



Fonte: <http://www.evoryt.mx/portals/>

André Filipe Monteiro Carecho

## *Global Sourcing:*

# Fonte de Vantagem Competitiva face à Globalização

Relatório de Estágio apresentado à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão

Julho de 2018



UNIVERSIDADE DE COIMBRA



# Agradecimentos

O primeiro agradecimento não podia deixar de ser endereçado aos meus pais, pelo apoio constante ao longo de toda a minha vida e por todos os sacrifícios que fizeram para que eu pudesse estar onde estou hoje. É para eles o meu mais sincero e sentido obrigado.

Uma palavra de apreço também para o meu irmão que, estando sempre presente ao longo da minha formação, ajudou a contribuir para que eu seja a pessoa que sou.

A todos os meus restantes familiares, também o meu obrigado por todo o apoio ao longo desta caminhada e por estarem sempre presentes nos bons e nos maus momentos.

A todos os meus amigos, os de sempre e os que foram surgindo ao longo do meu percurso académico, o meu muito obrigado por todo o apoio e companheirismo. Prometo repor brevemente todas as noitadas perdidas e as conversas não tidas. Até já!

Por fim, mas não menos importante, um obrigado muito especial à pessoa que mais me apoiou ao longo deste percurso, a minha namorada, a Carolina. Obrigado por estares sempre comigo, por me “dares na cabeça” sempre que foi preciso, por me obrigares a ser melhor, por me fazeres rir, por me fazeres chorar, por me dares força nos momentos certos... obrigado, meu amor.

# Resumo

O presente relatório foi elaborado com base no estágio curricular que realizei na empresa Paul Stricker, com vista à obtenção do grau de Mestre em Gestão pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Ao longo deste relatório irei apresentar de forma breve a empresa na qual efetuei o estágio, assim como as atividades que desempenhei durante o decorrer do mesmo.

De forma mais concreta, irei explorar e aprofundar o tema do *sourcing* global, usado como forma de tentar obter vantagem competitiva num mundo cada vez mais globalizado e competitivo.

Por fim, tentarei também enquadrar aquilo que realizei na prática durante esta experiência, com os conceitos teóricos que aprendi ao longo do mestrado, apresentando a minha visão pessoal de todo o processo.

**Palavras-chave:** (Globalização; *Sourcing* Global; Vantagem Competitiva)

# Abstract

The present report has been developed based on the internship that took place in the company Paul Stricker with the objective of obtaining the Master's Degree in Management from the Economic Faculty of the University of Coimbra.

Throughout this report I will briefly introduce the company on which I took my internship, as well as all the tasks I performed during its course.

In a more concrete way, I will explore and deepen the theme of global sourcing under the objective of trying to obtain competitive advantage in an increasingly global and competitive world.

At last, I will try to compare the practical work I've done during the internship, with the theoretical concepts I've learned throughout the master's degree, presenting my personal view of all the process.

**Keywords:** (Globalization; Global Sourcing; Competitive Advantage)

# Índice

Agradecimentos .....	iii
Resumo .....	iv
Abstract .....	v
Índice .....	vi
Lista de Siglas .....	vii
Introdução .....	1
<b>1. Abordagem Genérica ao <i>Sourcing</i></b> .....	<b>2</b>
<b>1.1. Globalização</b> .....	<b>2</b>
<b>1.2. <i>Global Sourcing</i></b> .....	<b>3</b>
<b>1.2.1. Estruturas Conceptuais do <i>Global Sourcing</i></b> .....	<b>11</b>
<b>1.3. Estratégia de Implementação do <i>Sourcing</i> Global</b> .....	<b>13</b>
<b>1.4. <i>Sourcing</i> em Países de Baixo Custo</b> .....	<b>15</b>
<b>1.4.1. Interação com os Fornecedores</b> .....	<b>18</b>
<b>1.4.2. Fatores Essenciais no Processo de <i>Sourcing</i> em LCC</b> .....	<b>19</b>
<b>2. Apresentação da Empresa</b> .....	<b>21</b>
<b>2.1. História da Empresa</b> .....	<b>22</b>
<b>2.2. Produtos e Serviços</b> .....	<b>25</b>
<b>2.3. A Stricker em Números</b> .....	<b>27</b>
<b>2.4. Perspetiva de Futuro</b> .....	<b>28</b>
<b>3. Descrição das Tarefas Desempenhadas</b> .....	<b>30</b>
<b>Conclusões</b> .....	<b>36</b>
<b>Referências Bibliográficas</b> .....	<b>39</b>
<b>Anexos</b> .....	<b>41</b>

## Lista de Siglas

<b>AQL</b>	Acceptance Quality Level
<b>CEO</b>	Chief Executive Officer
<b>CY</b>	Connecting You
<b>ERP</b>	Enterprise Resource Planning
<b>LCC</b>	Low Cost Countries
<b>OI</b>	Orçamento de Importação
<b>OMC</b>	Organização Mundial do Comércio
<b>PI</b>	Proforma Invoice
<b>PM</b>	Product Manager
<b>PO</b>	Purchase Order
<b>QC</b>	Quality Control
<b>SKU</b>	Stock Keeping Units



# Introdução

O presente relatório visa dar a conhecer a minha primeira experiência profissional, levada a cabo através de um estágio curricular realizado na empresa Paul Stricker.

Sendo uma empresa em clara expansão e com um forte posicionamento no mercado, este estágio proporcionou-me uma oportunidade única de entrar em contacto com o mundo profissional. Durante cerca de quatro meses, pude sentir na pele alguns dos problemas com que se depara uma empresa desta dimensão, desde atrasos na entrega de encomendas, ao envio de encomendas erradas, passando pelo stress constante à espera de respostas urgentes dos fornecedores. Mas também foi possível sentir as pequenas vitórias e conquistas da empresa, como a colocação de todas as encomendas do mês dentro do prazo estabelecido, ou até a aquisição de um dos principais concorrentes no mercado europeu.

Depois de chegar à última etapa do meu percurso académico, este estágio permitiu-me consolidar na prática todos os conceitos teóricos que adquiri ao longo dos últimos cinco anos, assim como aprofundar ainda mais algumas temáticas.

De maneira a tentar integrar de forma organizada toda a minha experiência profissional com as componentes teóricas que lhe servem de base, estruturei o meu relatório de estágio de maneira a começar com uma breve jornada teórica, com base em referências bibliográficas, relativamente ao tema do Sourcing, focando-me de forma um pouco mais concreta no sourcing global e no sourcing em países de baixo custo, sempre com o objetivo de salientar a importância destes na obtenção de vantagem competitiva no seio de um mercado cada vez mais global. De seguida, faço uma breve introdução da empresa Paul Stricker, focando-me na sua história, nos seus produtos e serviços, no seu desempenho e nas suas perspetivas de futuro. Posteriormente, apresento e descrevo as tarefas que realizei ao longo do estágio curricular, culminando com uma conclusão onde tento enquadrar e relacionar todos os assuntos desta experiência, desde os conceitos teóricos aprendidos no meu percurso académico, às atividades práticas realizadas no estágio, tendo sempre como base a temática principal deste relatório.

# 1. Abordagem Genérica ao *Sourcing*

## 1.1. Globalização

Vivemos num mundo cada vez mais globalizado, em que a dimensão física das fronteiras entre os países é cada vez mais ténue. Nas palavras de Thomas Friedman, “a globalização permite aos indivíduos e às organizações ir mais longe, mais rápido, de forma mais barata e mais profunda.”<sup>1</sup> Este novo paradigma traz grandes mudanças e implicações para os mercados e para as empresas, tanto positivas, como negativas, cabendo a cada uma estar preparada para aproveitar todas as potencialidades que advêm da globalização e poder ir efetivamente mais longe, mais rápido, de forma mais barata e mais profunda.

Existem inúmeros fatores por detrás da globalização e que contribuem para a sua proliferação, mas é possível condensá-los em quatro categorias principais, nomeadamente **(1) fatores políticos, (2) fatores sociodemográficos, (3) fatores tecnológicos e (4) fatores macroeconómicos.**

Os fatores políticos são compostos essencialmente por leis e regulações levadas a cabo por governos locais e nacionais. Os fatores sociodemográficos dizem respeito maioritariamente a características da população de cada país. Por sua vez, os fatores tecnológicos incluem fundamentalmente as inovações que permitem reduzir os custos de comunicação e de transporte. Por fim, os fatores macroeconómicos referem-se principalmente a aspetos relacionados com a produtividade, crescimento do mercado, salários, impostos, entre outros.

De acordo com Lockström (2007), os principais exemplos de situações que contribuem para a globalização, dentro de cada uma das categorias descritas anteriormente, são as seguintes:

- (1) Fatores Políticos:** diminuição das barreiras comerciais, principalmente através da redução de quotas e tarifas; inclusão de novos membros na OMC (Organização Mundial do Comércio), principalmente a entrada da China, em 2001; leis laborais menos protecionistas.
- (2) Fatores Sociodemográficos:** maior percentagem tanto de mão de obra qualificada, como de mão de obra barata; populações cada vez mais numerosas, o que significa

---

<sup>1</sup> Citação retirada da obra de Thomas Friedman *The Lexus And The Olive Tree*.  
Fonte: <http://www.thomasfriedman.com/the-lexus-and-the-olive-tree-excerpt/>

um maior número de consumidores; a proliferação do conhecimento e domínio da língua inglesa; maior abertura cultural das nações.

**(3) Fatores Tecnológicos:** rápido crescimento das tecnologias de informação, nomeadamente de tecnologias sem fios; adoção de softwares cada vez mais sofisticados, tais como ERPs, soluções de *e-procurement*, etc.; inovações ao nível dos transportes, em termos de infraestruturas, sistemas logísticos e veículos.

**(4) Fatores Macroeconómicos:** maiores diferenças salariais; cada vez mais investimento direto no estrangeiro; crescimento económico nos países de baixo custo; diminuição dos custos de transporte e de comunicação.

Um aspeto muito importante em relação aos fatores que influenciam a globalização é que estes, embora sejam independentes entre si, interagem de forma dinâmica. Por exemplo, inovações tecnológicas permitem reduzir os custos de comunicação, o que por sua vez afeta o comportamento social das populações, contribuindo para uma maior abertura cultural, culminando, numa última instância, na alteração de políticas económicas (Lockström, 2007).

Do lado dos fornecedores, a globalização levou a uma situação em que a procura por bens e serviços é feita cada vez mais a uma escala global. Por outras palavras, a globalização leva a que exista uma mudança nos padrões de *sourcing* das organizações, tema esse que será abordado nos capítulos seguintes.

## ***1.2. Global Sourcing***

Como referido no tópico anterior, fruto da globalização em que o mundo está mergulhado, é natural que o nível de competição nas mais diversas indústrias seja cada vez maior e mais intenso. De acordo com Javaheri (2007), as organizações a nível mundial começam a sentir-se cada vez mais pressionadas face à maior competitividade existente, independentemente do seu tamanho ou grau de internacionalização.

Hoje em dia há cada vez menos diferenças de preço nos mercados e as empresas que atuam em indústrias muito maduras sentem cada vez mais dificuldade em gerar lucro de forma consistente.

De forma a permanecer competitivas nesta nova arena global, as empresas estão obrigadas a diversificar cada vez mais as suas estratégias. Anteriormente, o desenvolvimento de novas tecnologias, ou a diferenciação, fosse de que tipo fosse, era suficiente para as organizações encontrarem a sua fonte de vantagem competitiva e se

manterem competitivas de forma sustentada. Contudo, hoje em dia assiste-se a uma maior liberalidade e flexibilidade nos mercados e torna-se muito mais fácil copiar as inovações, o que força as empresas a terem de procurar outras formas de se preservarem a sua competitividade.

