



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

MESTRADO

CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

TRABALHO DE PROJETO

A VIABILIDADE ECONÓMICA DA IMPORTAÇÃO DE
PRODUTOS HOSPITALARES: O EXEMPLO DA EMPRESA
LUZ SAÚDE S.A.

MIGUEL DE ABREU NOVAIS DE MORAIS VAZ

JUNHO – 2016



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

MESTRADO

CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

TRABALHO DE PROJETO

A VIABILIDADE ECONÓMICA DA IMPORTAÇÃO DE
PRODUTOS HOSPITALARES: O EXEMPLO DA EMPRESA
LUZ SAÚDE S.A.

MIGUEL DE ABREU NOVAIS DE MORAIS VAZ

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA CARLA CURADO

JUNHO – 2016

Agradecimentos

Não posso deixar de começar por agradecer à minha família e aos meus amigos pelo apoio que me foi dado, durante o meu percurso académico e ao longo da minha vida com particular atenção aos meus pais, à minha avó e ao meu tio João.

À Professora Doutora Carla Curado, pela paciência, dedicação e ajuda prestada ao longo da elaboração deste trabalho sobretudo nos momentos mais complicados.

Ao Doutor Pedro Lima, Diretor de Logística do grupo Luz Saúde, pelo apoio, preciosos conselhos e disponibilidade manifestada ao longo de todo o processo de elaboração deste trabalho.

Ao grupo Pinto Basto, pela ajuda prestada e pelos conhecimentos que me transmitiram ao longo deste projeto.

Ao grupo Luz Saúde, e a todos os que deste grupo fazem parte, pela disponibilidade e apoio dados desde o começo do projeto.

Aos professores do Mestrado em Ciências Empresariais e aos alunos deste pelos contributos transmitidos no decurso deste programa, com especial atenção ao meu grupo de trabalho José Pedro Silva, Marta Matos Pires, Manuel Horta, Mariana Esteves e Madalena Oliveira.

Por último, um agradecimento, a todos os que de alguma forma, direta ou indiretamente, me auxiliaram na elaboração deste projeto.

Resumo

No mercado atual, resultado do fenómeno da globalização, existe uma cada vez maior competição entre produtores e comerciantes de bens e serviços. A necessidade de inovar tornou-se essencial à sobrevivência das empresas. A procura por uma vantagem competitiva alcançada pela diferenciação, por mais rendimentos ou por custos inferiores face à concorrência, é hoje o foco das empresas.

Assim o presente projeto pretende analisar a viabilidade económica da importação de material hospitalar e com esta uma possível redução de custos para a empresa Luz Saúde. Para esta se verificar os custos de aquisição, de transporte e outros a esta operação associados teriam de trazer uma mais-valia face ao custo atual.

Os resultados mostram que para metade dos produtos analisados esta operação representa uma mais-valia para a empresa, sendo que os restantes produtos apresentaram resultados negativos, trazendo custos acrescidos à empresa.

Foram identificados os principais riscos associados a este tipo de operação, estudada uma alternativa para um melhor desempenho fiscal e, por último, levantados todos os requisitos necessários a este tipo de operação.

Palavras-chave: logística, gestão da cadeia de fornecimento, fornecimento hospitalar;

Abstract

In the current market, because of globalization, there is an increasing competitiveness among producers and among providers for both services and goods. Innovate became essential for companies' survival. Searching for a competitive advantage either by differentiation, more incomes or by reducing costs, is today focus for all companies.

This project aims to analyze the economic viability of hospital supplies import and, with this strategy, a possible cost reduction for Luz Saúde. For this to be viable the costs of purchasing, transportation and other costs associated to this kind of operation would have to bring an added value compared to the current costs.

The results obtained show that for half of the products studied in this project this operation represents an added value for the company, while the other half, represents a negative result, bringing more costs to the company.

The main risks associated to this operation were identified, studied an alternative for a better tax performance and, finally, raised all the necessary requirements for this operation.

Key Words: Logistics, Supply Chain Management, Hospital supply

Índice

Agradecimentos	iii
Resumo	iv
Abstract.....	v
Índice	vi
Índice de Tabelas.....	viii
Índice de Anexos	viii
Lista de Siglas.....	ix
Introdução.....	1
Revisão de Literatura.....	3
Logística	3
Gestão de logística	4
Supply chain management.....	5
Impacto da logística nas organizações.....	6
Vantagem competitiva.....	7
Redução de custos	7
Logística hospitalar.....	10
Desenvolvimento	10
Situação Atual	12
Procedimentos Atuais	12

Volume, Custos e Tempos de Fornecimento Atuais	13
Situação Futura – Planeada	14
Procedimentos Futuros	15
Volume, Custos e Tempos de Fornecimento Futuros estimados	17
Impacto (Atual - Planeado)	21
Riscos	24
Impostos (IVA)	25
Análise de Sensibilidade	27
Conclusões	28
Bibliografia	30

Índice de Tabelas

TABELA I PRODUTOS HOSPITALARES, CUSTOS ATUAIS E QUANTIDADE ANUAL.....	14
TABELA II VOLUME, CUSTOS E TEMPOS DE FORNECIMENTO	18
TABELA III TRANSPORTE E CUSTOS ASSOCIADOS	19
TABELA IV CÓDIGOS PAUTAIS DOS ARTIGOS A IMPORTAR.....	21
TABELA V CUSTOS TOTAIS UNITÁRIOS	22
TABELA VI RESULTADO E VARIAÇÃO	23

Índice de Anexos

ANEXO 1 ANÁLISE DE SENSIBILIDADE - LUVAS VINIL.....	36
ANEXO 2 ANÁLISE DE SENSIBILIDADE - MULTI-PURPOSE CONNECTION DEVICES	37

Lista de Siglas

TFM – Trabalho Final de Mestrado

IVA – Imposto sobre o Valor Acrescentado

EORI – *Economic Operators Registration and Identification*

HS CODE – *Harmonized System Code*

CIF – *Cost, Insurance and Freight*

FOB – *Free On Board*

CEE – Comunidade Económica Europeia

ATA – Autoridade Tributária e Aduaneira

THC – *Terminal Handling Charge*

FCL – *Full Container Load*

TEU – *Twenty-foot Equivalent Unit*

VATOS – *Valid On Time of Shipping*

BAF – *Bunker Adjustment Factor*

CAF – *Currency Adjustment Factor*

INFARMED – Autoridade Nacional do Medicamento e Produtos de Saúde, I.P.

CIVA - Código do Imposto sobre o Valor Acrescentado

Introdução

Tratando-se de um trabalho final de mestrado (TFM) com uma natureza de projeto, este pressupõe, necessariamente, uma componente mais prática. Foi esta componente mais prática que serviu como base na motivação da escolha deste tipo de TFM. Um projeto deve comportar uma necessidade de trabalhar junto de outras empresas, de conhecer novas pessoas ligadas à área de estudo e de entregar resultados com um impacto numa situação real e atual. Estes factos serviram como motivação para o apuramento deste tipo de TFM.

Num mundo cada vez mais competitivo e com indústrias cada vez mais globalizadas a constante monitorização do mercado e melhoria contínua tornou-se, não só uma mais-valia, mas também uma necessidade para a sobrevivência das empresas. O acompanhamento das novas tendências e diferentes necessidades dos consumidores, os avanços tecnológicos, a eficiência nas prestações de serviços são, nomeadamente, alguns dos aspetos atuais das empresas espalhadas por todo o mundo a ter em consideração. Esta competitividade é, em grande parte, resultado da referida globalização. Atualmente, uma empresa compete com mais empresas, de diferentes zonas geográficas, pelo mesmo mercado. Inovar é, portanto, uma necessidade.

O sector da saúde, apesar das muitas particularidades, não é exceção. Posto isto, e de forma a cimentar a sua posição de líder de mercado, o grupo Luz Saúde procura, através da redução de custos, aumentar a sua rentabilidade num mercado caracterizado pelos elevados custos operacionais e materiais. Assim surgiu este projeto pela necessidade da redução de custos, que procura através da importação reduzi-los quando associados a material hospitalar essencial à operação. Com esta estratégia pretende-se eliminar intermediários/distribuidores, as margens a estes implicados, e importar diretamente ao fornecedor/produtor com vista à obtenção de melhores resultados.

Numa primeira fase, foram identificados potenciais fornecedores que pudessem suprir as necessidades do grupo. A escolha destes teve por base a análise de três fatores: qualidade, risco e benefício económico. Os produtos fornecidos tinham de ter igual ou melhor qualidade em relação aos atuais utilizados nas várias unidades hospitalares; o fornecedor tinha de ser uma empresa já referenciada na indústria, com vista a minimizar o risco da operação; e, por último, o produto fornecido tinha de estar associado a um preço mais baixo do já utilizado.

