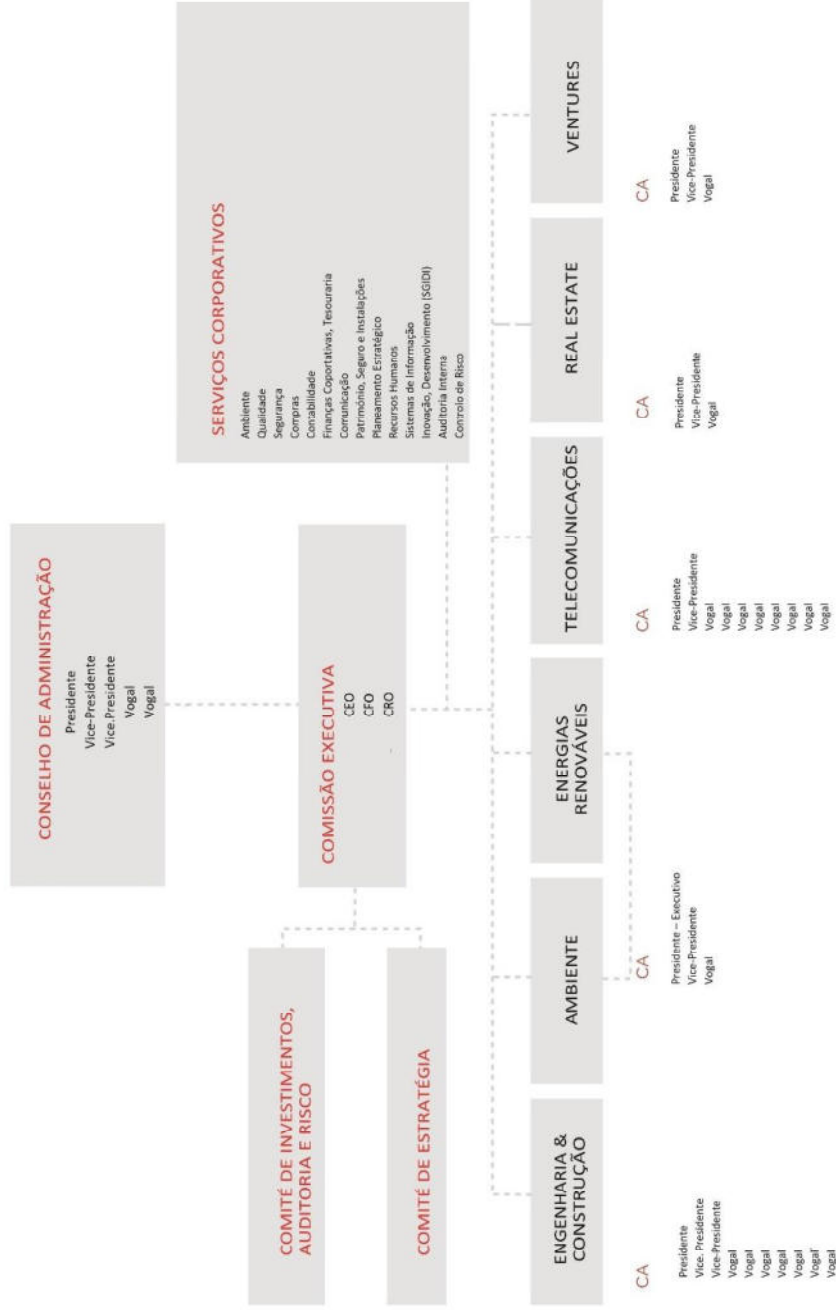
Lexico.pt (s.d.). *Dicionário português online*. Obtido em 13 de outubro de 2020, de [lexico.pt: https://www.lexico.pt/terceirizacao/](https://www.lexico.pt/terceirizacao/)

newco.pro (2020). Caracterização das Sociedades Gestora de Participações Sociais (SGPS). Obtido em 04 de setembro de 2020, de newco.pro: <https://www.newco.pro/pt/investir-em-portugal/empresas-em-portugal/tipos-de-empresas-em-portugal/caraterizacao-das-sociedades-gestora-de-participacoes-sociais-sgps>