Como resultado desta nova era que obriga as organizações a terem de procurar outras fontes de diferenciação, as empresas começam a focar-se cada vez mais na redução de custos para tentar aumentar o seu valor no mercado.

Segundo Lockström (2007, *apud* Monczka, 1995), oferecer bens a preços baixos, como resultado de ter baixos custos de produção, é uma das maiores vantagens competitivas de acordo com uma perspetiva de marketing. Mesmo empresas cuja estratégia assenta na diferenciação dos seus produtos, podem beneficiar com baixos custos de produção, podendo então aplicar o capital economizado em atividades que acrescentem mais valor.

De forma a conseguir reduzir os custos e satisfazer a procura, um dos principais objetivos da gestão de abastecimento é procurar adquirir bens, ou serviços, que permitam potenciar a redução de custos total, ao mesmo tempo que oferecem o nível de qualidade adequado (Lockström, 2007). Uma vez que os próprios mercados estão cada vez mais globais, o próprio ato de adquirir bens também se tornou numa atividade cada vez mais aberta ao exterior.

Para Lockström (2007), a globalização levou a uma situação em que as empresas multinacionais podem usufruir das vantagens de localização de outros países que não o seu próprio país de origem. O termo “vantagem comparativa”, muito usado nestes contextos, tem como base a lógica de que os fatores de custo, nomeadamente o custo das matérias, o custo da mão de obra, o nível de impostos, entre outros, diferem de país para país, o que leva as empresas a poder beneficiar com estas diferenças se localizarem as suas atividades em países mais vantajosos comparativamente ao seu (Porter, 1990).

O conceito de “sourcing” é muitas vezes usado em diversos contextos e poderá não ser fácil atribuir uma definição muito precisa. Mas, de forma simplificada e direta, o processo de *sourcing* consiste fundamentalmente na procura, avaliação e seleção de fornecedores (Lockström, 2007). Para Lockström, o este conceito pode ser desdobrado em vários tipos, consoante o contexto em questão. Se estivermos na presença da procura de apenas um fornecedor, temos o conceito de *sourcing* simples, enquanto se estiver em causa a pesquisa de vários fornecedores, surge o conceito de *sourcing* múltiplo. O *sourcing* pode também ser usado para representar a localização em que a procura por

fornecedores é levada a cabo, ou seja, *sourcing* local para representar a procura por fornecedores no mercado doméstico e *sourcing* global quando a procura por novos fornecedores é considerada numa escala internacional, independentemente da localização. Surge ainda um tipo de *sourcing* mais específico e com cada vez mais impacto no panorama empresarial, o *sourcing* em países de baixo custo, o qual irá ser abordado de forma mais concreta no capítulo seguinte.

A ideia por detrás do *sourcing* está intrinsecamente ligada com o conceito de *outsourcing*. Javaheri (2007, *apud* Axelsson, 2004) caracteriza o *outsourcing* como sendo um conjunto de atividades que formam uma função que, em vez de ser feita internamente, é realizada por um fornecedor externo. De forma mais específica, quando o *outsourcing* é realizado por uma organização internacional, estamos na presença de *offshore outsourcing*, o que, no final de contas, vai exatamente de encontro ao conceito de *sourcing* global.

No que toca à principal linha orientadora deste relatório, e voltando um pouco atrás, com o aumento do grau de competitividade a nível internacional, as empresas sentem então necessidade de procurar novas formas de potenciarem a sua vantagem competitiva e, assim sendo, o *sourcing* global começa a emergir como uma reação natural face ao aumento da concorrência por parte de empresas internacionais. Para vários autores, o uso do *sourcing* global faz parte de uma mudança no foco das empresas e é visto como uma estratégia proativa para criar vantagem competitiva de forma sustentável. Como resultado deste novo paradigma empresarial, as organizações estão cada vez mais recetivas e abertas ao exterior, sendo que, por exemplo, o *outsourcing* de operações para países em desenvolvimento, assim como a procura de fornecedores e produtos em países considerados de baixo custo, estão-se a tornar cada vez mais tendências quase inevitáveis para manter a competitividade no panorama internacional.

Embora exista uma crescente aposta na exploração de mercados externos, o interesse académico no tema do *sourcing* global não é recente e já foi alvo de estudos por diversos autores ao longo dos últimos 50 anos. Por exemplo, em 1969, ainda sem haver uma definição concreta do termo, Fayerweather propôs um modelo conceptual para o planeamento da busca por novos fornecedores a nível internacional. Na década de setenta, outros autores, nomeadamente Stopford e Wells, em 1972, e Moxon, em 1975, começaram a explorar o conceito de *offshore outsourcing* e a reconhecer a sua importância através de testes empíricos.

De forma mais concreta, Hefler (1981) categorizou a “busca por novas fontes de trabalho, recursos, capital e tecnologia por todo o mundo” como *global sourcing*, naquela que foi provavelmente a primeira definição formal do termo.

Para os autores Quintens, Pauwels e Matthyssens (2006), o *sourcing* global define-se como: “a atividade de procura e obtenção de bens, serviços e outros recursos, possivelmente numa escala mundial, por forma a estar em conformidade com as necessidades da empresa e com a visão de continuar a maximizar a atual posição competitiva da mesma.” Segundo estes, esta definição assenta na premissa de que o *sourcing* global é mais do que uma procura física de bens ou serviços, pois inclui também responsabilidades estratégicas, não só na criação de uma relação de confiança com os fornecedores, mas também com a criação de sinergias ao longo de todo o processo de *sourcing*.

Uma condição importante no processo de *sourcing* global é que nem todas as atividades de procura têm de levar necessariamente à obtenção de recursos fora do mercado doméstico. Depois de analisadas todas as alternativas, locais e internacionais, se se chegar à conclusão que a melhor opção de compra é a um fornecedor nacional, esta decisão também se enquadra numa estratégia de *global sourcing*.

Embora a opção por este tipo de *sourcing* possa ser resultado de uma decisão reativa e oportunista para simplesmente obter bens a preços reduzidos, pode também partir de um esforço estratégico e coordenado para, de forma proativa, melhorar a posição competitiva da empresa. Segundo Van Weele (2005), citado por Quintens *et al.* (2006), o *global sourcing* inclui todas as fases do processo de compra, desde a identificação e seleção da necessidade de compra, até à procura e escolha do(s) fornecedor(es), passando pela própria aquisição e posterior acompanhamento e avaliação.

Quintens *et al.* (2006), numa tentativa de explicar de forma mais detalhada aquilo que leva as empresas a optar, ou não, pelo recurso ao *global sourcing*, definiu três categorias de análise: impulsionadores, facilitadores e barreiras.

- Impulsionadores: elementos que potenciam, ou aceleram, a decisão de procurar fornecedores e adquirir bens no exterior;

- Facilitadores: condições que não levam necessariamente ao processo de *global sourcing*, mas que tornam a sua implementação mais simples;

- Barreiras: fatores que tornam difícil, ou mesmo impossível, a implementação do *sourcing* global.

Numa primeira instância, Quintens, baseando-se na investigação de Monczka e Giunipero (1984), salienta que o **preço**, **qualidade** e a **disponibilidade** são os principais fatores que impulsionam a decisão de efetuar *sourcing* global. De forma mais concreta, seguindo os resultados da pesquisa levada a cabo por Birou e Fawcett (1993), Quintens reforça a ideia que os principais benefícios obtidos pelas empresas quando internacionalizam o seu *sourcing* são efetivamente o acesso tanto a bens com preços mais reduzidos, como a bens de maior qualidade, o acesso a tecnologias mais avançadas, o aumento da posição competitiva, o acesso a um maior número de fornecedores, o aumento da performance ao nível das entregas e, por fim, um serviço de clientes com maior qualidade.

Para Kusaba *et al.* (2011), a principal razão para iniciar, ou intensificar, o processo de *sourcing* global, prende-se essencialmente com a necessidade de aumentar o nível de competitividade da organização, através da exploração das vantagens comparativas dos diversos países envolvidos. Ainda assim, Kusaba, citando Murray *et al.* (1995), admite que, no final de contas, a redução dos custos acaba por ser o principal motivador que leva as empresas a optar por fazer *sourcing* global e assim obter uma maior vantagem competitiva.

Seguindo a mesma linha de pensamento, Lockström (2007) admite que, efetivamente, o principal fator que leva as empresas a olhar além das suas fronteiras domésticas para procurar preços mais acessíveis, é a possibilidade de obter vantagem competitiva sustentável.

No que diz respeito aos principais elementos facilitadores do processo de *sourcing* global, Birou e Fawcett (1993), citados por Quintens *et al.* (2006), concluíram que o apoio incondicional da gestão de topo, o desenvolvimento de *skills* comunicacionais, o estabelecimento de relações estáveis de longo prazo e o conhecimento profundo acerca de taxas de câmbio são alguns dos requisitos chave para implementar o *global sourcing* com sucesso.

No que toca aos fatores que podem funcionar como barreiras à implementação da estratégia de *sourcing* global, Quintens categorizou-os em três tipos: barreiras estratégicas, táticas e ambientais. As barreiras de tipo estratégico traduzem-se essencialmente em requisitos relacionados com o suporte logístico que é necessário ter para gerir cadeias de abastecimento mais longas. Ao nível tático, o principal desafio é desenvolver o conhecimento necessário acerca das práticas empresariais do país estrangeiro em questão. Por fim, as barreiras de carácter ambiental prendem-se

fundamentalmente com a questão das diferenças culturais e linguísticas entre os países. Na visão do autor, todas estas categorias representam desafios complexos, mas ultrapassáveis.

Alguire, Frear e Metcalf (1994), num estudo levado a cabo anteriormente aos contributos de Quintens, categorizaram as barreiras à implementação do *sourcing* global como internas e externas.

Internamente, de acordo com os autores, um dos principais desafios que as empresas enfrentam é a aquisição de funcionários qualificados capazes de reunir os níveis culturais, comunicacionais e de conhecimento do mercado desejados, de maneira a serem uma verdadeira mais-valia no projeto de *sourcing*. Outro desafio relevante para as organizações prende-se com o facto dos custos e benefícios de realizar *sourcing* noutro país, não se conseguir apurar de forma precisa. Este tipo de incerteza, na visão dos autores, é inimiga de uma gestão eficaz e eficiente, constituindo por isso uma importante barreira que deve ser tida em conta.

Como um dos principais fatores externos, Alguire *et al.* (1994) apontam o alargamento do número de parceiros envolvidos na cadeia de abastecimento, o que pode contribuir para o aumento da complexidade e da incerteza. A juntar a isto, surge também o aumento considerável dos prazos de entrega, a maior incidência de taxas e impostos e ainda a necessidade de deslocalizar as operações para outro local quando surgem problemas. Este tipo de fatores, de acordo com Alguire (*apud* Davies, 1992), resultam em custos adicionais para a empresa aquando da implementação do *sourcing* global, que podem representar até 65% de todos os custos relacionados com *procurement*.

Existem também outros fatores a ter em conta e que podem perturbar a eficaz implementação do *global sourcing*. Perturbações inesperadas na cadeia de abastecimento podem ter um efeito muito mais nefasto em organizações a efetuar *sourcing* noutros países, especialmente em países de baixo custo (Kusaba *et al.*, 2011). Estas perturbações podem ser provenientes de diferentes fontes de risco, nomeadamente risco político, risco económico, risco governamental, entre outros. Estas fontes de risco sempre estiveram presentes no contexto internacional e as empresas tendem a tê-las em conta quando iniciam os seus processos de internacionalização e/ou *sourcing* noutros países. No entanto, o caso concreto do *sourcing* em países de baixo custo introduziu no panorama empresarial um novo conjunto de riscos, dos quais se destacam a exposição a guerras e conflitos armados, golpes de estado, desastres naturais e terrorismo (Kusaba *et al.*, 2011, *apud* Kamann *et al.*, 2010).