Numa segunda fase e identificados os fornecedores, foram estudados todos os custos associados à importação destes, bem como as quantidades necessárias para a procura atual e o tempo de fornecimento.

Por último, recolhida toda a informação necessária estamos numa situação capaz de responder à questão inicial: se, de facto, a importação destes materiais beneficia economicamente, ou não, a empresa Luz Saúde.

Foram identificados alguns riscos a ter em conta com esta operação, são eles: contentores vazios, a qualidade dos materiais, a subida do preço do petróleo e conseqüente subida do custo do transporte e a demora/atraso no transporte.

No final foi concluído que para dois dos quatro materiais em estudo, a importação não representava uma solução viável do ponto de vista económico. Contudo, para os restantes produtos, é prevista uma poupança anual de 53.462,44€.

Revisão de Literatura

Vivemos hoje num mundo mais complexo repleto de desafios e oportunidades para as empresas. Se por um lado a globalização trouxe uma maior competitividade por força da entrada de novos concorrentes no mercado também trouxe a facilidade de acesso a novos mercados e oportunidades de negócio.

A concorrência empresarial, ou entre empresas, é uma luta constante entre as empresas pela procura de recursos diferenciadores e portadores de vantagens face à concorrência e que possam então resultar numa performance financeira superior (Hunt, 2000; Hunt e Arnett, 2003; Hunt e Morgan, 1997). Pode ser definida como a capacidade da empresa desenhar e produzir produtos superiores aos produzidos pelos seus concorrentes considerando o preço e outras qualidades do produto (D´Cruz, 1992).

Logística

Atualmente todas as organizações movem materiais como parte fundamental das suas operações. Esta movimentação, tanto tangíveis como intangíveis e nestes últimos com predominância da informação desde o fornecedor, através de toda a cadeia de fornecedores, até ao consumidor final, é o resultado da gestão de logística.

Taylor *et al.* (2005), numa contextualização temporal da logística referem que esta foi inicialmente desenvolvida nos finais do século XVIII e inícios do século XIX como uma atividade militar responsável por fornecer soldados e armas às várias frentes de guerra.

De uma forma simplificada, Ballou (2004) define a logística como todas as atividades operacionais e de movimento do ponto de aquisição da matéria-prima até ao ponto de consumo final. Identifica como áreas-chave da logística o serviço ao consumidor, a compra, a gestão de inventário e o transporte.

“Logistics is the process of strategically managing the procurement, movement and storage of materials, parts and finished inventory (and the related information flows) through the organization and its marketing channels in such a way that current and future profitability are maximized through the cost-effective fulfilment of orders”

In Christopher, Martin (2010), p. 2.

Podemos, então, definir logística como uma área da gestão responsável pelo fornecimento de recursos, informação e equipamento para a execução da atividade de uma empresa.

É de uma forma mais generalizada uma atividade que gere a circulação de materiais, informação e pessoas tendo por base, e objetivo final, otimizar processos (Shumaev, V., 2015).

Gestão de logística

Da gestão e com o evoluir das organizações nasce assim um novo conceito, a gestão da logística, definida por:

“...part of the supply chain process that plans, implements, and controls the efficient, effective forward and reverse flow and storage of goods, services, and related information between the point of origin and the point of consumption in order to meet customers’ requirements”.

In Council of Logistics Management (2001)

De facto, a acima referida gestão de logística tornou-se tão essencial no quotidiano do ser humano a ponto de quase todas as atividades e bens consumidos resultarem de um processo, mais, ou menos, complexo, de logística. Shapiro and Heskett (1985) referem que existem poucos aspetos no nosso quotidiano que não dependem de um movimento de bens de um ponto de origem até ao ponto de consumo.

Supply chain management

Como resultado do estudo da área da logística e da evolução deste conceito, surgiu um outro novo conceito, o *Supply Chain Management*.

Inicialmente foi utilizado para descrever o conjunto de atividades a que uma organização recorre para adquirir e gerir, o mais eficiente possível, os recursos necessários à sua atividade com o propósito de satisfazer as necessidades dos seus clientes (Oliver et al 1982).

Hoje este conceito tem evoluído e engloba mais do que o inicialmente descrito por Oliver et al em 1982. De facto, para Atkins (1998), esta gestão da cadeia de fornecimento, ou Supply Chain Management, não é mais do que uma rede de organizações conectadas e interligadas que trabalham em conjunto para controlar, gerir e melhorar o fluxo de materiais e serviços através de toda a cadeia, desde a produção até ao seu consumo final.

Mais tarde, Sillanpaa (2014), afirma que este novo termo designado de Supply Chain Management resulta da integração de processos-chave desde o consumidor final até ao produtor original que fornece produtos, serviços e informação, que trazem mais valor para os clientes e outras partes interessadas. Estende-se não só a fornecedores, distribuidores, retalhistas e clientes (Sharma et al 2012) mas também, hoje em dia, a companhias de seguro, governo e instituições reguladoras (Chandra et al 2004).

É mais do que a gestão de bens e serviço (Chopra et al 2012), são sistemas complexos e adaptados a diferentes realidades (Choi et al., 2001; Wycisk et al., 2008) e a sua eficiência e gestão adequada representa um desafio para os gestores atuais (Ellinger et al. 2002).

Pode ser definida como “a gestão de relações, em toda a cadeia, de fornecedores e consumidores de forma a entregar um produto com um valor superior a um custo inferior para a cadeia de fornecimento como um todo” (Martin, 2010). Mais recentemente este conceito foi descrito como

tendo 4 funções específicas: planeamento de bens e serviços, aquisição e contratação, gestão de materiais e gestão do capital humano (Schwartzing *et al* 2012). Foi descrito como um processo, uma disciplina, uma filosofia, uma estrutura governativa e uma função ou processo dentro de uma organização (Ellram *et al* 2014).

Se por um lado a logística, como já definido, é um planeamento e orientação que procura criar um simples plano para o fluxo de produtos e informação através do negócio, por outro lado, o *Supply Chain Management* procura ainda atingir uma ligação e coordenação entre o processo e todas as partes envolvidas neste processo.

Impacto da logística nas organizações

Sendo cada vez mais parte fundamental do negócio, naturalmente, com o tempo as empresas começaram a estudar e a aprofundar os seus conhecimentos nesta área. Nesse sentido, nos anos 80, vários estudos foram efetuados que tentaram descobrir os custos totais da logística para as empresas. Ray, Gattorna e Allen (1980), Firth *et al.* (1980), McKibbin (1982) e Delaney (1986) concluíram que o custo da logística representava entre 15% e 20% do total de custos de uma empresa. Com isto, para se ter uma ideia do peso da logística nos custos de uma organização e considerando o produto interno bruto (PIB) dos Estados Unidos da América no valor de 10 triliões de dólares americanos, 2 triliões representariam gastos anuais em logística metade dos quais gastos em transporte. Hoje a logística e a SCM representam um importante papel na manutenção da capacidade competitiva da empresa no mercado (Shankar, 2001; McGinnis *et al.*, 2010). Contudo, a integração destas numa organização pode não só representar uma potencial poupança mas também impactar com a cultura organizacional e estrutural da empresa (Braunscheidel *et al.*, 2010). Esta integração apenas é conseguida quando tanto os processos internos como externos são integrados, são eles: sistemas de informação conectados, objetivos alinhados, medidas

consistentes e riscos e recompensas partilhadas. Processos com impactos na organização (Frohlich e Westbrook, 2001; Lambert *et al.* 2005).

Vantagem competitiva

Com o reconhecimento da função desempenhada pela logística numa organização e porque está diretamente ligada ao desempenho da empresa, esta passou a representar uma oportunidade de redução de custos e potencial vantagem competitiva. Porter (1985) define vantagem competitiva como uma diferença face à concorrência na captação e manutenção de clientes e na defesa face a forças competitivas. Barney e Clark (2007) defendem que a vantagem competitiva de uma empresa é baseada em capacidades operacionais, como recursos valiosos, raros e de difícil imitação. Contudo, Helfat *et al.* (2007) afirmam que para manter esta vantagem competitiva ao longo do tempo são necessárias capacidades dinâmicas para a criação, extensão e modificação das capacidades operacionais.

Hoje a empresa é vista como uma estrutura de governo feita para minimizar custos de transação através de eficientes negociações, contratos e monitorização (Ha-Brookshire, J., 2007) fatores potenciadores da criação de vantagens competitivas.

Redução de custos

Hoje em dia a logística desempenha nas empresas um papel estratégico fundamental, que serve como suporte para outras estratégias mais globais da empresa e definição do contexto para todas as outras decisões ao longo da cadeia de fornecimento.