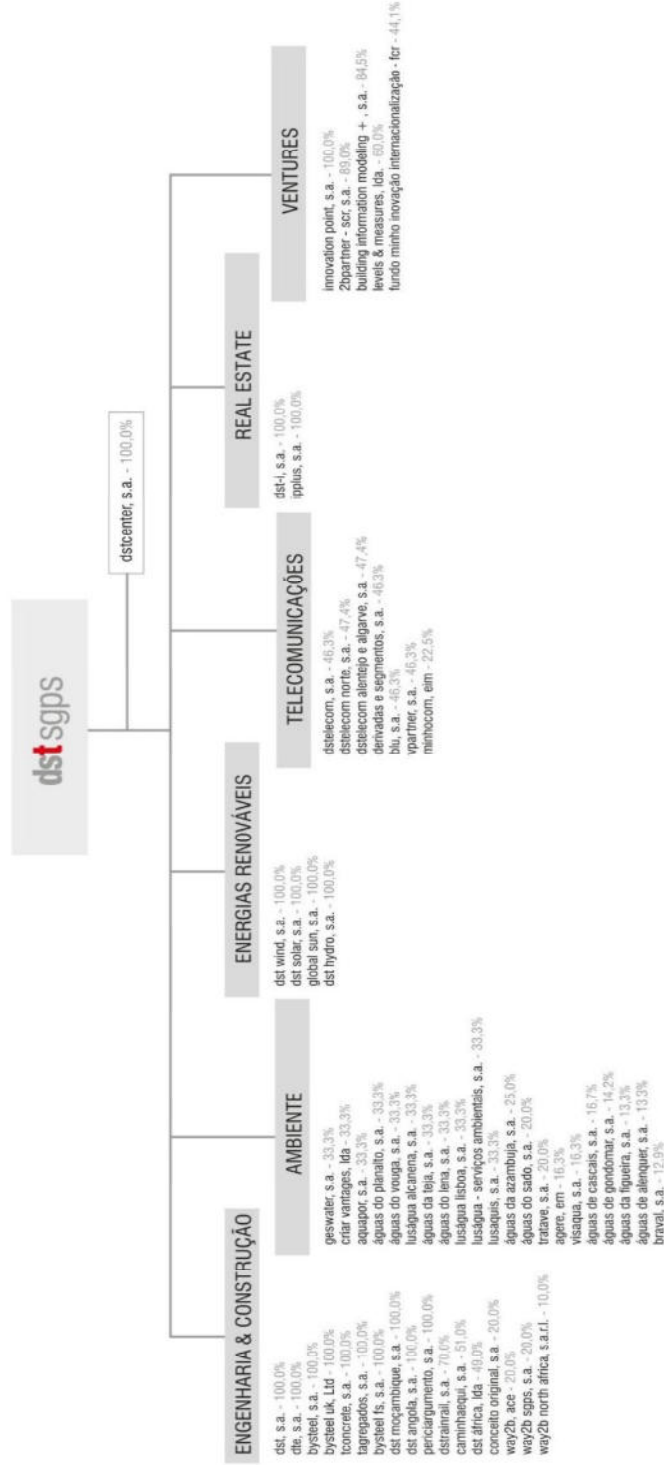
ominho.pt (2020). *DST contratou 158 trabalhadores durante a pandemia*. Obtido em 03 de setembro de 2020, de ominho.pt: <https://ominho.pt/braga-dst-contratou-158-trabalhadores-durante-a-pandemia/>