Quintens *et al.* (2006), através da análise dos estudos de diversos autores, resumiu um conjunto de antecedentes do *global sourcing*, relacionados com as três categorias referidas anteriormente, os impulsionadores, os facilitadores e as barreiras. Para cada uma delas, os autores colocaram sob escopo cinco áreas distintas – produto, empresa/gestão, *network*, indústria/competição, ambiente – as quais foram analisadas à luz de cada uma das categorias.

### **I. Produto**

- i) Impulsionadores: vantagens de custo, melhor performance na entrega e distribuição, produtos de melhor qualidade, produtos únicos e diferenciados;
- ii) Facilitadores: tipo de produto, certificação dos fornecedores, apoio da gestão de topo, nacionalidade das empresas parceiras;
- iii) Barreiras: volume de produção limitado, diferentes padrões dos produtos, alterações de *design* regulares, atrasos nas entregas;

### **II. Empresa/Gestão**

- i) Impulsionadores: assegurar flexibilidade organizacional, adquirir outro tipo de experiência e orientação, centralização da tomada de decisões, integração de atividades a nível mundial;
- ii) Facilitadores: conhecimento do negócio no exterior, das taxas de câmbio e das oportunidades a nível global;
- iii) Barreiras: Transações paralelas, falta dos recursos necessários, custo das viagens, do transporte e da comunicação;

### **III. Network**

- i) Impulsionadores: tomar partido de sistemas logísticos já existentes, diversificação do conjunto de fornecedores;
- ii) Facilitadores: perspectiva de relacionamentos de longo prazo, alianças com outras empresas;
- iii) Barreiras: encontrar fornecedores qualificados, a imagem e reputação dos fornecedores estrangeiros;

#### IV. Indústria/Competição

- i) Impulsionadores: melhor posicionamento competitivo, acesso a indústrias tecnologicamente mais avançadas, entrada em mercados maiores e mais lucrativos;
- ii) Facilitadores: tipo de indústria e a sua orientação tecnológica;
- iii) Barreiras: diferentes práticas organizacionais, informação limitada, intensidade de competição internacional;

#### V. Ambiente

- i) Impulsionadores: vantagens de custo relacionadas com a mão de obra, cumprir requisitos relacionados com a troca de bens, proteção face a flutuações cambiais;
- ii) Facilitadores: criação e desenvolvimento de zonas comerciais, acesso a melhores condições de transporte, possibilidade de “capturar” intermediários;
- iii) Barreiras: quotas de importação, imagem e reputação do país de origem, ambiente político desfavorável.

Compilando os contributos de diversos autores, Kusaba (2011) explorou a ideia de que, no final de contas, as empresas que recorrem ao *global sourcing* acabam por atingir efetivamente os benefícios esperados. Segundo o autor, o *global sourcing* está positivamente relacionado com níveis mais elevados de quota de mercado e de rentabilidade; as empresas que efetuam este tipo de *sourcing* conseguem oferecer um serviço de maior qualidade e passam a usufruir de melhorias assinaláveis nos ciclos de entrega e distribuição e, por fim, a penetração de potenciais novos mercados torna-se muito mais fácil, rápida e eficaz (*apud* Kotabe e Swan, 1994; Petersen *et.al*, 2000; Cho e Kang, 2001; Trent e Monczka, 2003).

### **1.2.1. Estruturas Conceptuais do *Global Sourcing***

Na tentativa de melhor explicar todo o processo inerente ao *global sourcing*, alguns autores propuseram modelos conceptuais que compilam, na ótica de cada um, os conceitos chave por detrás deste género de *sourcing*.

#### **- Estrutura Conceptual proposta por Kaufmann e Hedderich (2005)**

Este modelo é composto por duas dimensões distintas, a “localização da criação de valor próprio” e a “localização das fontes de abastecimento”. Ao combinar estas duas dimensões, os autores propõem quatro estratégias genéricas de *sourcing* possíveis, nomeadamente “*sourcing* local doméstico”, “orientação para a importação”, “*sourcing* local no exterior” e “*sourcing* global integrado” (Figura 6).

A estratégia que serve de base ao modelo é a de “*sourcing* local doméstico” e representa um cenário em que a criação de valor é levada a cabo por fontes quase exclusivamente nacionais, não havendo necessidade de recorrer a fornecedores no exterior.

No caso da “orientação para a importação”, é uma estratégia que se caracteriza pelo recurso a fontes exteriores para a criação de valor no mercado doméstico. É descrita pelos autores como sendo uma estratégia reativa, que por norma visa dar resposta a um evento externo, como por exemplo, a perturbação na cadeia de abastecimento local. O objetivo é conseguir aumentar a vantagem competitiva no imediato, através da redução de custos no curto prazo.

O “*sourcing* local no exterior” é uma replicação do “*sourcing* local doméstico”, mas num mercado externo. Neste caso, as fontes de abastecimento localizam-se no mercado doméstico, sendo que as fontes de criação de valor estão presentes no exterior. Um exemplo muito comum neste tipo de estratégia é a busca por mão de obra mais barata em mercados externos.

Por fim, a estratégia de “*sourcing* global” caracteriza-se pelo elevado nível de *sourcing* noutros mercados, assim como a criação de valor no exterior. Pode ser vista como um meio para integrar e coordenar fontes de abastecimento e de criação de valor dispersas globalmente.

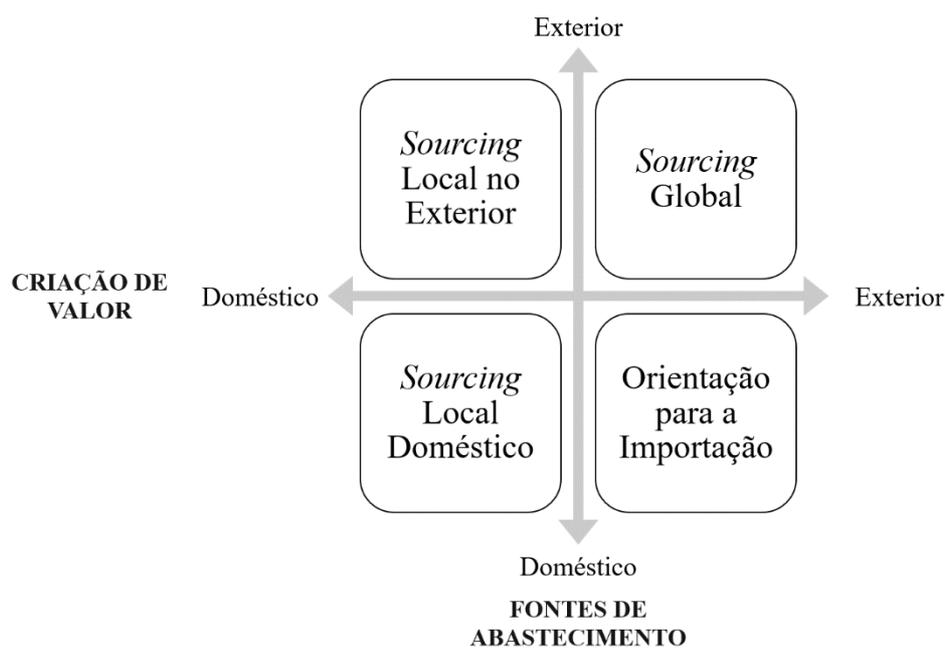


Figura 1 - Estrutura Conceptual proposta por Kaufmann e Hedderich (2005).

#### - Estrutura Conceptual proposta por Arnold (1989)

Arnold partiu da premissa de que as empresas não são capazes de experienciar todas as vantagens inerentes à implementação de *sourcing* à escala global, sem que seja adotada uma abordagem estratégica (*apud* Samli *et al.*, 1989). Nesse sentido, o autor elabora o seu modelo com base em quatro políticas distintas para o processo de compra a nível internacional. São elas:

- *Procurement* tradicional, que consiste em *sourcing* operacional apenas no mercado doméstico;
- Processo de compra internacional, que se baseia no *sourcing* operacional com o foco em satisfazer os requisitos de *procurement* da empresa compradora, ao menor custo possível;
- *Procurement* estratégico, que se caracteriza pelo *sourcing* estratégico no mercado doméstico;
- *Global sourcing*, que consiste no *sourcing* estratégico em mercados internacionais.

Graficamente, o modelo proposto por Arnold caracteriza o *sourcing global* como a junção entre uma fonte de criação de valor internacional, com a concretização de um *sourcing* estratégico, ou seja, com fontes de abastecimento em locais estrategicamente pensados (Figura 7).

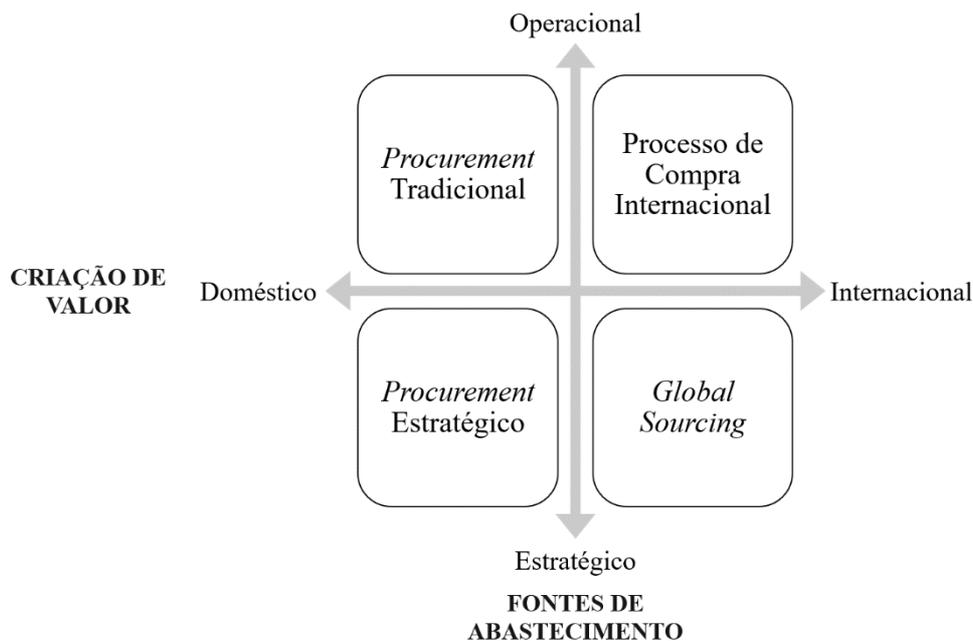


Figura 2 - Estrutura Conceptual proposta por Arnold (1989).

### 1.3. Estratégia de Implementação do *Sourcing* Global

Baseando-se na investigação levada a cabo por Monczka e Trent (1992), Javaheri (2007) sintetizou um modelo para auxiliar as empresas a avaliar a sua necessidade de implementação do *sourcing* global. O objetivo deste modelo é orientar os gestores na escolha da estratégia de *sourcing* adequada.

O modelo proposto é composto por vários passos que guiam todo o processo de implementação da avaliação da estratégia (Figura 3).