Nedelescu-Ionescu (2014) defende que, por força do aumento da competitividade global, as empresas, hoje, estão a alterar o seu foco para as necessidades dos seus consumidores e a procurar formas de reduzir custos, melhorar a qualidade e responder cada vez mais às exigentes expectativas dos consumidores. Para isto, muitas destas empresas identificaram a área da

logística como capaz de criar mais-valias, quer através do custo, quer através dos serviços prestados (Campos *et al.*, 2008). No seguimento desta Morash *et al.* (1996) dizem que uma adequada gestão da logística por parte da empresa, em função dos seus objetivos, está relacionada com a performance da empresa. Se uma empresa tem vantagem na eficiência de produção devido aos seus reduzidos custos de produção é expectável que esta gere retornos financeiros superiores. Na mesma linha de pensamento, se uma empresa tem custos de produção mais elevados que a concorrência é expectável que produza retornos financeiros inferiores (Ha-Brookshire, J. 2007).

De facto, e como estudado por Namu *et al.* (2014), numa componente mais prática, não existe uma relação significativa entre a redução de custos e a produção de uma empresa, relação essa verificada sim, na relação entre o retorno anual e a redução de custos. De facto, a correta mistura e alocação de recursos capitais e humanos resultaria numa melhor combinação de preços e quantidades produzidos, o que levaria ao objetivo principal da empresa, a maximização de lucro (Conner, 1991; Hunt, 2000; Vibert, 2004). Esta alocação pode ser melhor definida através de uma gestão de logística adequada resultando numa melhor alocação de recursos, maximização do retorno e sucesso da empresa.

Neste sentido, anos antes, Porter (1980) afirma que o sucesso de uma organização é ditado pela capacidade de esta oferecer um produto/serviço diferente da sua concorrência ou oferecer o mesmo produto/serviço a um menor custo. Define assim duas estratégias base de negócio: liderança pelos custos e a diferenciação. Na estratégia da liderança pelos custos as empresas organizam eficientes processos que procuram maximizar a eliminação do desperdício, usar menos materiais, empregar menos trabalhadores, minimizar o *stock*, entre outras medidas. É o exemplo da estratégia usada pela Toyota, (Monden, 1983), que identifica sete áreas como potenciais áreas de desperdício: baixa qualidade de produtos que não satisfazem o consumidor; inadequado

volume de produção; transporte demorado de materiais; processos operativos mal desenhados; espera de materiais para início ou conclusão de operações; demasiado movimento durante as operações dos materiais; e demasiado *stock*. Segundo o autor esta estratégia é muitas vezes criticada pela falta de flexibilidade na adaptação às diferentes condições do mercado. Por outro lado, seguindo a estratégia da diferenciação, a empresa ganha as capacidades de uma mais rápida adaptação às condições do mercado e customização da logística a requisitos individuais do consumidor. Contudo, Evans e Powell (2000) defendem que estas duas estratégias são hoje vistas como complementares, ao contrário do que era defendido.

Hoje fazer chegar o produto certo, ao preço certo, na altura certa, ao consumidor, não é só um fator de competitividade necessário, mas a chave para a sobrevivência (Aitken *et al*, 2002).

Ansoff (1965) referia-se à mudança estratégica como sendo “tão rápida que as empresas devem constantemente analisar o mercado em busca de oportunidades de investimento” em prol da sua sobrevivência. Ideia igualmente defendida por Shumaev (2015) que complementa a necessidade de busca de oportunidades de investimento com a modernização da gestão e a redução de custos.

Em linha com o pensamento de Porter, o sucesso da organização é ditado pela capacidade de estas gerarem mais valor para o cliente. Martin (2010), diz que este valor é alcançado, quer aumentando o benefício para o consumidor, quer reduzindo o seu custo. Isto é possível através de uma *supply chain* mais eficaz que a concorrência, focada em 3 aspetos essenciais: aquisição, produção e distribuição. De facto, Chatterjee e Tsai (2002) defendem que se por um lado a importação pode responder à necessidade de aquisição de produtos a preços mais baixos é igualmente necessária uma eficiente gestão da logística para se obter uma redução de custos. A importação é assim definida como um dos métodos para criar vantagens competitivas. Esta vantagem é gerada quer através de um melhor acesso a recursos críticos à organização quer através de um inferior custo na aquisição de materiais face à concorrência (Samaras, S., 2000).

Para Taylor *et al.* (2005), a logística promove a eficiência das empresas através da otimização da produção e da distribuição usando técnicas de gestão resultando numa maior capacidade de competição com a concorrência. Refere ainda que o elemento-chave numa eficiente gestão da logística é o transporte que podendo representar um terço dos custos totais é decisivo na performance do sistema logístico. Chatterjee e Tsai (2002) corroboram este fato dizendo que a importância do transporte é hoje tão grande que influencia o que produzir, onde produzir e em que quantidades.

Logística hospitalar

Hoje, em hospitais e outras entidades prestadoras de serviços de saúde, a distribuição e gestão de produtos hospitalares representa cerca de 40% do total dos custos (Jayaraman *et al.*, 2014; Mckone-Sweet *et al* 2005) representando a segunda maior despesa atrás dos custos com pessoal (Ivan Su *et al.* 2010).

Esta despesa pode diminuir quando aplicada uma correta e adequada gestão da *Supply Chain* bem como contribuir para um aumento da satisfação e da segurança do paciente (Jayaraman *et al.* 2014). De facto como estudado (Haavik, 2000) uma *supply chain* a funcionar corretamente pode resultar numa poupança entre 2% e 8% de custos operacionais no setor da saúde.

Este projeto focar-se-á mais nos aspetos da aquisição e transporte, procurando uma otimização do processo atual resultando numa esperada redução de custos. Proceder-se-á também, ao levantamento dos riscos associados a esta estratégia.

Desenvolvimento

A empresa Luz Saúde é líder de mercado na área de prestação de cuidados de saúde em Portugal. Não sendo a empresa que mais serviços prestou é a empresa que melhores resultados apresenta,

nomeadamente quando nos referimos ao retorno do investidor. Esta liderança implica uma constante procura no mercado por melhores oportunidades e bons investimentos.

Nesta ótica, foi proposto que, juntamente com a equipa de logística do grupo, procurasse reduzir os custos associados à aquisição de material hospitalar como luvas vinil, equipamento intravenoso, conectores multifunções e torneiras de três vias. Não havendo uma janela temporal ideal foi definido que este mesmo projeto teria de estar concluído antes do 4º semestre do ano de 2016. A solução encontrada passava pela importação deste mesmo material, prática já utilizada noutras áreas de negócio.

Assim num primeiro passo foram identificados os principais fornecedores de material hospitalar no mundo tendo sido pedidas cotações para estes mesmos materiais. Identificados os fornecedores, procedeu-se ao estudo do transporte, impostos e levantamento de requisitos à importação.

Não sendo uma empresa importadora, uma vez que recorre a distribuidores nacionais para todos os produtos utilizados, a experiência da equipa era muito reduzida pelo que foi um dos pontos de atuação deste projeto. Para este projeto, procedeu-se a um levantamento de requisitos necessários à importação, a um estudo e levantamento de propostas de transporte, a um estudo do impacto financeiro desta operação na empresa e ao levantamento dos riscos a esta associados.

Hoje a empresa Luz Saúde, para todas as suas atividades e todas as suas unidades hospitalares, utiliza, através da sua central de compras, um único distribuidor estabelecido em Portugal. Este distribuidor, como negócio, importa das mais variadas empresas localizadas nos mais variados países, revendendo com uma determinada margem, acrescentando ainda ao custo total o IVA como estabelecido por lei. Esta margem é um dos pontos a que este trabalho se propõe a eliminar, tentando assim eliminar custos numa primeira fase. Através da importação direta, eliminando

distribuidores e outros intermediários, proceder-se-á ao estudo de eventuais benefícios económicos para a empresa.

Para isto, numa primeira fase, procedeu-se ao estudo da situação atual da empresa, qual o volume, custos e tempos de fornecimento atuais comparando-os, em seguida, com os novos produtos importados e todos os custos associados. A diferença do custo atual e do custo esperado com os novos materiais representará o benefício económico para a empresa. Importa referir que uma vez que se trata de uma empresa prestadora de serviços de saúde o imposto IVA representa um custo dado que os serviços prestados, como consultas, não são passivos de dedução de IVA.

Situação Atual

Atualmente, como referido, os materiais hospitalares como luvas, *IV sets*, entre outros, são fornecidos por um distribuidor baseado em Portugal. Este fornecedor, mediante os preços negociados através da central de compras do grupo, é responsável pelo fornecimento de todas as unidades hospitalares. Os preços negociados incluem, também, o transporte dos mesmos.

Para o estudo do impacto económico da importação dos materiais em causa procedeu-se ao levantamento dos custos e procedimentos hoje utilizados.