ANEXOS

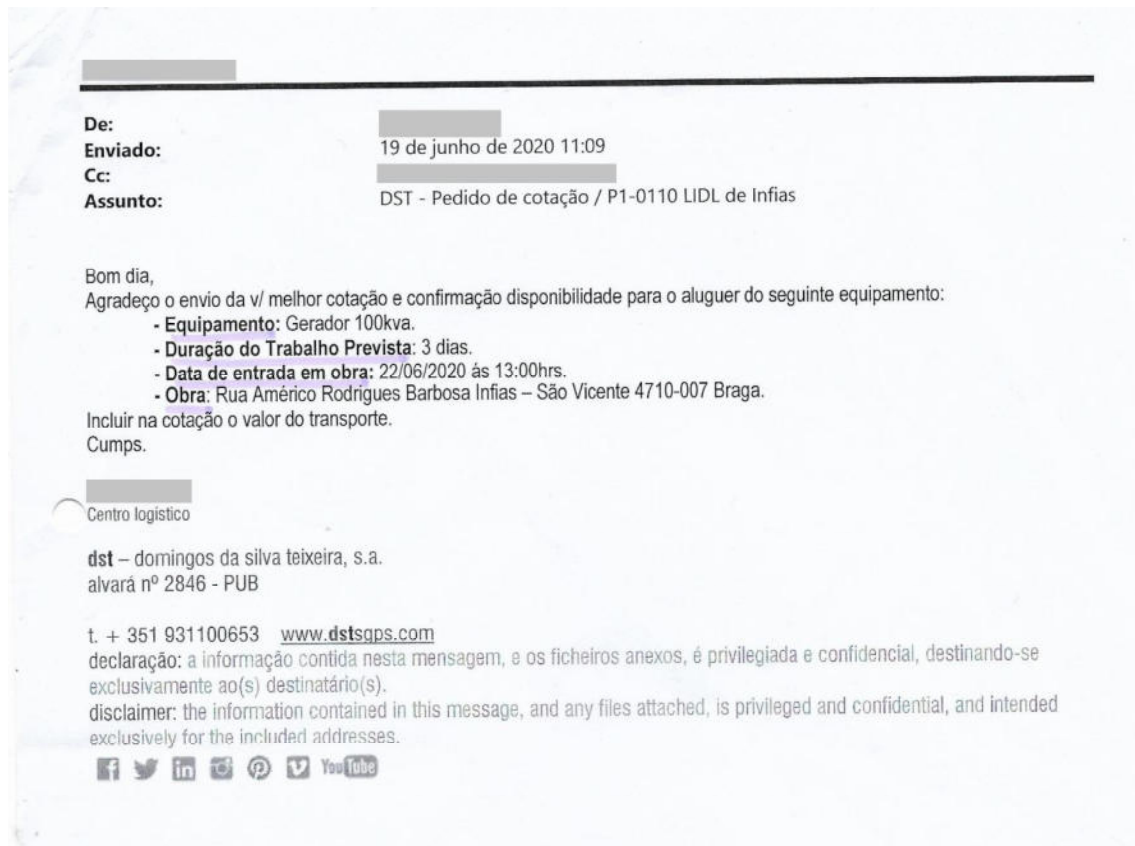
Anexo 2 - Organograma Funcional



Anexo 3 - Organograma das áreas de negócio



Anexo 4 – Exemplo de pedido de cotação



Anexo 7 - Ficheiro de dispensa

fax



domingos da silva teixeira, s.a.



ESTABELECEMOS O PADRÃO
DE EXCELÊNCIA NA CONSTRUÇÃO
E SERVIÇOS DE LOGÍSTICA
E OPERACIONAL

para		n.º fax.	
a/c			
de			
data	14-10-2020		
ref.	N/Ref: 4500515576	n.º pág.	1
assunto	Dispensa de equipamento da obra: Mercadona Viana do Castelo C1-0117		

Exmo. (a) Senhor(a),

Pela presente, somos a informar V. Exas. a dispensa do(s) seguinte(s) equipamento(s):

1. TIPO DE EQUIPAMENTO

- Andaimo multidirecional (24,20 x 7,30 x 4,00).

2. PREÇO DE ALUGUER

- / Dia.

3. INÍCIO DE ALUGUER

- 16-09-2020.

4. DATA DA DISPENSA

- 15-10-2020.

5. TRANSPORTE

- V/ Conta.

O LOCATÁRIO

O LOCADOR

(domingos da silva teixeira, s.a.)