O primeiro passo é constituído por um procedimento de análise e avaliação de cinco fatores que influenciam fortemente o tipo de estratégia de *sourcing* a implementar. São eles: as forças competitivas presentes na indústria; os requisitos dos clientes; a presença, ou ausência, de oportunidades nos mercados a nível mundial; a natureza da competição dentro da indústria; a localização das fontes de abastecimento dos materiais e componentes necessários. A análise destes fatores ajuda a determinar o nível de *sourcing* a nível mundial que é necessário efetuar, baixo, médio ou elevado.

O passo seguinte consiste em confrontar os requisitos necessários para a estratégia de *sourcing* que se pretende implementar e as competências que a empresa tem para o fazer, nomeadamente ao nível dos sistemas de informação, dos mecanismos de

coordenação, da capacidade dos funcionários, do apoio prestado pela gestão de topo, entre outros.

De seguida, depois de identificadas as diferenças entre os requisitos da estratégia e as competências da empresa, estabelece-se um plano apropriado para tentar otimizar as competências que necessitem de ser melhoradas.

Por fim, depois de delineada a estratégia, é levada a cabo a sua implementação e monitorizado o seu progresso.

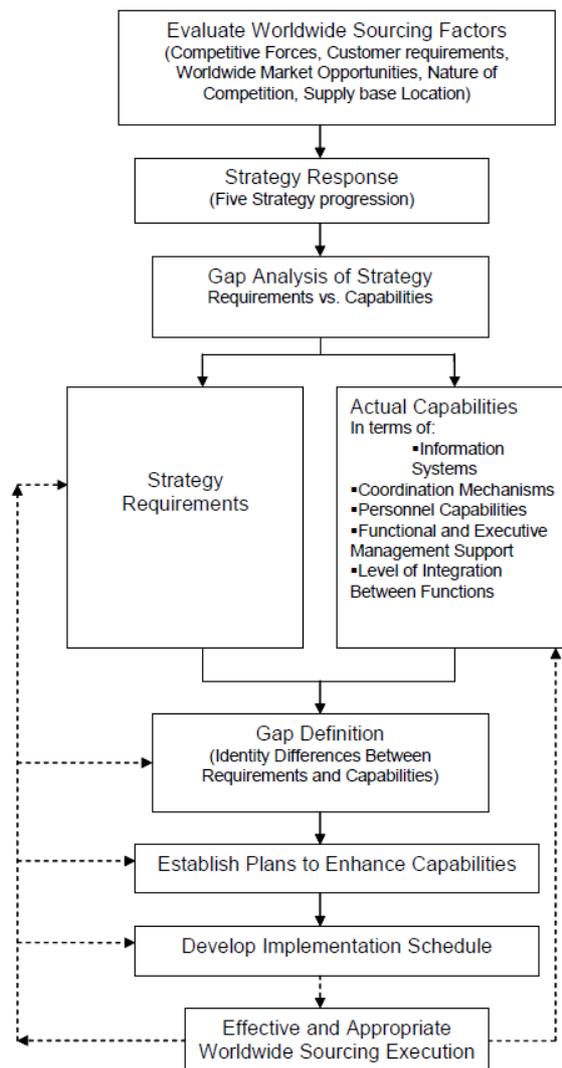


Figura 3 - Modelo de avaliação para a implementação da estratégia de sourcing global (Javaheri, 2007).

#### **1.4. Sourcing em Países de Baixo Custo**

Um caso mais específico de *sourcing* global, é o *sourcing* em países com um nível médio de custos comparativamente mais baixo em relação ao país comparador, chamados de países de baixo custo (LCC – *low cost countries*).

Podem existir várias definições acerca do que são países de baixo custo, dependendo da forma como cada empresa define e percebe os “custos”. Por sua vez, a definição de custos por parte das organizações baseia-se no tipo de indústria e nível de competição em que estão inseridas e tem influência direta na escolha do país onde realizar o *sourcing* (Javaheri, 2007).

Uma vez que o conceito de LCC é bastante relativo, pois um país pode ser considerado de “custo baixo” para outro e pode não o ser para um terceiro, a própria definição de *sourcing* em países de baixo custo também não é linear. Na tentativa de oferecer uma definição minimamente unificadora e consensual, Lockström (2007), baseando-se no contributo de Monczka e Trent (1991), definiu o *sourcing* em países de baixo custo da seguinte maneira:

Processo que implica a coordenação e integração dos requisitos de *procurement* das organizações a nível mundial, através da aquisição de bens e serviços a fornecedores localizados em países com um nível de preços comparativamente mais baixos em relação ao país de origem da empresa compradora. Lockström (2007)

O recurso ao *sourcing* internacional, nomeadamente em LCC, tem vindo a crescer de forma bastante acelerada nos últimos anos. De acordo com Lorentz *et al.* (2015), a importação de fornecedores oriundos de regiões em desenvolvimento por parte de empresas europeias e norte-americanas tem aumentado anualmente. Por exemplo, no período pré-crise económica, de 2000 a 2008, o crescimento anual de produtos importados por empresas norte-americanas diretamente da Ásia e da América Central e do Sul, foi de 6% e 5%, respetivamente. Já no contexto europeu, no período homólogo, os aumentos anuais foram de 12% para produtos importados da Ásia e 10% para produtos provenientes de países Centro e Sul Americanos.

A escolha de efetuar *sourcing* em países de baixo custo, de acordo com Kusaba *et al.* (2011, *apud* Carter *et.al*, 2008) baseia-se exatamente nos mesmos fatores que ajudam a explicar o recurso ao *sourcing* global. A única diferença entre ambos recai exclusivamente no(s) país(es) onde o *sourcing* é levado a cabo, sendo que os fatores que motivam a escolha, são fundamentalmente os mesmos.

As iniciativas de *sourcing* em LCC têm como principal *trade off* maiores custos de transporte, por um lado, e custos de recursos e mão de obra mais reduzidos, por outro. Assim sendo, conseguir calcular de forma precisa o custo total dos bens, ao longo de todos os processos da cadeia de abastecimento, é fundamental para decidir se é viável alocar o *sourcing* em países de baixo custo, ou não.

Uma vez que é fundamental estar a par de todos os custos que influenciam o preço final dos bens ao longo de todo o processo de *sourcing*, também é muito importante perceber que existem várias tipologias diferentes de produtos, que afetam o processo de aquisição de formas diferentes. Nesse sentido, ao iniciar um processo de *sourcing* em países de baixo custo, é crucial perceber bem o tipo de produto que se pretende explorar, para que todo o processo possa efetivamente valer a pena.

Gadde e Håkansson (2001), citados por Javaheri (2007), elaboraram uma lista de tipos de produtos que podem ser alvo de *sourcing* em LCC, que aborda alguns dos cuidados que é necessário ter para que o *sourcing* dos mesmos decorra de forma eficaz.

- **Produtos brutos:** são essencialmente recursos em estado bruto, ainda sem terem sofrido qualquer tipo de tratamento, os quais serão usados na produção de bens mais refinados. Este tipo de matérias-primas estão normalmente associadas a grandes flutuações ao nível do preço, devido a fatores político-económicos, ou a condições naturais. Assim sendo, é fulcral ter em conta a questão do timing aquando da elaboração dos contratos de compra e venda. Uma vez que, regra geral, a aquisição deste tipo de bens é feita em larga escala, também é muito importante ter em conta os fatores de custo relacionados com o seu transporte e processamento.

- **Produtos suplementares:** são materiais consumidos durante o processo produtivo e a sua utilização está condicionada pela tecnologia e design dos produtos a que vão dar origem. Nesse sentido, o *sourcing* deste tipo de produtos deve ser muito metuculoso, pois a aquisição de produtos ainda que ligeiramente diferentes do pretendido, pode ter um impacto bastante negativo.

- **Produtos semi-fabricados:** este tipo de produto já foi processado pelo menos uma vez pelo fornecedor e tem como função ser incorporado no processo produtivo do comprador. Relativamente a este tipo de bens, é muito importante encontrar o equilíbrio certo entre as atividades levadas a cabo a montante e a jusante, para que a ligação entre ambos os processos produtivos seja o mais fluída possível.

- **Produto final:** consiste em todo o tipo de produtos adquiridos com o propósito de serem vendidos sem serem efetuadas quaisquer modificações. De todo o tipo de produtos já mencionados, este é aquele que acarreta um risco menor para a empresa.

Para além do tipo de produtos, também a complexidade de cada produto tem uma influência importante no processo de *sourcing*. Dependendo do grau de complexidade de cada bem, pode ser escolhida uma fonte de *sourcing* diferente (Javaheri, 2007).

Produtos com um baixo grau de complexidade, que não requerem um grande *know how* na sua produção, são facilmente alvo de *outsourcing*, porque existem bastantes fornecedores capazes de os produzir. Por outro lado, encontrar produtos com um elevado grau de complexidade torna-se muito mais difícil, pois não há tantos fornecedores com capacidade para os produzir.

Os produtos com baixo grau de complexidade são muitas vezes denominados de produtos *standard* e costumam ter as seguintes características: são produtos já existentes no mercado, produtos de repetição, produtos de fácil utilização e instalação, ou também produtos que não requerem nenhum serviço pós-venda. Por norma, este tipo de produtos com um baixo grau de complexidade estão mais associados ao *sourcing* em países de baixo custo.

Por sua vez, os produtos com maior grau de complexidade estão geralmente relacionados com produtos customizados ou personalizados. Para além disso, podem também ter outro tipo de características, nomeadamente serem compostos por tecnologia mais avançada, serem produtos novos no mercado, estarem associados a uma primeira compra, serem de difícil instalação ou, simplesmente, por terem a necessidade de contemplar um serviço pós-venda. Embora também possam ser adquiridos em mercados LCC, por norma este tipo de produtos está associado a mercados pertencentes a países mais industrializados.

Apesar dos países de baixo custo serem os principais exportadores para uma imensa gama de produtos, é fundamental ter em conta que existem muitos produtos que pura e simplesmente não é possível obter neste tipo de países. Produtos com componentes em que a qualidade é um fator muito importante, produtos com componentes protegidos por patentes, ou produtos cujo prazo de entrega é relevante, são exemplos de casos em que pode não compensar de todo a realização do *sourcing* neste tipo de países.

Assim sendo, é crucial perceber bem o tipo de produto que se pretende adquirir para que o processo de *sourcing* possa ter sucesso.

### **1.4.1. Interação com os Fornecedores**

Existem várias nuances a ter em conta no que toca ao *sourcing* em países de baixo custo, nomeadamente a forma como se interage e se gere o relacionamento com os fornecedores.

Grande parte dos fornecedores dos países de baixo custo caracteriza-se por ter pouca formação e por tentar aproveitar ao máximo cada oportunidade para faturar o mais possível, numa ótica de “chico espertismo”.

É muito importante que uma empresa, ao estabelecer contacto com estes fornecedores, saiba com aquilo que pode contar. No sentido de trazer um pouco mais de luz a este tema, Lanza, Weiler, e Vogt (2010) definiram alguns tipos de relacionamento que é possível ter com os fornecedores.

Segundo os autores, um possível tipo de relacionamento é a “interface do tipo parede”. Esta forma de relacionamento caracteriza-se por colocar a produção de um certo item a um fornecedor, sem tentar saber de antemão as condições e os processos desse fornecedor. Todo o design e descrição do processo de produção fica a cargo da empresa compradora, sendo que o fornecedor simplesmente se tem de limitar a seguir as instruções. No entanto, existem algumas complicações que podem surgir neste tipo de relacionamento. Por exemplo, se a produção em causa exceder as competências e *know how* do fornecedor, muito provavelmente a produção irá sair defeituosa e não irá cumprir os requisitos impostos pelo comprador. Caso isto aconteça, a empresa que estabeleceu o *procuring* tem de se adaptar à capacidade produtiva do fornecedor, ou então ajudar a desenvolver o seu processo produtivo, de acordo com os seus padrões.