Procedimentos Atuais

Antes da centralização das centrais de compras das várias unidades hospitalares do grupo num único local todos os fornecimentos eram geridos a nível local. Com a centralização das operações de compra na Venda do Pinheiro, através da GLSMED, o abastecimento das unidades hospitalares passou a ser gerido em função da necessidade procurando minimizar os stocks existentes nas unidades. O fornecimento é efetuado entre 1 a 3 dias úteis e os preços são já negociados não havendo variações ao longo do ano.

Em suma, hoje é adquirido todo o material a um só distribuidor que, mediante preços previamente estabelecidos, fornece a central de compras do grupo. Esta mais tarde procede à distribuição destes materiais pelas unidades do grupo.

Embora sejam hoje visíveis várias melhorias operacionais com esta nova estratégia esta não explora todas as potencialidades desta nova forma de negócio.

Volume, Custos e Tempos de Fornecimento Atuais

Atualmente, como referido, todos os materiais em estudo são fornecidos por um distribuidor nacional. Uma vez que se trata de uma empresa localizada em território nacional o tempo de fornecimento, também pela existência de *stock*, é quase imediato não sendo assim pertinente ou relevante o estudo deste nesta fase do projeto.

É importante referir que os valores apresentados ao longo deste projeto podem não corresponder à realidade uma vez que, por motivos de confidencialidade, não foi autorizada a partilha destes dados.

Por motivos operacionais e organizacionais, mas, principalmente, com o intuito de reduzir custos foi criada uma empresa, a GLSMED, gerida e financiada pela Luz Saúde S.A., capaz de centralizar todas as compras das várias unidades hospitalares num único local. Com a criação desta é hoje possível desalocar espaços anteriormente atribuídos a armazenamento nas várias unidades hospitalares, otimizar recursos, quer recursos humanos quer recursos financeiros e obter um maior controlo sob todas as operações de compras da empresa. A GLSMED é também uma empresa localizada em território nacional, na Venda do Pinheiro, possuindo um registo EORI, imposições legais discutidas mais a diante.

Hoje o grupo Luz Saúde, através da GLSMED, para os quatro produtos em estudo tem um custo de cerca de 550.000€ e move cerca de 12.500.000 produtos anualmente. Em seguida apresenta-se uma tabela resumo dos produtos, custos e quantidades anuais consumidas:

Tabela I Produtos Hospitalares, Custos Atuais e Quantidade Anual

ARTIGO	HS CODE	CUSTO UNI	QUANTIDADE ANUAL	IVA	CUSTO TOTAL
Luvas Exame Vinil	39262011	0,0169 €	11435804	23%	238.278,699 €
Multi-Purpose Connection Device	90183990	0,3850 €	280717	23%	132.933,535 €
Standard IV Set	90183990	0,1994 €	679707	23%	166.731,379 €
Three Way Stop Cock	90183990	0,1604 €	66426	23%	13.103,684 €
TOTAL			12462654		551.047,30 €

Como ilustrado, para os produtos atualmente consumidos por ano, o grupo tem hoje um custo anual de 551.047,30€. Este custo resulta do custo do material adquirido e do IVA à taxa de 23% legalmente imposta. Uma vez que os serviços prestados pela Luz Saúde são serviços médicos, estes, como referido no nº1 do artigo 9º do código do IVA, estão isentos de IVA, não podendo então este imposto ser deduzido o que faz com que a empresa seja como que um consumidor final e, portanto, que o imposto represente um custo ao contrário da maioria dos outros setores empresariais.

Situação Futura – Planeada

Neste capítulo, é pretendido explicar todas as operações, ações e procedimentos estudados ao longo deste projeto e desenvolvidos pelo aluno e a equipa de trabalho.

Tratando-se de uma área de negócio de elevada competitividade a constante inovação e melhoria de processos é mandatária para a sobrevivência e crescimento da empresa. Com vista neste crescimento, foi proposto um estudo de viabilidade económica à importação de alguns produtos hospitalares que hoje representam uma parte significativa dos custos da empresa. Esta estratégia

não sendo novidade no mundo dos negócios, uma vez que é utilizada por muitas outras empresas de outras indústrias, não deixa de ser uma nova estratégia na área da saúde nacional. Com esta importação procura-se uma redução dos custos da empresa associados a alguns produtos, eliminando margens de lucro obtidas pelo distribuidor. Assim é planeado que, importando os materiais em estudo, o grupo Luz Saúde obtenha uma poupança com os produtos hospitalares como luvas de exame, dispositivos intravenosos, conectores multifunções e torneiras três vias usadas na administração de soros. Para esta poupança, obrigatoriamente o custo total com os materiais importados tem de ser inferior aos atualmente utilizados, com a mesma qualidade e que a redução de custos associada a esta estratégia seja significativa a fim de justificar alguns riscos associados a este tipo de operações.

Assim, foram estudadas várias propostas sendo aqui representadas as de maior relevância. Começarei por estudar os custos e tempo dos materiais a importar para o volume atualmente consumido pela empresa, os procedimentos a adotar, e compararei com o atualmente utilizado.

Procedimentos Futuros

Com a importação direta existem novos fatores a considerar. Primeiro e como requisito base à importação é necessário a empresa estar representada legalmente ou estabelecida em território nacional quando importado para Portugal.

Segundo, por questões também legais, e imposição da CEE (Comunidade Económica Europeia), todos os operadores económicos envolvidos em operações aduaneiras têm de estar registados junto da Autoridade Tributária e Aduaneira (ATA) e possuir um número de registo EORI (Sistema de Identificação e Registo dos Operadores Económicos).

Terceiro, uma vez tratando-se de material de saúde é necessário o registo da entidade importadora junto do INFARMED. Este registo é essencial para o conhecimento dos dispositivos colocados no

mercado e dos agentes económicos envolvidos na sua cadeia de distribuição garantindo assim a sua rastreabilidade no mercado. Esta obrigação está prevista no Decreto-Lei nº 145/2009 de 17 de Junho.

Por fim, é necessário aquando a importação definir qual o acordo relativo ao pagamento do frete no transporte marítimo de mercadorias a utilizar. Existem vários tipos de acordo, de entre os quais destacam-se os mais comuns: acordos FOB (*Free on Board*) e acordos CIF (*Cost, Insurance and Freight*). Estes diferem em quem, comprador ou vendedor, assume a responsabilidade sobre as mercadorias durante o transporte. Nos acordos CIF os custos associados com seguros, transportes e outros custos são suportados pelo vendedor. Os bens não são considerados como entregues até que estejam na posse do comprador. Em acordos FOB o vendedor é livre de responsabilidade assim que os bens são carregados para transporte. Assim que os bens sejam carregados para transporte o comprador assume a responsabilidade e são considerados como entregues. Ambos os acordos têm vantagens e desvantagens e foram todas tidas em conta aquando a escolha do processo a adotar. Por um lado, um contrato FOB dá a possibilidade do comprador escolher e negociar os custos associados ao transporte e seguros possibilitando assim uma “poupança” extra face a um pacote *all-included* como nos acordos CIF. Estes oferecem ao comprador menos preocupações com toda a logística associada ao processo de compra como transporte, seguros, armazenamento, entre outros principalmente quando se tratam de operações de uma área de negócio ou de áreas geográficas desconhecidas do comprador. Em contratos CIF eventuais flutuações de preço, como nos transportes, resultantes de, por exemplo, uma alteração no preço do petróleo, não provocam alterações no preço final para o comprador podendo beneficiar ou prejudicar assim apenas o vendedor ao contrário dos acordos FOB. Assim, de forma a obter mais controlo sobre toda a operação, minimizar os riscos da operação foi decidido e contratado que todas as operações de importação seriam, numa primeira fase, sob acordos FOB.

Com este acordo surgiu a necessidade da contratação de transportes e seguros necessários à operação.

Uma vez que a GLSMED preenche todos os requisitos aqui listados é possível, então, operar como importadora de material hospitalar.

Volume, Custos e Tempos de Fornecimento Futuros estimados

Uma vez que com este projeto se procura uma redução de custos, a forma de obtenção dos materiais em estudo mais viável é obtendo junto do fornecedor. Desta maneira, não existem margens acrescidas ao custo dos produtos dada a inexistência de intermediários/distribuidores. Assim, e uma vez que a maioria destes está localizado no Oriente em países como a China, Índia e Singapura, a origem dos produtos em estudo é também proveniente dessa região. Dadas as diferentes origens de alguns dos artigos em estudo decidiu-se que cada artigo será transportado em contentores individuais não havendo lugar a misturas de artigos no mesmo contentor. Os produtos serão transportados em contentores de 20 pés dada a quantidade de artigos a importar.

Foram identificados os fornecedores através da feira anual Arab Health 2016 onde o grupo Luz Saúde esteve presente e estabeleceu contatos com vários fornecedores dos materiais em estudo. Posto isto, foram pedidas várias amostras dos materiais a adquirir de forma a se poder garantir a qualidade dos mesmos. Por último, identificados os fornecedores e comprovada a qualidade dos produtos, foram pedidas cotações de preços. Estudados estes três fatores em conjunto foram identificados os fornecedores para os produtos em estudo.