Os nossos melhores Cumprimentos.

parque de materiais e equipamentos/ Logística
domingos da silva teixeira, s.a.
r. pitancinhos - palmeira apartado 208 4711-911 braga tlf. 253 307200/1 fax 253 307215
www.dstgpe.com estaleiro@dstgpe.com
mat. c. r. c. braga n.º 2022 capital social €12.500.000 n.º contribuinte: 501 489 128



a melhor empresa
de construção civil e
obras públicas para
trabalhar em Portugal

Anexo 8 – Imagem de SAP do separador "Stock atual de equipamentos - J4GL"

Estoque do canteiro de obras 15.10.2020 15:54:09 Pág.: 1

Destinat. Nome 1				
Equipam.	Denominação objeto	Quantidade	UM	TpoAt Material
C1-0115 Centro Logistico E-Leclerc				
3008579	AR CONDICIONADO -	1,000	UN	0001
4001660	CONTENTOR ESCRITORIO VESTIARIO -	1,000	UN	0001
4001390	CONTENTOR FERRAMENTEIRO 5S - N° 89	1,000	UN	0001
3009962	LAVA MAOS N°44	1,000	UN	0001
3008567	MAQUINA AGUA -	1,000	UN	0001
3008568	MAQUINA AGUA -	1,000	UN	0001
3008570	MAQUINA AGUA -	1,000	UN	0001
3007385	MARTELO ELECTRICO COMBINADO N° 117	1,000	UN	0001
2001161	PESADO 3EIXOS-	1,000	UN	0001
1135718	PLATAFORMA TES. ELECTRICA 14 -	1,000	UN	0001
3009461	REBARBADORA N° 358 - GRANDE	1,000	UN	0001
* Total		11,000	UN	

Anexo 9 - Proposta de Instrução de Trabalho

Proposta de Instrução de Trabalho

1. Objetivo

Definir o procedimento que deve ser seguido pelos gestores de equipamentos para o aluguer de equipamentos e adjudicação de fornecedores.

2. Procedimento

2.1. Equipamentos

Quando os gestores de equipamentos recebem um pedido de equipamento da direção obra, têm de verificar se o equipamento solicitado está disponível em algum dos seguintes locais: Centro Logístico de Braga (parque de materiais), Centro Logístico do Seixal, oficina e obras da dst. Se o equipamento solicitado estiver disponível em algum destes locais, o procedimento seguinte é a solicitação de transporte aos gestores de transporte. Caso os gestores de equipamentos verifiquem que em nenhum dos locais anteriormente mencionados o equipamento solicitado está disponível, é necessário avaliar se a melhor opção é a compra ou o aluguer do equipamento.

Se a melhor opção for o aluguer de equipamento, é de carácter obrigatório cumprir com todas as regras a seguir apresentadas.

2.2. Aluguer de Equipamentos

O aluguer de equipamentos é um processo constituído por várias etapas que são igualmente importantes e interdependentes.

2.2.1. Consulta aos fornecedores

Para facilitar o processo de consulta aos fornecedores, nos casos dos pedidos urgentes, deve ser lançada uma consulta trimestral ao mercado para os equipamentos alugados com mais frequência (em média têm mais de um aluguer dessa tipologia por dia). Esta consulta terá em consideração a localização geográfica tanto do fornecedor como das obras em curso/por iniciar. Para suportar esta consulta ao mercado, deve-se preencher o mapa comparativo para as tipologias de equipamento consideradas, de acordo com o descrito no ponto 2.2.1.2. No mapa comparativo devem constar no mínimo seis fornecedores e devem ser fechados preços fixos para o trimestre em questão, com três fornecedores por tipologia de equipamento, no mínimo.

Esta consulta será iniciada a partir do mês de outubro do ano corrente, sendo que o processo tem de estar concluído até ao dia 20 de cada mês em que é lançada a consulta. Passado três meses é lançada novamente uma consulta ao mercado, e assim sucessivamente. Para suportar esta consulta, cada um dos gestores de equipamentos tem de pesquisar a concorrência, visitar sites de feiras, visitar o site dos fornecedores, participar em fóruns, pesquisar orçamentos online com o objetivo de consultarem, no mínimo e obrigatoriamente, dois novos fornecedores. Para controlo desta atividade, serão utilizadas as vigilâncias da caixa de inovação.

Nos pedidos normais, para cada pedido de equipamento lança-se uma consulta ao mercado e preenche-se o mapa comparativo de acordo com o descrito no ponto 2.2.1.2.

Na consulta a novos fornecedores tem de ser feita uma análise ao histórico empresarial dos mesmos, de forma a perceberem se estes são potenciais fornecedores.

Serão adjudicados os fornecedores que apresentarem o melhor conjunto de condições (preço, qualidade, capacidade negocial, etc).