Outro tipo de relacionamento possível, que surge como resposta aos problemas evidenciados no caso anterior, é chamado de “mudança de interface”. Consiste basicamente em iniciar a interface com o fornecedor numa fase anterior do processo de produção. Por exemplo, neste tipo de relacionamento é muito comum que a empresa compradora permita que o fornecedor a utilize os seus próprios moldes, para que a produção seja perfeitamente ajustada às suas capacidades e competências. Por um lado, esta abordagem permite que a empresa corte nos seus custos de design e de engenharia, usando o design do fornecedor, mas por outro é necessário manter um acompanhamento muito mais rigoroso do processo de produção para assegurar que todos os requisitos são cumpridos.

Outra forma de interface com o fornecedor consiste em elaborar todo o processo de design internamente, mas desde logo com a ajuda do fornecedor. Este tipo de interface

assume especial destaque quando se trata de fornecedores já habituais, perfeitamente alinhados com a forma de trabalhar da empresa. Sempre que é necessário encontrar novos fornecedores, este tipo de relacionamento acaba por ser muito mais complicado de manter.

Por fim, uma última interface possível é tentar desde logo efetuar todo o processo de design do produto com base nos requisitos próprios dos fornecedores de países de baixo custo. Deste modo é possível garantir a qualidade de todo o processo, uma vez que é levado a cabo internamente, mas de forma ajustada à realidade dos fornecedores.

#### **1.4.2. Fatores Essenciais no Processo de *Sourcing* em LCC**

Quando se inicia um processo de *sourcing* em países de baixo custo é necessário ter em conta alguns fatores chave, nomeadamente: custo da mão de obra, tempos de produção, matérias consumidas, requisitos dos equipamentos, qualificações e nível de formação dos trabalhadores. De acordo com Lanza *et al.* (2010), a hierarquia de significância de cada um destes fatores é inversamente proporcional entre países de baixo custo e países de rendimento mais elevado. Por exemplo, num LCC, o custo da mão de obra é o fator com maior significância, sendo que a qualificação e o nível dos trabalhadores é aquele que tem o menor grau de significância. Num país de alto rendimento, processa-se exatamente ao contrário: dá-se mais importância ao fator da qualificação e formação dos trabalhadores, sendo por isso o fator do custo da mão de obra o menos crítico de todos.

Num processo de *sourcing* em LCC, os fatores a ter em conta caracterizam-se da seguinte maneira (Lanza *et al.*, 2010):

- Custo da mão de obra: uma vez que estes custos são, por definição de LCC, mais baixos do que a média global, o uso do fator trabalho pode ser aumentado. Por outras palavras, as empresas podem abdicar de produzir em países mais industrializados, com maiores custos produtivos, e produzir mais em países menos especializados, aproveitando o custo de mão de obra mais reduzido.

- Tempos de produção: quanto maiores forem os tempos de produção, maiores serão os custos unitários de cada produto. Uma vez que os custos, tanto de horas-homem, como de horas-máquina, são mais baixos nestes países, é aceitável um tempo de produção mais elevado, desde que seja globalmente vantajoso para a empresa.

- Matérias consumidas: sendo que o custo das matérias é mais baixo nos LCC, é normal que a qualidade dos materiais produzidos seja menor. As empresas, por norma, não se importam de abdicar da qualidade do produto, para conseguir obter custos mais reduzidos.

- Requisitos dos equipamentos: o custo das horas-máquina é também ele mais reduzido, o que se traduz em processos produtivos menos eficazes e fiáveis. Para conseguir obter custos baixos na produção, é necessário baixar os requisitos de qualidade dos equipamentos.

- Qualificações e nível de formação dos trabalhadores: por fim, é notório que o nível de formação dos trabalhadores nos países de baixo custo é consideravelmente mais reduzido do que nos outros países mais industrializados. Este fator acarreta que as empresas tenham especial cuidado na forma como comunicam e dão a conhecer aquilo que pretendem produzir, sendo muito comum haver falhas na comunicação.

Para Lanza *et al.* (2010), para além deste conjunto de fatores, existem também outros aspetos que necessitam de ser tidos em consideração na hora de optar por efetuar *sourcing* em LCC e que se prendem mais com questões logísticas e operacionais. Os autores salientam os elevados custos de transporte, associados às longas distâncias que é necessário percorrer para entregar os bens; a grande carga de taxas e impostos, provenientes de todo o tipo de autoridades; entre outros.

## 2. Apresentação da Empresa

O presente capítulo pretende dar a conhecer a empresa onde efetuei o meu estágio curricular, a **Paul Stricker, S.A.**, no qual se baseia este relatório.

Com sede em Murtede, Coimbra, a Paul Stricker, S.A., centra a sua atividade na criação, desenvolvimento e distribuição de produtos promocionais a profissionais do mesmo setor. Está presente em mais de 70 países, distribuídos por 3 continentes, e conta com vários escritórios espalhados por cidades importantes desde Madrid e Barcelona, passando por Varsóvia e São Paulo. Conta também com unidades de negócio em Paris, Lyon, Bordéus, Colónia, Amsterdão, Roma e Milão e promete não ficar por aqui.

A sua principal missão passa por tentar contribuir de forma decisiva para que o produto promocional seja um instrumento de excelência no universo do marketing e da publicidade e assume a qualidade como o fator chave para o sucesso da sua estratégia, incentivando diariamente uma cultura de melhoria contínua a todos os níveis da organização.

Atualmente, a organização conta com mais de 290 colaboradores em todo o mundo, distribuídos maioritariamente pelas unidades de Murtede e de São Paulo, no Brasil. Mais de 60% dos colaboradores são do género feminino, o que reflete bem a tentativa de promover a igualdade de géneros no seio da organização. Outro dado particularmente interessante e relevante é que quase 50% dos colaboradores da Stricker, mais concretamente 46%, tem uma formação de ensino superior, o que traduz o elevado grau de competência e profissionalização presente na empresa.

Com um armazém (em Portugal) com capacidade para 15.000 paletes, com mais de 2.500 referências em stock permanente e com um departamento de produção com mais de 3.000 m<sup>2</sup>, a Stricker é líder destacada no setor em Portugal e um dos maiores *players* no setor a nível europeu. Conta com mais de 5.000 clientes em todo o mundo e, para isso, é fundamental o seu departamento comercial, que promove um serviço rápido e eficiente, capaz de comunicar em 9 idiomas diferentes.

Com uma oferta cada vez maior e uma gama de produtos cada vez mais abrangente, a Stricker conta com uma marca de design próprio, a “hi!dea™”, sob a qual desenvolve e produz artigos únicos e inovadores, capazes de ir ao encontro das exigências dos clientes.

Para expor e dar a conhecer todo o seu portefólio de produtos, a empresa lança 2 catálogos próprios por ano: o “Catálogo hi!dea” que, nas suas perto de 500 páginas, dá

a conhecer as mais de 2.500 referências, divididas por 13 temáticas, que vão desde a Escrita à Tecnologia, passando pela Casa até às Viagens; e o “Catálogo XMAS” que é um complemento à oferta anual, com artigos mais alusivos à época natalícia, vocacionados para ofertas de final de ano.



*Figura 4 - Logótipo da Empresa.*

## **2.1. História da Empresa**

Foi em 1944 que tudo começou. O britânico Paul Stricker chega a Portugal para escapar ao conflito que fustigava a Europa devido à Segunda Guerra Mundial e, nesse ano, monta uma pequena oficina de reparação de esferográficas de tinta permanente que comercializava também pequenos artigos de papelaria e acaba por se fixar definitivamente no nosso país.

Em 1987, Paul Stricker passa o testemunho ao seu filho, Ricardo Stricker, que passa a assumir o controlo da empresa. Ricardo, que até então tinha acumulado experiência a trabalhar em várias consultoras de renome, traz sangue novo para a organização e, com a sua visão e know-how, marca o início de uma nova era na Stricker. É já sob o comendo de Ricardo Stricker que a empresa entra em definitivo no setor do brinde promocional, numa fase inicial apenas com a comercialização de esferográficas e de pequenos artigos de papelaria.

Nos anos 90, o setor do brinde em Portugal começa a ganhar cada vez maior expressão e a empresa começa a afirmar-se como uma das maiores no setor a nível nacional. Para isso muito contribuiu a parceria com a empresa italiana LeccePen Company, da qual a Stricker se tornou um revendedor oficial dos seus produtos, essencialmente na gama da escrita promocional.

É no virar do milénio, em meados do ano 2000, que se dá uma importante modificação do modelo de negócio da empresa. O Procurement/Sourcing passa a ser tratado diretamente no Oriente, com uma equipa unicamente focada no mercado asiático, numa tentativa clara de obter maior vantagem competitiva. Em 2001 é lançado o primeiro catálogo próprio da Stricker e, em 2003, é estabelecida a atual sede da empresa, em

Murtede, um grande complexo composto por escritórios e um armazém com mais de 4.000 m<sup>2</sup>, que viria a ser expandido mais tarde. A localização deste novo complexo, no centro do país, constitui uma importante estratégia em termos logísticos e assume-se como o epicentro de todo o universo Stricker.

O ano de 2007 marca o início dos primeiros passos no processo de internacionalização da empresa, com a participação na Expo Reclam, em Madrid. Dois anos mais tarde, em 2009, é inaugurado o escritório de Procurement, em Shangai, de apoio à equipa de compras e a todo o departamento de Procurement em Portugal. Este foi um importante passo na consolidação de uma das principais fontes de vantagem competitiva, nomeadamente o sourcing em países de baixo custo, como a China.

É num clima de crise financeira a nível global que, em 2010, a Stricker inicia de forma oficial o seu processo de internacionalização, com a inauguração de um escritório comercial em Barcelona e com o lançamento de um catálogo totalmente em inglês. A liderança no mercado nacional foi também cimentada com a criação de um escritório e um armazém de amostras em Lisboa. Este ano ficou também marcado pela chegada da “terceira geração Stricker” à empresa, com a nomeação de Paulo Stricker, filho de Ricardo Stricker, como CEO, com o principal objetivo de liderar a organização na sua jornada internacional. Também de relevo foi a participação, ainda neste ano, numa das principais feiras do setor do brinde promocional a nível mundial, a PSI, em Düsseldorf, na Alemanha. No ano seguinte, em 2011, a expansão internacional da Stricker foi-se intensificando, com a entrada no mercado francês, através da participação na feira CTCO, em Lyon, e da introdução do catálogo escrito em francês.

Em 2012 é dada continuidade ao alargamento dos horizontes internacionais da empresa, com a participação em diversas feiras internacionais de renome, nomeadamente a Premium Sourcing, em Paris, e a Supplier Days, em Utrecht, na Holanda. Com o crescimento exponencial que a Stricker ia experienciando, assim como o crescente alargamento da sua carteira de clientes, em 2013 iniciam-se as obras de ampliação das suas infraestruturas, para poder dar resposta a uma procura cada vez maior. Neste mesmo ano, a organização passa também por uma importante reestruturação da sua estrutura acionista, com a entrada de novos investidores. Acontecimento de grande relevo foi também a criação de uma marca própria, a “hi!dea™ design”. Esta marca, de design próprio, pretende deixar bem vincada no mercado a identidade da Stricker, aliando um traço vanguardista ao conhecimento profundo sobre produtos promocionais, adquirido ao longo dos anos. Para findar um ano de 2013 repleto de conquistas, a empresa cimenta a

sua posição nos mercados de leste, participando na feira internacional de RemaDays, de Varsóvia, e lançando o seu catálogo em polaco e holandês.