Os fornecedores escolhidos são provenientes da cidade de Dadri na Índia, no caso dos artigos dispositivos intravenosos, conectores multifunções e torneiras três vias, e da cidade de Lianyungang localizada na região de Jiangsu na China no caso das luvas em vinil.

Tratando-se de cidades a uma grande distância e de um volume muito grande de mercadorias o transporte destes tem de ser via marítima. Não se tratando de produtos perecíveis o tempo de transporte não afetaria a qualidade do produto e, por outro lado, o custo com o transporte é significativamente inferior ao transporte via aérea ou terrestre.

Tendo estes pressupostos em conta procedeu-se ao levantamento de cotações para o transporte e outros custos associados a este como seguros, custos alfandegários, entre outros. Para estes, como já referido, uma vez que quer a GLSMED, quer o grupo Luz Saúde não trabalham como importadores nem tem conhecimento das especificidades deste tipo de atividades e negócio recorreu-se a empresas especializadas para tal.

Tabela II Volume, Custos e Tempos de Fornecimento

ARTIGO	HS CODE	ORIGEM	DESTINO	TEMPO TRANSPORTE	CUSTO UNI	QUANTIDADE	CUSTO TOTAL s/ TRANSPORTE
Luvas Exame Vinil	39262011	Lianyungang, Jiangsu, China	Venda do Pinheiro, Portugal	30-40 dias	0,0123 €	3500000	43.120,00 €
Multi-Purpose Connection Device	90183990	Dadri, India	Venda do Pinheiro, Portugal	30-40 dias	0,3575 €	114500	40.933,75 €
Standard IV Set	90183990	Dadri, India	Venda do Pinheiro, Portugal	30-40 dias	0,2090 €	117000	24.453,00 €
Three Way Stopcock	90183990	Dadri, India	Venda do Pinheiro, Portugal	30-40 dias	0,1018 €	24000	2.442,00 €

Como ilustrado, dada a origem do material e do meio de transporte, o tempo deste varia entre 30 a 40 dias. O custo unitário apresentado é resultado da cotação enviada pela empresa para a quantidade pedida de um contentor de 20 pés. Esta quantidade resulta de uma estimativa do volume da mercadoria a transportar e do volume do contentor de 20 pés (38.5m³). Os resultados apresentados nesta coluna são a capacidade máxima desse mesmo contentor, para cada produto, de forma a que não haja desperdício de espaço e que o custo do transporte seja diluído pelo máximo de unidades importadas de forma a baixar o seu custo unitário final.

O custo total s/ transporte resulta de:

$$\text{Custo Total sem Transporte} = \text{Custo uni} * \text{Quantidade}.$$

Calculado o custo de cada artigo e determinada a capacidade máxima por contentor procedeu-se à análise dos custos associados ao transporte destes mesmos artigos.

Tabela III Transporte e Custos Associados

FRETE	DOCS DESTINO	THC	DESPACHO	INLAND	TOTAL TRANSPORTE	VALOR FACTURA	SEGURO	CIF	CUSTOS ALFANDEGÁRIOS	IVA	TOTAL
1.000,00 €	125,00 €	190,00 €	150,00 €	150,00 €	1.615,00 €	43.120,00 €	154,42 €	44.274,42 €	6,5%	23,0%	14.830,37 €
1.000,00 €	125,00 €	190,00 €	150,00 €	150,00 €	1.615,00 €	40.933,75 €	146,77 €	42.080,52 €	0%	23,0%	11.440,29 €
1.000,00 €	125,00 €	190,00 €	150,00 €	150,00 €	1.615,00 €	24.453,00 €	89,09 €	25.542,09 €	0%	23,0%	7.578,77 €
1.000,00 €	125,00 €	190,00 €	150,00 €	150,00 €	1.615,00 €	2.442,00 €	12,05 €	3.454,05 €	0%	23,0%	2.421,48 €

1. **Frete** – Corresponde ao preço a pagar ao armador pelo transporte da mercadoria. Este valor é calculado em função do volume de carga a transportar, da origem do transporte e do tipo de carga a transportar. Dado o volume de mercadoria a importar esta será transportada sempre em contentores completos, ou, FCL (*Full Container Load*), pelo que o seu custo será calculado por TEU (*Twenty-foot Equivalent Unit*) unidade usada no cálculo total do frete. Este tipo de contentores permite apenas o transporte de um peso líquido (sem contar com o peso do próprio contentor) até um máximo de aproximadamente 21.600 kg, peso não ultrapassado pelos artigos em estudo. Este valor é VATOS (*Valid On Time Of Shipping*), ou seja, apesar do valor indicado será faturado o preço em vigor no momento da expedição uma vez que podem acrescer taxas para cobrir eventuais custos como BAF (*Bunker Adjustment Factor*) e CAF (*Currency Adjustment Factor*), resultantes de variações no preço do petróleo e de variações cambiais, respectivamente.
2. **Docs Destino** – Corresponde ao custo da documentação necessária para este tipo de operação.

3. **THC** – Valor cobrado pelas autoridades nos terminais pelo uso dos equipamentos e manutenção.
4. **Despacho** – Corresponde ao custo associado à libertação da mercadoria por parte das autoridades alfandegárias.
5. **Inland** – Custos associados ao transporte da mercadoria em terra. Neste caso ao transporte da mercadoria no porto de Lisboa uma vez que foi decidido optar por um acordo FOB e que, como tal, os custos *inland* do porto de origem são da responsabilidade do vendedor.

6. **Total Transporte** – Total correspondente ao transporte do contentor. Resulta de:

$$\textit{Total Transporte} = \textit{Frete} + \textit{Docs Destino} + \textit{THC} + \textit{Despacho} + \textit{Inland}$$

7. **Valor fatura** – Valor da mercadoria a transportar. Corresponde ao valor faturado pelo fornecedor no momento da compra dos artigos.
8. **Seguro** – Corresponde ao valor a pagar pelo seguro das mercadorias em transporte. Corresponde a 0,35% do valor do frete acrescido do valor da fatura.

$$\textit{Seguro} = (\textit{Frete} + \textit{Valor da Fatura}) * 0,0035$$

9. **CIF (Cost Insurance Freight)** – Valor a pagar pelo valor da fatura, seguro e frete. É um valor indicativo que serve de base de cálculo para outros custos. Resulta de:

$$\textit{CIF} = \textit{Frete} + \textit{Seguro} + \textit{Valor da Fatura}$$

10. **Custos Alfandegários** – Taxas a pagar pela importação de artigos fora da União Europeia. Estes custos ou direitos aduaneiros aplicam-se a compras com um valor superior a 45€ para particulares e de 150€ no caso de empresas. Estas taxas estão definidas pela ATA e presentes na pauta de serviço da mesma entidade:

Tabela IV Códigos Pautais dos Artigos a Importar

ARTIGO	CÓDIGO PAUTAL	TAXA ADUANEIRA (%)
Luvas de Exame em Vinil	3926200000	6,5%
Multi-Purpose Connection Device	9018390000	0,0%
Standard IV Set	9018390000	0,0%
Three Way Stopcock	9018390000	0,0%

Definidas as taxas para os artigos em questão procedeu-se ao seu custo financeiro, calculado da seguinte forma:

$$\text{Direitos Aduaneiros (€)} = \text{CIF} * \text{Taxa Aduaneira}$$

11. **IVA** – Valor correspondente ao imposto a pagar ao estado português.

$$\text{IVA} = 0,23 * \text{CIF}$$

12. **Total** – Valor total a pagar pelo transporte.

$$\text{Total} = \text{Total Transporte} + \text{Seguro} + \text{Custos Alfandegários} + \text{IVA}$$

Impacto (Atual - Planeado)

Calculados todos os custos associados ao transporte e a imposições legais, como taxas aduaneiras e impostos, procedeu-se ao cálculo dos custos unitários de transporte, de produção e total. Desta forma, é possível determinar qual o custo final de cada unidade de qualquer produto importado, possibilitando assim, a comparação com os custos atuais do grupo com os mesmos materiais. De uma forma simplificada, se o custo total unitário dos artigos importados for inferior ao custo unitário atual tem-se uma poupança igual a essa mesma diferença de custos. Resumiu-se os custos dos artigos a importar na seguinte tabela:

Tabela V Custos Totais Unitários

ARTIGO	CUSTO PRODUÇÃO UNI	CUSTO TRANSPORTE UNI	CUSTO TOTAL UNI
Luvas Exame Vinil	0,0123 €	0,0042 €	0,0166 €
Multi-Purpose Connection Device	0,3575 €	0,0999 €	0,4574 €
Standard IV Set	0,2090 €	0,0648 €	0,2738 €
Three Way StopCock	0,1018 €	0,1009 €	0,2026 €