2.2.1.1. Pedido de Cotação

Esta é uma etapa importante pois é nesta etapa, que se vai recolher todas as informações necessárias. Nesta fase é crucial que os gestores de equipamentos consigam recolher informações acerca dos preços praticados pelo fornecedor, das condições de pagamento, da

qualidade do equipamento/serviço, da disponibilidade dos fornecedores, entre outras informações.

Nesta etapa, o pedido de cotação pode ser feito via e-mail, chamada telefónica, videochamada e presencialmente. No entanto, é preferível fazer o pedido através do e-mail uma vez que o registo da troca de informações entre os gestores de equipamento e fornecedores fica gravado numa plataforma online, podendo ser consultado esse registo a qualquer momento. De modo a tornar o envio de pedido de cotações de e-mail um processo mais rápido e produtivo, todos os gestores de equipamento têm de utilizar um modelo de e-mail programado, de acordo com o anexo I.

Nesta etapa, é de carácter obrigatório, os gestores de equipamentos interagirem com todos os fornecedores para os quais foram enviados os pedidos de cotações, com o objetivo de conseguirem receber, de todos os fornecedores, as respostas aos pedidos de cotações.

2.2.1.2. Mapa Comparativo

A consulta aos fornecedores deve ser vasta pois quanto mais fornecedores forem consultados, mais oportunidades de negócio surgirão, e conseqüentemente, o leque de opções de escolha será muito maior.

Para a consulta trimestral, deve-se elaborar o mapa comparativo de acordo com o anexo II. Este deve ser preenchido com todas as informações facultadas pelos fornecedores e devem ser incluídos no mínimo e obrigatoriamente, seis fornecedores.

Para a consulta diária, o mapa comparativo deve ser elaborado de acordo com o anexo III, tendo de ser preenchido com todas as informações facultadas pelos fornecedores, sendo obrigatório incluir no mínimo, três fornecedores.

O mapa comparativo deve ser preenchido de acordo com as instruções de preenchimento que constam do impresso do mapa comparativo.

Depois de o mapa comparativo estar elaborado, são os gestores de equipamentos que seleccionam o fornecedor, com o conhecimento do diretor do Centro Logístico. Quando o

preço for 10% superior ao da última adjudicação para a mesma região geográfica, é necessária aprovação do diretor do Centro Logístico.

2.2.1.3. Negociação

Nesta etapa existe a regra-chave que deve ser cumprida: *“Não se deve aceitar a primeira cotação dada pelos fornecedores”*. Não se deve aceitar esta primeira cotação, pois os fornecedores raramente dão a sua cotação mais baixa logo na primeira negociação com os seus clientes. Geralmente, os fornecedores deixam uma pequena margem para que quando seja feita uma renegociação, eles consigam baixar o preço, de forma a satisfazerem os seus clientes sem terem prejuízo.

2.2.1.4. Seleção dos Fornecedores

Na seleção dos fornecedores há vários aspetos que devem ser considerados, nomeadamente: o preço, a qualidade, a capacidade técnica, a capacidade negocial, o cumprimento de prazos, o cumprimento de regras ambientais, o cumprimento de regras de segurança, a localização geográfica e a avaliação dos fornecedores dada pela direção da obra que está refletida na tabela de fornecedores qualificados elaborada pelo (a) gestor (a) de qualidade.

Após a escolha do fornecedor, deve-se enviar um e-mail ao fornecedor selecionado a dar conhecimento da decisão. De seguida a formalização da adjudicação em SAP tem de ser feita pelos gestores de equipamentos bem como a solicitação aos fornecedores dos documentos do (s) equipamento (s) alugado (s) (manual de instruções, certificado CE, certificado de bom funcionamento, relatório de verificação e plano de manutenção).

Anexos

Anexo I – Modelo de e-mail programado para os pedidos de cotações

De: 

Para:  Cc e Bcc

Pedido de Cotação

Bom dia,

Serve o presente e-mail para a solicitação da vossa melhor cotação bem como a confirmação da vossa disponibilidade para o aluguer do seguinte equipamento:

- Tipologia de equipamento:
- Duração do trabalho prevista:
- Data de entrada em obra:
- Localização da obra:

Solicita-se também a inclusão do valor do transporte na cotação.

Obrigada pela atenção.