O ano de 2014 manteve a toada dos anos anteriores e foi pródigo em acontecimentos relevantes. À cabeça, surge a entrada no mercado brasileiro, com a construção de uma unidade em São Paulo, com capacidade de armazenar centenas de referências em stock permanente. Paralelamente, é reforçada a posição no mercado europeu com a abertura de novos escritórios comerciais em Paris, Varsóvia e Budapeste. Este ano fica também marcado pela integração dos serviços de personalização e impressão, o que permite à organização dar outro tipo de resposta às necessidades dos seus clientes.

Estando cada vez mais presente em diferentes mercados, é com naturalidade que a Stricker alarga o seu leque de idiomas e introduz o seu catálogo em alemão e italiano, em 2015, e em russo, no ano seguinte. A exigência dos clientes começa a ser cada vez maior e, para conseguir dar uma resposta à altura, a empresa vai alargar o seu atelier de personalização, em 2017, e passa a integrar praticamente todas as técnicas de impressão disponíveis no mercado, desde o tradicional bordado, ao cunho, passando pelos vários tipos de serigrafia, tampografia e sublimação, até às técnicas mais recentes e avançadas, como o *doming*, o laser e o UV digital. É também lançado neste ano uma nova versão do site, que passa incorporar um dos melhores simuladores de maquetes do mercado e que permite ao cliente produzir e visualizar as suas próprias maquetes, de forma rápida e intuitiva.

O presente ano de 2018 tem-se pautado pela continuação do crescimento frenético da Stricker, que aumenta o seu leque de participações em feiras internacionais do setor, nomeadamente na Merchandise World, no Reino Unido, dando a conhecer os seus produtos a cada vez mais clientes. Este ano fica também marcado pela aposta num novo tipo de produtos, até então inexplorado pela empresa, o têxtil, sob a chancela da marca TH Clothes. Sendo uma gama de produtos com um mercado bastante específico, com uma concorrência muito apertada e feroz, a Stricker mostra toda a sua força e capacidade de adaptação ao penetrar neste tipo de montra tão competitiva.

## 2.2. Produtos e Serviços

Com mais de 2.500 referências em catálogo, a gama de produtos e serviços oferecidos pela Stricker é bastante alargada. Uma das principais preocupações da empresa é tentar atualizar a sua oferta com os produtos mais recentes e inovadores, contando para isso com o contributo dos departamentos de Produto e de Compras. A título de exemplo, no catálogo do presente ano, lançado no início do mesmo, estão presentes 370 novidades face ao catálogo homólogo do ano anterior, das quais 105 correspondem mesmo a produtos completamente novos.

A Stricker tem o cuidado de todos os seus produtos cumprirem as normativas exigidas pela União Europeia relativas à certificação. Nesse sentido, e a título de exemplo, todos os produtos relacionados com a alimentação, desde canecas a utensílios de cozinha, contemplam a certificação Food Grade, que garante que cumprem todos os requisitos necessários para poderem ser usados com segurança. Assim como, por exemplo, todos os produtos para crianças apresentam a certificação EN-71, que atesta que o produto cumpre todas as normas de segurança e pode ser usado de forma segura por crianças.

Paralelamente à gama de produtos existente, a Stricker tenta também oferecer opções de personalização capazes de corresponder a todas as exigências e necessidades dos seus clientes. De entre as várias técnicas oferecidas, salientam-se as seguintes:

- Bordado: esta técnica tradicional permite personalizar diversos tipos de tecido;
- Cunho: consiste em reproduzir desenhos, ou texto, através de uma prensa quente, em produtos em pele, ou imitação de pele;
- Doming: trata-se da aplicação de uma camada de resina própria sobre um papel previamente impresso com a personalização desejada;
- Laser: esta técnica de impressão é especialmente útil na gravação de imagens (ou texto) em produtos com superfícies rígidas;
- Serigrafia: técnica aplicada essencialmente em superfícies completamente lisas, permitindo uma grande definição de imagem, mesmo com várias cores. Este processo pode ser otimizado para produtos circulares (Serigrafia Circular), especialmente usado em esferográficas; e para têxteis (Serigrafia Têxtil);
- Sublimação: usada essencialmente na personalização de canecas, esta técnica permite obter imagens muito nítidas e capazes de resistir a elevadas temperaturas;
- Tampografia: processo usado maioritariamente na impressão de objetos de pequenas dimensões;

- Transfer: esta técnica de impressão consiste na transferência de um desenho previamente impresso em papel para outra superfície, através de calor;

- UV Digital: ideal para personalizações que requerem muitas cores, é um processo rápido e otimizado para pequenas quantidades, muito semelhante a uma impressão numa fotocopiadora.

Para além das várias técnicas de impressão supramencionadas, a Stricker oferece também uma vasta gama de outros serviços, dos quais importa referir:

- Serviço *Connecting You* (CY): este serviço consiste na importação de produtos diretamente da China, apresentando preços mais competitivos e prazos de entrega mais reduzidos. A grande mais valia deste serviço é permitir ao cliente ter total liberdade na personalização dos produtos, sendo a sua imaginação o limite. O serviço CY está disponível para as gamas de produtos com maior procura e engloba *Bags, Bottle, Bracelet, Energy, Lanyard* e USB.

- Serviço *Dom'ing*: também é considerado um serviço CY, assim como os dois serviços referidos mais abaixo (CY-Graphic'in e CY-Paper'in), mas a grande diferença é que estes não são importados da China, são “made in Europe”. O serviço Dom'ing permite criar um pin ou porta-chaves totalmente personalizado, existindo a possibilidade de abranger formatos especiais, completamente idealizados pelo cliente.

- Serviço *Graphic'in*: apresenta serviços gráficos à medida das necessidades do cliente, indicado especialmente para criar cartões de visita, flyers e roll-ups, permitindo também uma grande liberdade no processo de personalização.

- Serviço *Paper'in*: este serviço divide-se em dois tipos de oferta distintos, os Premium Bags e os Kraft Bags. O primeiro oferece a criação de um saco de papel de qualidade superior, com plastificação e totalmente personalizável a 360°. O segundo, permite criar e personalizar sacos de papel brancos, ou craft, mais simples e económicos. O serviço Paper'in, a par do serviço Graphic'in, têm a particularidade de serem de produção nacional, ajudando a contribuir para o fomento da economia portuguesa.

A Stricker conta ainda com um serviço de personalização próprio, que tem como base o lema do “2+2”, isto é, oferece a possibilidade de criar uma maquete em 2 horas e de produzir em 2 dias úteis. Este serviço caracteriza-se ainda por não ter quaisquer custos fixos, não ter quantidades mínimas associadas e de oferecer preços competitivos. Para isto, tem uma equipa de designers sempre disponível para responder em tempo real a todas as necessidades de personalização dos clientes.

### 2.3. A Stricker em Números

Sendo uma empresa em clara expansão nos últimos anos, torna-se interessante analisar e avaliar alguns números e indicadores para melhor perceber o seu desempenho.

No que diz respeito à evolução das vendas e à faturação, é notório o crescimento exponencial que a Stricker tem experienciado. Com um volume de vendas de 8,1 milhões de euros em 2012, a empresa faturou cerca de 34,5 milhões de euros no ano passado, o que representou uma taxa de crescimento médio anual de 34% entre 2012 e 2017 (Figura 2). Para o presente ano, a estimativa é que a Stricker aumente em cerca de 37% o seu volume de vendas face ao ano de 2017, faturando qualquer coisa como 47,2 milhões de euros.

No que toca às exportações, a empresa passou de 16% em 2010, para uns impressionantes 81% em 2017 (Figura 3) tendo, até ao ano passado, atividade em 71 países.

Em relação ao número de clientes ativos da Stricker, em 2010 tinha cerca de 1.300, crescendo este valor para cerca de 5.070, no final do ano passado (Figura 4).

Outro indicador de destaque é o número de SKUs (Stock Keeping Units) em catálogo, ou seja, o número de artigos em stock, com uma referência própria. Este valor era de 1.800 em 2010 e, no final do ano passado, era de 2.516 (Figura 5), o que reflete bem o crescimento do leque de oferta da Stricker.

Atualmente, no presente ano de 2018, a empresa conta com uma média de 398 novas encomendas por dia e tem já cerca de 5.122 clientes ativos em todo o mundo. No que toca ao stock, a altura atual do armazém supera já os 15 metros de altura, permitindo armazenar cerca de 15.000 paletes. Este aumento de altura possibilitou um aumento do stock médio para 40% em relação ao ano anterior.



Figura 5 - Evolução do Volume de Vendas

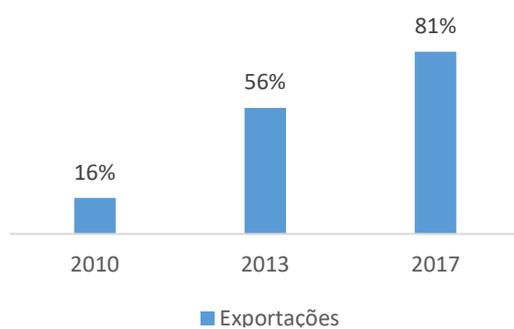


Figura 6 - Evolução das Exportações

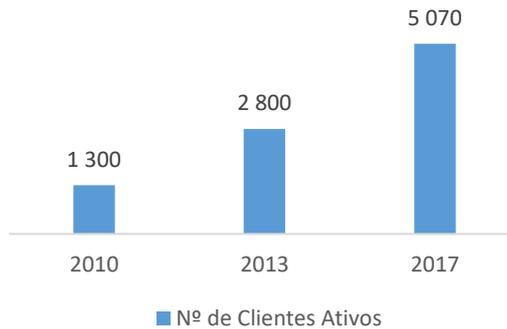


Figura 7 - Evolução do Nº de Clientes Ativos

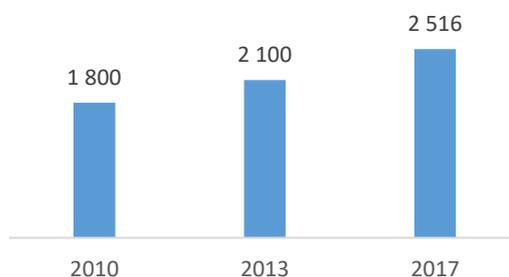


Figura 8 - Evolução do Nº de Artigos em Stock

## 2.4. Perspetiva de Futuro

Para sustentar e manter a sua toada de crescimento, a Stricker apresenta alguns planos ambiciosos para o futuro, tendo traçado metas e objetivos para tentar alcançar até 2020.

Até ao fim do presente ano, prevê expandir o armazém e toda a zona dos escritórios, tendo inclusivamente já iniciado as obras nesse sentido.

Entre o final do ano e início do próximo, pretende aumentar ainda mais a quantidade de produtos em catálogo, especialmente os produtos considerados premium e de design próprio, assim como aumentar a capacidade de impressão e personalização, nomeadamente com a inclusão de novas técnicas, novas cores e possibilitar maiores áreas

de impressão. Pretende também apostar na inclusão de tecnologias de impressão cada vez mais digitais e amigas do ambiente.

No que diz respeito à capacidade de stock, a Stricker estabeleceu a meta de aumentar, no mínimo, cerca de 20-30% por ano, apostando na constante otimização do espaço no armazém.

Para 2019, está previsto o início da construção da terceira unidade em Portugal. Para além da sede, em Murte, e do escritório e *showroom*, em Lisboa, a Stricker pretende aumentar a sua capacidade de produção e armazenamento com a construção de mais um armazém.