O custo de produção unitário resulta do orçamento dado pelos fornecedores para a quantidade mínima estabelecida de um contentor de 20 pés completo. O custo de transporte unitário resulta do custo total de transporte, anteriormente calculado, dividido pela capacidade máxima do mesmo contentor de 20 pés. Assim:

$$\text{Custo Transporte Unitário} = \frac{\text{Total Transporte}}{\text{Quantidade}}$$

Somado a este resultado o custo de produção unitário resulta o custo total unitário, valor usado como base de comparação com os custos atuais.

$$\text{Custo Total Unitário} = \text{Custo Produção Uni} + \text{Custo Transporte Uni}$$

Tendo estes valores como base é então possível proceder-se ao estudo final da viabilidade económica da importação dos artigos em estudo. Como referido anteriormente, a viabilidade de importação de um determinado produto depende se o valor pago atualmente é superior ao valor a pagar pelo novo artigo. Assim contruiu-se uma tabela resumo com o custo atual e o custo futuro:

Tabela VI Resultado e Variação

ARTIGO	CUSTO ATUAL	CUSTO FUTURO	RESULTADO (€)	VARIAÇÃO (%)
Luvax Exame Vinil	238.278,70 €	189.345,46 €	- 48.933,24 €	-21%
Multi-Purpose Connection Device	132.933,54 €	128.404,22 €	- 4.529,32 €	-3%
Standard IV Set	166.731,38 €	186.087,31 €	19.355,93 €	12%
Three Way Stop Cock	13.103,68 €	13.460,89 €	357,21 €	3%
TOTAL	551.047,30 €	517.297,88 €	- 33.749,42 €	

O custo atual apresentado representa o custo atual gasto anualmente. Este inclui o custo do artigo bem como do IVA, uma vez que este como já referido representa um custo para a Luz Saúde. O custo futuro resulta do custo total unitário anteriormente calculado (Tabela V) para a mesma quantidade anual utilizada com os produtos atuais (Tabela I). Em suma:

$$\text{Custo Futuro} = \text{Custo Total Uni} * \text{Quantidade Anual}$$

O resultado apresentado resulta da diferença do custo futuro e do custo atual:

$$\text{Resultado(€)} = \text{Custo Futuro} - \text{Custo Atual}$$

A variação, aqui também representada como a poupança anual do grupo para cada artigo foi calculada da seguinte forma:

$$\text{Variação(\%)} = \left(\frac{\text{Resultado(€)}}{\text{Custo Atual}} \right) * 100$$

É apresentado um resultado total para os custos totais anuais com os produtos atualmente utilizados, com os produtos futuros a utilizar e o resultado da diferença destes dois últimos indicadores.

Os resultados apresentados demonstram uma poupança em dois dos artigos (luvas exame vinil e *multi-purpose connection devices*) de 53.462,44€ anuais. Por outro lado, para os restantes artigos (*IV sets* e *three way stopcocks*) não existe uma poupança, existindo perdas no valor de 19.713,14€.

Riscos

Como em todas as operações existem riscos a serem considerados. Uma vez que se trata de um novo tipo de operação, fora do âmbito das atuais operações da empresa, existe ainda uma maior propensão não só ao risco, mas também ao erro. Assim, foram identificados neste TFM potenciais riscos com estas operações, são eles:

1. Contentores vazios
2. Qualidade dos materiais
3. Subida do preço do petróleo e conseqüente subida do custo do transporte
4. Demora no transporte

Contudo, existem algumas soluções para os riscos apresentados. São elas:

1. Existem empresas registadas e certificadas com operações por todo o mundo responsáveis pela inspeção da carga, do seu armazenamento e do seu envio. Empresas como a *Bureau Veritas Group* certificam-se que a carga é devidamente carregada e despachada para o seu destino. Contudo, procedimentos como este carecem de um custo acrescido com impactos no custo do produto a importar e que pode pôr em causa a viabilidade desta operação.
2. A qualidade dos materiais pode ser um risco minimizado mediante a compra dos mesmos a fornecedores credíveis, com um histórico de vendas e mediante o pedido de amostras antes da compra. Empresas de inspeção referidas anteriormente podem também

proceder a uma análise da carga antes do seu despacho. Contudo estas apenas comprovam a qualidade de uma amostra do material.

3. Este risco pode ser combatido recorrendo a stocks do material. Não sendo possível a previsão do preço do petróleo esta pode ser combatida comprando em excesso em épocas de preços do petróleo favoráveis recorrendo ao armazenamento dos artigos em excesso para épocas de preços mais altos. Esta é uma solução, contudo que implica um investimento.
4. Não podendo o comprador estar protegido por qualquer tipo de seguro para a entrega das mercadorias após o período contratado não existem muitas soluções nestes casos estando o comprador dependente do frete marítimo.

Impostos (IVA)

Na importação dos artigos estudados ao longo deste trabalho são enumerados os custos associados a esta operação, são eles, de uma forma resumida, o custo da mercadoria, o transporte da mercadoria, o seguro, os custos alfandegários e o IVA.

Para a maioria das empresas o IVA não representa um custo uma vez que é feito um acerto de contas com o Estado, periodicamente, sob forma de uma declaração obrigatória a enviar regularmente.

A declaração de IVA ao Estado, documento enviado com os valores deste imposto discriminados na aquisição de bens ou serviços e na venda de bens ou serviços, deve ser feita “até ao dia 10 do 2.º mês seguinte àquele a que respeitam as operações, no caso de sujeitos passivos com um volume de negócios igual ou superior a (euro) 650 000 no ano civil anterior” ou “até ao dia 15 do 2.º mês seguinte ao trimestre do ano civil a que respeitam as operações, no caso de sujeitos passivos com um volume de negócios inferior a (euro) 650 000 no ano civil anterior” (artigo 41º do

Código do Imposto sobre o Valor Acrescentado). É com base nesta declaração enviada ao Estado que é feito o acerto dos valores do IVA. É feito um acerto de contas com os valores entre os valores liquidados e deduzidos sendo essa diferença reembolsada pelo Estado ou paga ao Estado consoante se a dedução feita nas compras ou aquisição de serviços é superior ou inferior à liquidação feita aquando o momento da venda ou prestação de serviços.

Estão sujeitas a este imposto, de uma forma resumida, todas as transmissões de bens e prestações de serviços prestadas no território nacional bem como a importação de bens, entre outras (artigo 1º do CIVA). Contudo, em algumas operações existem isenções deste imposto como previsto no Artigo 9º do CIVA, entre as quais “as prestações de serviços médicos e sanitários e as operações com elas estreitamente conexas efetuadas por estabelecimentos hospitalares, clínicas, dispensários e similares”. Este artigo obriga a que o IVA seja considerado um custo para as empresas como a Luz Saúde uma vez que são obrigadas a deduzir este imposto no momento da aquisição de bens/serviços e por outro lado, isentas de liquidar no momento da prestação de cuidados de saúde.

Posto isto, uma vez que o IVA representa um custo para a empresa foi estudada a hipótese de importar os artigos em estudo via outro estado-membro da união europeia com uma taxa de IVA mais baixa (artigo 15º do Regime do IVA nas Transações Intracomunitárias). Para esta operação de *tax performance*, ou estratégia fiscal, foram considerados os países da Holanda e Espanha com taxas normais do IVA ambos atualmente com taxas de 21%. A diferença entre estas taxas, 23% e 21%, representaria uma poupança para a Luz Saúde.

Contudo, por força das imposições legais, esta operação não seria possível uma vez que a localização de consumo dos bens é Portugal (artigo 8º do Regime do IVA nas Transações Intracomunitárias) a taxa aplicada deve ter isto em consideração e, portanto, ser imputado o valor

de 23%. Assim não é possível esta poupança de custos fiscais tendo a empresa de sustentar os custos destas operações.

Análise de Sensibilidade

Estudados os riscos associados a este tipo de operação, procedeu-se a uma análise de sensibilidade de forma a determinar o efeito de duas variáveis, o custo do transporte e o valor do IVA, na rentabilidade desta operação.

Uma análise de sensibilidade é um método de decisão de carácter financeiro que procura determinar o impacto de uma variação de uma determinada componente do negócio/operação no valor total desta.

Sendo o transporte e os impostos legais as duas componentes de maior relevância nesta operação e sendo, também, as componentes mais sujeitas a alterações de valor, utilizaram-se neste TFM estas como variáveis à análise de sensibilidade.

A escolha destas duas variáveis resulta, em parte, dos riscos já apresentados neste trabalho. Se por um lado o custo do transporte está sujeito a alterações significativas com a alteração do preço do petróleo, a instabilidade política e dificuldades económicas atuais de Portugal fazem com que a alteração do valor do IVA seja outro possível cenário.