Também para 2019, está prevista a reestruturação do site da empresa, que passará assim para a sua versão “3.0”, onde será otimizada a contagem do stock em tempo real, assim como melhorado o simulador de maquetização.

Para 2020, para além das concluídas as obras de expansão e alargamento da capacidade de produção e armazenamento, também está prevista a implementação do serviço de personalização “1+1”. Este serviço é extremamente ambicioso, pois irá oferecer ao cliente a criação de maquetes em 1 hora e a produção total em 1 dia útil. Para que este serviço seja possível, é necessário que todos os processos internos estejam perfeitamente otimizados e oleados, para conseguir comprimir estes prazos já por si tão reduzidos.

### **3. Descrição das Tarefas Desempenhadas**

Foi com o objetivo de reforçar a equipa do departamento de compras/*procurement* da empresa Paul Stricker que iniciei o meu estágio curricular, no dia 1 de Fevereiro de 2018.

O departamento de compras da Paul Stricker é um dos principais motores da organização, responsável por adquirir todos os produtos comercializados pela empresa. É composto essencialmente por vários gestores de produto (daqui para a frente referidos por PM – *product manager*), responsáveis pelas diferentes gamas de produtos existentes em catálogo. Ao todo, fazem parte da equipa cinco PMs, que entre si gerem todas as necessidades de compra de todos os produtos, uma pessoa exclusivamente responsável pela gestão do serviço CY das USBs, uma pessoa responsável por todos os outros serviços CY e pelos assistentes de PM, cargo que desempenhei ao longo do estágio. A equipa de compras acumula também a responsabilidade de gerir o controlo de qualidade dos produtos, tendo uma equipa, composta por várias pessoas, inteiramente dedicada à realização de todas as tarefas necessárias. Incluída no departamento de compras está também a equipa de logística, composta por duas pessoas responsáveis por tratar de todo o processo associado à logística de importação dos produtos. No decorrer do estágio, foi admitida mais uma pessoa que passou a acumular exclusivamente a função de tratamento e processamento dos orçamentos de importação, tarefa até então desempenhada pelos assistentes dos PM. Do departamento de compras fazem ainda parte as duas pessoas responsáveis pelo mesmo, que acumulam também funções de direção e supervisão de todo o departamento, bem como de elo de ligação entre este e a administração da empresa.

Uma das principais imagens de marca do departamento de compras é a ligação quase constante com a China, quer seja em contactos diretos com os fornecedores, quer seja através da comunicação com o escritório da empresa em Shanghai, a XunDa.

Ao longo dos quatro meses que durou o estágio curricular, desempenhei as funções de assistente de PM, tendo cumprido inúmeras tarefas diferentes no decorrer do mesmo, as quais passo a descrever de seguida.

- **Orçamentos de Importação**

Durante grande parte do estágio tive a responsabilidade de efetuar e processar todos os orçamentos de importação (OI) relacionados com os produtos dos PM a que estava a prestar assistência.

Os OI, em traços muito simples, consistem num pedido de cotação de um dado produto, por parte de um cliente da Stricker. A particularidade deste tipo de orçamento é que só engloba produtos com requisitos muito específicos: ou não existe em catálogo e o cliente gostaria de o adquirir; ou existe em catálogo e o cliente pretende algumas características diferentes, nomeadamente uma cor ou um tamanho diferente do que apresentamos em catálogo; o cliente pretende simplesmente um tipo de personalização diferente daquilo que oferecemos; ou, por fim, se as quantidades pretendidas forem muito elevadas e a empresa não conseguir dar resposta com a quantidade de stock. Em todos os outros casos, a orçamentação é feita diretamente pelo departamento comercial, salvo exemplos muito particulares.

A elaboração de um OI divide-se em vários passos, nomeadamente: análise dos requisitos pretendidos pelo cliente e seleção dos vários fornecedores qualificados a contactar; pedido de cotação e informação aos vários fornecedores e posterior análise e seleção da melhor alternativa possível para as necessidades do cliente. Por fim, é necessário preencher o ficheiro do orçamento (Anexo 1) onde são calculados todos os custos desde o armazém do fornecedor, até à porta do cliente.

Os pedidos de cotação são efetuados diretamente aos fornecedores na China, via e-mail, e requerem um acompanhamento bastante cuidadoso para salvaguardar que todos os detalhes estão a ser tidos em conta. A seleção do fornecedor não engloba apenas a escolha do preço mais baixo, é necessário também ter em conta as taxas de câmbio (por vezes há fornecedores que apresentam as cotações na moeda local, RMB) e os tempos de entrega.

Todos os preços obtidos são guardados e atualizados em ficheiros próprios, para que seja possível comparar preços noutras ocasiões e assim ter a certeza de qual a melhor alternativa.

- **Colocação de Encomendas**

A colocação de encomendas é, provavelmente, a principal atividade do departamento de compras. Depois do departamento de marketing estudar e avaliar os produtos e respetivas quantidades que é necessário encomendar para reforçar o stock, entra em ação o departamento de compras.

De forma análoga ao processo levado a cabo na elaboração dos orçamentos, o primeiro passo antes da colocação de uma encomenda é o pedido de preços aos fornecedores.

Depois de analisadas todas as cotações e de selecionado o melhor fornecedor para uma determinada encomenda, é elaborado um rigoroso ficheiro de encomenda, intitulado de PO (*Purchase Order*). Na PO é necessário detalhar tudo ao pormenor, desde a descrição minuciosa do produto, as quantidades a encomendar, o preço dado pelo fornecedor, todas as informações respetivas ao embalamento do produto - desde a dimensão das caixas, aos rótulos necessários imprimir, etc. - , a informação de todos os certificados necessários (assume especial importância quando se trata de artigos de eletrónica), os prazos de entrega acordados, o método de pagamento e toda a informação do fornecedor, desde a morada até aos dados para efetuar o pagamento. Depois de enviado o documento ao fornecedor, é necessário aguardar que este nos devolva a PI (*Proforma Invoice*), que nada mais é do que o comprovativo de venda inicial que atesta o acordo entre ambas as partes.

Antes de iniciar a produção, o fornecedor envia algumas amostras de pré-produção, as quais têm de ser analisadas ao pormenor para garantir que a produção será exatamente como pretendido. Ao longo de todo este processo é necessário manter um rigoroso contacto com o fornecedor, quase diário, para garantir que tudo corre dentro do planeado.

- **Sourcing**

O processo de *sourcing* também é uma das principais funções desempenhadas pelo departamento de compras.

Existem várias situações que levam a que seja necessário iniciar um processo de *sourcing*, sendo que as principais são o aumento de preço de um dado fornecedor habitual, a diminuição de qualidade da(s) última(s) produção(ões) de algum fornecedor ou simplesmente a busca por novos produtos para incluir no novo catálogo.

O primeiro passo consiste em elaborar um ficheiro que contenha todas as informações essenciais acerca do produto que pretendemos pesquisar. Depois, é necessário explorar todas as fontes ao nosso alcance para encontrar contactos de possíveis fornecedores. Para o efeito, recorreremos a *magazines* técnicas, ao feedback disponível acerca da participação em Feiras, nomeadamente através da análise dos cartões de visita

disponibilizados pelos fornecedores, mas, principalmente, analisamos as principais plataformas online<sup>2</sup> que o mercado chinês disponibiliza, onde contactamos diretamente com os fornecedores aí presentes.

Depois de um longo processo de comunicação com os vários fornecedores - onde analisamos as alternativas, negociamos e comparamos os preços e especificações técnicas de cada produto - procedemos à solicitação de amostras dos produtos pretendidos.

Relativamente às amostras que vão sendo recebidas, é necessário registar, fotografar e catalogar com as respetivas informações (preço, fornecedor, especificações técnicas, etc.) para posteriormente serem analisadas pelo departamento de produto que dará o veredito final. Após esta análise, a “bola” volta a ficar do lado do departamento de compras que estabelece novamente contacto com os fornecedores para colocar, ou não, a encomenda respetiva. No caso de serem fornecedores novos é necessário solicitar que estes preencham o chamado “Supplier Form” (Anexo 2) com todos os seus dados, para que seja aberta a sua ficha de fornecedor no sistema e passem a constar na lista de fornecedores qualificados.

- **Controlo de Qualidade**

O controlo de qualidade é feito em parceria com o escritório em Xangai. Sempre que necessário, em virtude da criticidade de cada produto, é efetuado um QC (*Quality Control*) na China, imediatamente após o término da produção. O nível de criticidade de cada produto está relacionado com a maior, ou menor, propensão para que existam falhas na produção - nomeadamente materiais mais difíceis de trabalhar, cores mais complexas de afinar, ou então produções anteriores de baixa qualidade - e que faz com que seja crucial avaliar a qualidade da produção logo à saída da fábrica, para garantir que os níveis de qualidade estão dentro dos limites aceitáveis.

É também feito QC no armazém em Portugal aquando da receção da mercadoria, levado a cabo pela equipa da qualidade. É calculado o número de caixas a abrir e o número de unidades a inspecionar, consoante a quantidade total e o nível de AQL (*Acceptance Quality Level*) estipulado, e são analisados os produtos um a um para detetar se há defeitos. Peças partidas, diferenças de tons entre produtos, manchas, riscos, entre outros, são os principais problemas encontrados, sendo que são qualificados consoante as três categorias impostas pelo nível de AQL: *minor*, *major* e *critical*. Defeitos *minor* são

---

<sup>2</sup> Principais plataformas usadas: Alibaba, Made-in-China, Global Sources, HKTDC, etc.

pequenos nuances que não afetam o funcionamento nem a forma do produto; defeitos *major* podem comprometer o bom funcionamento do produto e os defeitos *critical* são aqueles que, caso existam, tornam o produto completamente inútil, ou podem colocar em causa a integridade física do utilizador, pelo que basta que exista um destes defeitos para que a produção chumbe na inspeção.

Durante algumas semanas tive oportunidade de participar nalguns destes processos de controlo de qualidade no armazém, contactando diretamente com os produtos e sentido nas mãos o tipo de defeitos que é possível encontrar, o que se revelou ser uma experiência bastante interessante.

- **Gestão do Serviço Graphic'in**

Embora este serviço já estivesse contemplado no catálogo lançado no início do ano, só começou verdadeiramente a entrar em funcionamento em Abril do presente ano. Sendo um serviço novo para a empresa até então, ainda não tinha ninguém responsável pela sua execução. Essa tarefa foi-me atribuída a mim, ficando eu incumbido de tratar de todas as encomendas relacionadas com o serviço.

As minhas tarefas passam por analisar o pedido de encomenda, levado a cabo pelo departamento comercial e dar o seguimento necessário. O pedido chega até mim numa fase bastante avançada do processo, já com maquete efetuada pelo departamento de design e aprovada pelo cliente. A minha função é submeter a encomenda, com todos os requisitos pretendidos pelo cliente, na plataforma do fornecedor (sendo um serviço CY, o fornecedor é europeu, neste caso concreto é, inclusivamente, nacional) e fazer o acompanhamento necessário para garantir que esta chega dentro do prazo estipulado à Stricker. Depois de chegar à empresa, cabe-me a mim validar o produto, desde a *artwork*, às dimensões, e dar o “ok” ao armazém para que possa expedir o produto para o cliente final.

A gestão deste serviço acarreta ainda a solicitação das faturas mensais ao fornecedor, o contacto com o mesmo sempre que exista algum problema com as encomendas, assim como o acompanhamento da encomenda com a transportadora, quer através do site, quer telefonicamente.

- **Gestão de Reclamações**

A gestão das reclamações são um dos temas que acabam por ficar em segundo plano, devido ao volume de trabalho existente. Assim sendo, coube aos assistentes dar seguimento a alguns dos processos de reclamação que estavam pendentes.