Com esta análise concluiu-se que no caso das luvas vinil (Anexo 1), variações até 50% no custo do transporte, alterações na taxa do IVA até 30%, bem como a conjugação das duas, não produzam efeitos significativos no retorno desta operação. A poupança, enquanto que menor, não afeta a viabilidade deste negócio. Na análise do segundo produto estudado neste TFM, os *multi-purpose connection devices*, como ilustrado no Anexo 2, a alteração do custo do transporte até uma variação de 50%, face ao custo atual, não inviabiliza a operação. Por outro lado, alterações

do valor atual do IVA para valores superiores ou iguais a 28% inviabiliza esta operação uma vez que não resulta em poupança mas em custos acrescidos. A viabilidade do negócio também é comprometida com alterações em ambas as variáveis como ilustrado.

Assim, através desta análise, são determinados os valores para os quais esta operação torna-se inviável e os respetivos resultados para os diferentes cenários apresentados.

Conclusões

Este projeto estudou a possibilidade da importação enquanto forma de redução de custos para a empresa Luz Saúde. Importar material hospitalar, hoje utilizado diariamente nas operações das várias unidades de saúde do grupo, a um preço inferior ao hoje contratado faz com que a empresa seja mais competitiva, obtenha melhores resultados e atinja mais facilmente os seus objetivos.

Este TFM, com base nos produtos estudados, prova que é possível uma redução de custos na área da saúde através da importação. Os resultados aqui apresentados são positivos, uma vez que provam que existe uma poupança potencial de cerca de 54.000€ anuais.

Existem, contudo, algumas limitações ao projeto. Uma das limitações são os valores estimados para o custo com o transporte dos artigos. Estes valores foram estimados para uma altura do ano com determinadas condições, entre elas o preço do petróleo, que podem não voltar a ser verificadas. A reduzida amostra dos materiais em estudo pode também ser considerada como uma limitação uma vez que uma maior amostra permitiria entregar resultados mais esclarecedores e importantes para a decisão de avançar com este projeto.

Seria interessante de futuro estudar a hipótese da empresa GLSMED funcionar como distribuidora em Portugal não só em exclusividade para a empresa Luz Saúde, mas também para outras empresas que de alguma forma consomem os materiais aqui estudados. Seria também

interessante alargar a amostra de estudo, podendo inclusive ser estudada a hipótese da importação de não só dispositivos médicos, mas também de medicamentos.

Este projeto encontra-se ainda em fase de análise tendo sido este projeto, a par de outros, utilizado na delimitação da estratégia a seguir pelo grupo Luz Saúde. A ser implementado, terá início no final do presente com a importação de apenas alguns produtos que servirão como um teste à qualidade e rapidez de entrega dos produtos. Com o resultado deste teste inicial a ser positivo proceder-se-á a novas encomendas estando previsto no final do próximo ano terem sido importados todos os materiais.

Sendo um tema pouco desenvolvido pelo meio académico e numa área de negócio tão particular, este projeto representa um grande contributo para o meio académico e para trabalhos futuros a serem desenvolvidos na área. Tratando-se de um projeto com uma maior componente prática proporcionou ao aluno aprofundar o conhecimento da área da saúde, conhecer algumas das maiores empresas a trabalhar em Portugal quer na área da saúde quer na área da logística não esquecendo o facto de proporcionar uma oportunidade de trabalhar junto de posições de liderança de uma empresa líder no seu sector como a Luz Saúde. Um projeto deste tipo e dimensão tem também o benefício para o aluno de trazer muitas oportunidades de trabalho junto de empresas de logística, empresas do sector da saúde ou departamentos de empresas relacionados com logística. Deu ainda a possibilidade de trabalhar em áreas de estudo diretamente relacionadas com algumas disciplinas estudadas durante o programa de Mestrado em Ciências Empresariais como a Gestão Estratégica, Contabilidade e Fiscalidade e até conceitos de Análise de Investimentos e Marketing.

Bibliografia

Aitken, J., Christopher, M. e Towill, D., (2002), *Understanding, Implementing and Exploiting Agility and Leaness*, International Journal of Logistics Research and Application, Vol. 5, Nº 1, pp. 59-74.

Atkins, J., (1998), *Supply Chain Integration within the Context of a Supplier Association*, Cranfield University, Tese Doutoramento

Ballou, Ronald H. (2004), *Bussiness Logistics Management: Supply Chain Management. Planning, Organizing and Controlling the Supply Chain*, Prentice Hall International, 5ª Edição;

Barney, J. e Clark D., (2007), *Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*, Oxford, Oxford University Press.

Braunscheidel, M.J., Suresh, N.C., e Boisnier, A.D., 2010, *Investigating the Impact of Organizational Culture on Supply Chain Integration*, Human Resource Management, Vol. 49, Nº 5, pp. 883-911.

Chandra, C. e Kachhal, SK., 2004, *Managing health care supply chain: Trends, issues, and solutions from a logistics perspective*, Proceedings of the Sixteenth Annual Society of Health Systems Management Engineering Forum

Chatterjee, Lata e Tsai, Chiung-min (2002), *Transportation Logistics in Global Value and Supply Chains*, Center of Transportation Studies, Boston University

Choi, T. Y. e Krause, D.R., 2006, *The supply base and its complexity: implications for transaction costs, risks, responsiveness and innovation*, Journal of Operations Management, Vol. 19, Nº 3, pp. 351-366

Chopra, S. e Meindl, P., 2012, *Supply Chain Management: Strategy, Planning and Operations*, Boston 5ª edição

Christopher, Martin (2010), *Logistics and Supply Chain Management*, Financial Times/Prentice Hall, 4ª Edição;

Conner, K.R., 1991, *A Historical Comparisson of Resource Based Theory and Five Schools of Thought within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm?*, Journal of Management, Vol. 17, pp. 121-154.

Council of Supply Chain Management Professionals (1991), Definition of Logistics Management.
<http://www.cscmp.org>

Decreto-Lei 290/92 de 28 de Dezembro, Regime do IVA nas Transações Intracomunitárias.

Delaney, R. V., (1986) Managerial and Financial Challenges Facing Transport Leaders, *Transportation Quarterly*, 40 (1), p 35

Ellinger, A. E., Ellinger, A. D. e Keller, S. B., (2002), *Logistics Managers' learning environments and firm performance*, *Journal of Business Logistics*, Vol. 23, Nº 1, pp. 52-63

Ellram, L.M. e Cooper, M.C., 2014, *It's all about the Journey, not the Destination*, *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 50, Nº 1, pp. 8-20

Firth, D, Denham, F R, Griffin, K R, Heffernan, J., (1980) *Distribution Management Handbook*, McGraw-Hill, London

Frohlich, M.T. e Westbrook, R., 2001, *Arcs of Integration: an International Study of Supply Chain Strategies*, *Journal of Operations Management*, Vol. 19, Nº 15, pp. 185-200.

Gattorna, Ray, D., J. e Allen, M., (1980), *Handbook of Distribution Costing and Control*, International Journal of Physical Distribution and Materials Management, Vol. 10, N°5, pp. 211-429

Haavik, S., (2000), *Building a Demand-Driven, Vendor-Managed Supply Chain*, Healthcare Financial Management, Vol. 56

H.I. Ansoff, (1965), *Corporate Strategy*, New York, McGraw-Hill, pp. 125-126

Ha-Brookshire, J., 2007, *Competitive Advantages and Performance of Apparel Import Intermediaries in a Hyper-dynamic Market Environment*, Dissertação, University of North Carolina

Hunt, S.D., 2000, *A General Theory of Competition Resources, Competences, Productivity, Economic Growth*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Helfat C., Finkelstein S., Mitchell W., Peteraf M.A., Singh H., Teece D., e Winter S., (2007), *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*, Blackwell Publishing, New York.

Ivan Su, S., Gammelgaard, B. e Yang, S., (2011), *Logistics Innovation Process Revisited: Insights from a Hospital Case Study*, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 41, N° 6, pp. 577-600

Jayaraman, R., Taha, K., Soo Park, K. e Lee, J., (2014), *Impacts and Role of Group Purchasing Organization in Healthcare Supply Chain*, Proceedings of the 2014 Industrial and Systems Engineering Research Conference

Lambert, D.M., Garcia-Dastugue, S. e Croxtion, K., 2005, *An Evaluation of Process Oriented Supply Chain Management Frameworks*, Journal of Business Logistics, Vol. 26, N° 1, pp. 25-51.

McGinnis, M.A., Kohn, J.W. e Spillan, J.E., 2010, *A Longitudinal Study of Logistics Strategy: 1990-2008*, Journal of Business Logistics, Vol. 31, N° 1, pp. 217-235.

McKibbin, B. N., (1982) *Centre for Physical Distribution Management National Survey of Distribution Costs*, Focus on Physical Distribution, 1 (1), pp 16–18

McKone-Sweet, Kathleen E., Hamilton, Paul e Willis, Susan B., (2005), *The Ailing Healthcare Supply Chain: A Prescription for Change*, The Journal of Supply Chain Management, Vol. 41, N° 1, pp. 4-17

Mintzberg, Henry (1993), California Management Review. Vol. 36 Issue 1, pp. 32-47

Morash, Edward A., Droge, Cornelia L.M. e Vickery, Shawnee K. (1996), *Strategic Logistics Capabilities for Competitive Advantage and Firm Success*, Journal of Business Logistics, Vol. 17, N° 1, ABI/INFORM Collection

Namu, Nelson N., Kaimba, George K., Muriithi, D.K. e Nikari, Isaac M. (2014), *Impact of Cost Reduction Strategies on performance of Tea Factories in Embu Country, Kenya*, European Journal of Business and Social Sciences, Vol. 3, N° 9, pp. 26-48

Nedelescu-Ionescu, Daniela (2014), *Why do Logistics and Transportation Matter for Development*, Annals of the University of Oradea, Economic Science Series. Vol. 23 Issue 1, pp. 34-39.

Oliver, R. K., Weber MD, 1982, *Logistics: the strategic issues*, Chapman and Hall, pp. 63-75

Porter, M. E. (1985), *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, Nova Iorque;

Porter, Michael E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, Nova Iorque;

- Samaras, Steven A., (2000), *Competing Upstream: Inbound Logistics as a Source of Competitive Advantage*, Dissertação, University of Nebraska
- Sandberg, Erik e Abrahamsson, Mats (2011), *Logistics capabilities for sustainable competitive advantage*, International Journal of Logistics, (14), 1, pp. 61-75.
- Shankar, V. (2001), *Integrating Demand and Supply Chain Management*, Supply Chain Management Review, Vol. 5, Nº 5, pp. 76-81
- Shapiro, R D e Heskett, J L (1985), *Logistics Strategy: cases and concepts*, West Publishing, St Paul, Minn;
- Sharma, A., Garg, D. e Agarwal, A., 2012, *Quality Management in Supply Chains: The literature review*, International Journal for Quality Research, Vol. 6, Nº 3, pp. 193-206
- Shumaev, V. (2015), *Development of Logistics as an Effective Management Tool*, Problems of Economic Transition, Vol. 57, Nº 12, pp. 55-64
- Schwartzing, D., Bitar, J., Arya, Y. e Pfeiffer, T., 2012, *The Transformative Hospital Supply Chain: Balancing costs with Quality*, Booz and Comapny
- Sillanpaa, Ilkaa e Sillanpaa, Sebastian, (2014), *Supply Chain Strategy: Empirical Case Study in Europe and Asia*, University of Primorska, Faculty of Management Koper, Vol. 9, pp. 95-115.
- Taylor, Michael A. P., Tseng, Yung-yu e Yue, Wen Long, (2005), *The Role of Transportation in Logistics Chain*, Proceedings of the Eastern Asia Society for Transportation Studies, Vol. 5, pp. 1657-1672.
- Vibert, C., 2004, *Theories of Macro-Organizational Behavior: A Handbook of Ideas and Explanations*, Armonk, NY: M.E. Sharpe.

Wycisk, C., McKelvey, B., Hülsmann, M., (2008), "Smart Parts" Supply Networks as Complex Adaptive Systems: Analysis and Implications, *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 38, N° 2, pp. 108-125

LUVAS VINIL	TOTAL TRANSPORTE (Variação %)										
	0%	5%	10%	15%	20%	25%	30%	35%	40%	45%	50%
20%	53 273,07 €	53 009,23 €	52 745,39 €	52 481,55 €	52 217,71 €	51 953,87 €	51 689,03 €	51 425,19 €	51 162,35 €	50 898,50 €	50 634,66 €
21%	51 826,46 €	51 562,62 €	51 298,78 €	51 034,94 €	50 771,10 €	50 507,26 €	50 243,42 €	49 979,58 €	49 715,73 €	49 451,89 €	49 188,05 €
22%	50 379,85 €	50 116,01 €	49 852,17 €	49 588,33 €	49 324,49 €	49 060,65 €	48 796,81 €	48 532,97 €	48 269,12 €	48 005,28 €	47 741,44 €
23%	48 933,24 €	48 669,40 €	48 405,56 €	48 141,72 €	47 877,88 €	47 614,04 €	47 350,20 €	47 086,35 €	46 822,51 €	46 558,67 €	46 294,83 €
24%	47 486,63 €	47 222,79 €	46 958,95 €	46 695,11 €	46 431,27 €	46 167,43 €	45 903,58 €	45 639,74 €	45 375,90 €	45 112,06 €	44 848,22 €
25%	46 040,02 €	45 776,18 €	45 512,34 €	45 248,50 €	44 984,66 €	44 720,81 €	44 456,97 €	44 193,13 €	43 929,29 €	43 665,45 €	43 401,61 €
26%	44 593,41 €	44 329,57 €	44 065,73 €	43 801,89 €	43 538,05 €	43 274,20 €	43 010,36 €	42 746,52 €	42 482,68 €	42 218,84 €	41 955,00 €
27%	43 146,80 €	42 882,96 €	42 619,12 €	42 355,28 €	42 091,43 €	41 827,59 €	41 563,75 €	41 299,91 €	41 036,07 €	40 772,23 €	40 508,39 €
28%	41 700,19 €	41 436,35 €	41 172,51 €	40 908,66 €	40 644,82 €	40 380,98 €	40 117,14 €	39 853,30 €	39 589,46 €	39 325,62 €	39 061,78 €
29%	40 253,58 €	39 989,74 €	39 725,89 €	39 462,05 €	39 198,21 €	38 934,37 €	38 670,53 €	38 406,69 €	38 142,85 €	37 879,01 €	37 615,17 €
30%	38 806,97 €	38 543,12 €	38 279,28 €	38 015,44 €	37 751,60 €	37 487,76 €	37 223,92 €	36 960,08 €	36 696,24 €	36 432,40 €	36 168,56 €

Anexo 1 Análise de Sensibilidade - Luvas Vinil

MULTI-PURPOSE CONNECTION DEVICE	TOTAL TRANSPORTE (Variação %)										
	0%	5%	10%	15%	20%	25%	30%	35%	40%	45%	50%
20%	7.624,36 €	7.426,38 €	7.228,41 €	7.030,44 €	6.832,46 €	6.634,49 €	6.436,52 €	6.238,54 €	6.040,57 €	5.842,60 €	5.644,63 €
21%	6.592,68 €	6.394,70 €	6.196,73 €	5.998,76 €	5.800,79 €	5.602,81 €	5.404,84 €	5.206,87 €	5.008,89 €	4.810,92 €	4.612,95 €
22%	5.561,00 €	5.363,03 €	5.165,05 €	4.967,08 €	4.769,11 €	4.571,13 €	4.373,16 €	4.175,19 €	3.977,22 €	3.779,24 €	3.581,27 €
23%	4.529,32 €	4.331,35 €	4.133,37 €	3.935,40 €	3.737,43 €	3.539,46 €	3.341,48 €	3.143,51 €	2.945,54 €	2.747,56 €	2.549,59 €
24%	3.497,64 €	3.299,67 €	3.101,70 €	2.903,72 €	2.705,75 €	2.507,78 €	2.309,80 €	2.111,83 €	1.913,86 €	1.715,89 €	1.517,91 €
25%	2.465,96 €	2.267,99 €	2.070,02 €	1.872,04 €	1.674,07 €	1.476,10 €	1.278,13 €	1.080,15 €	882,18 €	684,21 €	486,23 €
26%	1.434,29 €	1.236,31 €	1.038,34 €	840,37 €	642,39 €	444,42 €	246,45 €	48,47 €	149,50 €	347,47 €	545,44 €
27%	402,61 €	204,63 €	6,66 €	191,31 €	389,28 €	587,25 €	785,23 €	983,20 €	1.181,18 €	1.379,15 €	1.577,12 €
28%	629,07 €	827,04 €	1.025,02 €	1.222,99 €	1.420,96 €	1.618,94 €	1.816,91 €	2.014,88 €	2.212,85 €	2.410,83 €	2.608,80 €
29%	1.660,75 €	1.858,72 €	2.056,70 €	2.254,67 €	2.452,64 €	2.650,61 €	2.848,59 €	3.046,56 €	3.244,53 €	3.442,51 €	3.640,48 €
30%	2.692,43 €	2.890,40 €	3.088,37 €	3.286,35 €	3.484,32 €	3.682,29 €	3.880,27 €	4.078,24 €	4.276,21 €	4.474,18 €	4.672,16 €

Anexo 2 Análise de Sensibilidade - Multi-purpose Connection Devices