Analisar o processo de reclamação consiste em tentar perceber qual o problema que o cliente está a reclamar, inspecionar com base em fotografias, e/ou em amostra física, qual o problema e tentar escrutinar, com base nos inputs do respetivo PM, qual a solução para o problema reclamado. Esta pode passar por um *rework* do produto, que pode ser levado a cabo pelos funcionários da equipa da qualidade (por exemplo tentar apagar ou minimizar riscos e manchas), e neste caso é preciso estimar o custo da mão de obra que custará esse *rework*, que será depois imputado ao fornecedor. A solução pode também passar por fazer um desconto ao cliente com base na quantidade reclamada, sendo que depois é necessário pedir a respetiva nota de crédito ao fornecedor, ou então pedir que nos faça um desconto equivalente numa futura encomenda.

A realização destas tarefas implicou muitas vezes a utilização do PHC (Anexo 3), um dos melhores e mais completos softwares de ERP (*Enterprise Resource Planning*) presentes no mercado, no qual aprendi a consultar níveis de stock, a submeter novas encomendas, a verificar as informações de diversos produtos, a dar seguimento a orçamentos, entre muitas outras coisas.

Sem dúvida que o contacto direto com um sistema integrado de gestão empresarial desta dimensão foi uma experiência extremamente importante e enriquecedora.

Concluo assim a descrição das tarefas que desempenhei ao longo do estágio, convicto de que todas elas contribuíram para fazer de mim uma pessoa mais capaz e preparada para enfrentar a vida profissional.

## Conclusões

A realização deste estágio curricular permitiu-me ter contacto direto com uma empresa em pleno crescimento. Um crescimento frenético, visível de dia para dia, com novos colaboradores apresentados quase que semanalmente, obras de expansão e melhoramento a serem iniciadas constantemente, um volume de tarefas a aumentar a um ritmo alucinante... e tudo isto apenas num espaço de quatro meses. A empresa onde iniciei o estágio não era seguramente a mesma daquela onde o terminei, tal o ritmo de crescimento e de mudança vividos.

Passar no corredor junto ao departamento comercial da Paul Stricker e ouvir um pouco de espanhol, francês, alemão, polaco, entre outros idiomas, transmite-me a ideia clara que vivemos efetivamente num mundo cada vez mais globalizado.

Ter o departamento de produto a exigir que consigamos um preço (ainda) mais baixo para um determinado produto porque um dado concorrente consegue vender mais barato do que nós, faz-me sentir na pele que a competição é realmente cada vez mais feroz e que a vantagem competitiva se consegue alcançar, ou não, devido a pequeníssimos detalhes.

Ouvir o CEO da empresa anunciar perante todos os funcionários que acabámos de adquirir 100% de um dos nossos maiores concorrentes a nível europeu, numa transação que fez com que, de um dia para o outro, quase que duplicássemos o nosso volume operacional, leva-me a pensar que no mundo empresarial impera a lei do mais forte e que é preciso usar todos os meios ao nosso dispor para conseguir ser melhor que os nossos concorrentes.

Na Stricker pude experimentar a sensação de fazer parte de uma empresa global que luta diariamente para obter a sua vantagem competitiva e se manter no topo do mercado de forma sustentável. Para isso, um dos fatores chave para o sucesso é seguramente o *sourcing* em países de baixo custo, principalmente a China.

Muitas vezes descrita como sendo o “mercado do mundo”, a China é uma das localizações mais procuradas para obter produtos a baixo preço. Com esse objetivo, a Paul Stricker tem um escritório de *procurement* em Xangai, com uma equipa mista, composta por colaboradores chineses e portugueses, que fazem a ponte entre Portugal e o Oriente. Com uma estrutura bem montada, a empresa tem já um vasto conhecimento do mercado chinês e da sua divisão. Na China é muito comum que em determinadas regiões

se aglomerem fábricas e fornecedores de um certo tipo de produtos e de todos os componentes associados. Ter este tipo de *know how* e conhecer bem o mercado chinês, permite à Stricker efetuar o *sourcing* de diferentes produtos diretamente na região onde a partida será expectável obter os resultados mais favoráveis. Por exemplo, regra geral o *sourcing* de produtos de eletrónica é quase sempre feito na zona de Shenzhen, enquanto que a procura de material de escritório é efetuada na região de Ningbo, onde se encontram os principais aglomerados de fornecedores para este tipo de produtos.

Na Stricker aprendi que mais do que procurar muito, é preciso procurar bem. Por isso, ter uma estrutura de *sourcing* bem montada e organizada é tão importante como encontrar o preço mais baixo do mercado. Na minha ótica, mais do que o preço baixo, o principal fator de diferenciação e de vantagem competitiva da Paul Stricker talvez seja a capacidade de organização e de planeamento, porque sem elas não seria possível descobrir “aquela pequena fábrica com meia dúzia de trabalhadores capaz de produzir porta-chaves ao preço da chuva”.

Ao longo do estágio foi também possível fazer a ponte entre os conceitos teóricos, que aprendi durante a licenciatura e o mestrado, e as tarefas práticas que realizei.

Em Marketing, aprendi a importância que têm as previsões de vendas e pude constatar na prática o seu papel decisivo na hora de decidir o que comprar e em que quantidades. Em Contabilidade de Gestão, tomei o primeiro contacto com os vários componentes que estruturam os custos produtivos, sendo que durante o estágio aprofundei o significado de cada um e a sua importância na hora de obter os custos mais baixos possíveis. De Estratégia Internacional, absorvi vários conceitos chave que me permitiram perceber melhor na prática todo o processo de importação. À cadeira de Logística, tenho a agradecer tudo o que aprendi acerca da gestão de stocks e da sua relevância, permitindo-me captar melhor na prática todos os processos necessários para garantir que nada falta ao longo da cadeia de aprovisionamento. De Gestão Financeira Internacional, levei comigo todos os ensinamentos sobre as transações internacionais e os principais riscos associados, o que me permitiu na prática compreender melhor todas as transações levadas a cabo pela empresa, quer em Euros, em Dólares ou em RMB (Renminbi, moeda chinesa). De Planeamento e Avaliação da Qualidade aprendi essencialmente a importância de gerir os custos da qualidade e da não-qualidade, muito úteis para compreender melhor todo o processo de controlo de qualidade levado a cabo na Stricker, assim como a gestão das reclamações. Por fim, é também importante salientar que, para além de todos os conceitos teóricos aprendidos ao longo do percurso académico,

uma das principais armas que o Ensino Superior oferece aos estudantes é, na minha ótica, a capacidade para saber pensar pela nossa própria cabeça e a querer saber sempre mais. Esta capacidade acaba por ser extremamente útil para superar todos os desafios que surgem no seio empresarial e torna-nos aptos e recetivos a aprender e evoluir sempre cada vez mais.

Gostaria também de destacar o cuidado tido pela empresa no sentido de nos proporcionar, a mim e aos meus companheiros de estágio, todas as condições necessárias para o desempenho das nossas funções, sempre com total disponibilidade para nos tirarem todas as dúvidas e nos fazerem sentir integrados.

A avaliação que faço do estágio é bastante positiva, a começar pelo grau de exigência e volume de trabalho que nos foi requerido, logo desde início. Foi extremamente intenso, desgastante e stressante, é certo, mas tenho a certeza que foi a melhor experiência que poderia ter tido no sentido de me aproximar verdadeiramente do que é a vida empresarial. No que toca aos objetivos do estágio descritos no Protocolo de Estágio Curricular, considero que os cumpro a todos ao longo do decorrer do mesmo.

Para enriquecer ainda mais o meu percurso, tive a sorte de ser convidado a ficar a trabalhar na empresa, tendo-me sido oferecido um contrato sob a forma de estágio profissional, no qual, durante 9 meses, irei desempenhar as funções de assistente de PM, agora de um modo mais profundo e integrado.

No que toca à elaboração e estruturação deste relatório de estágio, tenho consciência que terão ficado por explorar alguns assuntos que poderiam ter sido interessantes para enriquecer o trabalho. Para começar, acho que poderia ter aprofundado bastante mais o capítulo da revisão de literatura, indo procurar mais fontes e pontos de vista diferentes. Depois, teria também sido muito mais proveitoso se tivesse conseguido enquadrar o tema teórico em causa, com exemplos práticos concretos ocorridos na empresa, de modo a oferecer a minha análise crítica de forma mais completa e aprofundada.

Para concluir este relatório, queria salientar a importância deste tipo de iniciativas e parcerias, entre as empresas e as universidades, que me parece ser uma situação em que todas as partes saem beneficiadas. Espero que o meu contributo – quer durante o estágio curricular, quer durante esta nova etapa -, aliado a todos os conhecimentos que adquiri na FEUC, possa ajudar a Stricker a crescer ainda mais e a tornar-se cada vez mais competitiva neste mundo global.

## Referências Bibliográficas

- Alguire, M. S., Frear, C. R., & Metcalf, L. E. (1994). An Examination of the Determinants of Global Sourcing Strategy. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- Arnold, U. (1989). Global sourcing: an indispensable element in worldwide competition. *Management International Review*.
- Hefler, D. F. (1981). Global Sourcing: Offshore Investment Strategy for the 1980s. *Journal of Business Strategy*, 7–12.
- Javaheri, S. (2007). LOW - COST COUNTRY SOURCING - An introduction for companies on the verge of starting their LCC sourcing initiatives.
- Kaufmann, L., & Hedderich, F. (2005). A Novel Framework for International Sourcing Applied to the Emerging Chinese Supply Market.
- Kusaba, K., Moser, R., & Rodrigues, A. M. (2011). Low-cost country sourcing competence: A conceptual framework and empirical analysis. *Journal of Supply Chain Management*, 47(4), 73–93. <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2011.03242.x>
- Lanza, G., Weiler, S., & Vogt, S. (2010). Design for low-cost country sourcing: Defining the interface between product design and production. *CIRP Journal of Manufacturing Science and Technology*, 2(4), 261–271. <https://doi.org/10.1016/j.cirpj.2010.04.004>
- Lockström, M. (2007). *Low-cost country sourcing: Trends and implications*. *Low-Cost Country Sourcing: Trends and Implications*. <https://doi.org/10.1007/978-3-8350-9527-4>
- Lorentz, H., Töyli, J., Solakivi, T., & Ojala, L. (2015). The effect of low-cost country sourcing on supply chain administration cost. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 18(1), 1–15. <https://doi.org/10.1080/13675567.2014.916256>
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press.

Quintens, L., Pauwels, P., & Matthyssens, P. (2006). Global purchasing: State of the art and research directions. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 12(4), 170–181. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2006.10.006>





**宝礼客**  
PAUL STRICKER, SA

**Date: (YYYY)-(MM)-(DD)**

**时间：**

**NEW SUPPLIER FORM新供应商表**

Please fill your company information in both idioms: English and Mandarin

请用中文与英语填写你的公司信息 (中文与英语两种语言都要填)

Factory name 工厂名称：

Factory address 工厂地址:

Factory phone 工厂电话

Factory e-mail 工厂邮箱：

Website 网站:

Boss Name 公司/工厂老板的姓名

Boss phone 老板的电话号码:

Boss E-mail老板的邮箱:

Sales person销售员:

Sales person phone销售员的电话号码:

Sales person e-mail销售员的邮箱:

Sales person QQ:

Sales person Skype:

Sales person WeChat:

Sales person can speak销售人员语种选择:

Mandarin (普通话)

English (英语)

(select both if you can speak both)

Export license:

Yes

No

Shipping Ports/Airports 出运港口/机场:





Anexo 3 - Software PHC