

**Universidades Lusíada**

Almeida, Abílio Renato Miranda de

**Estudo do modelo de compras de uma empresa  
no setor têxtil**

<http://hdl.handle.net/11067/7646>

**Metadados**

**Data de Publicação**

2023

**Resumo**

A presente dissertação de mestrado, resultado de um estágio realizado na empresa Riopele, foi desenvolvida com o objetivo de criar um modelo de avaliação de fornecedores que simplificasse e consolidasse o processo de avaliação em toda a organização. Esta iniciativa surgiu da prática de melhoria contínua na gestão de fornecedores, revelando a importância estratégica da mesma na cadeia logística e no sucesso da empresa. O trabalho desenvolvido evidencia a necessidade de implementação de um único ...

This master's dissertation, the result of an internship at Riopele company, was developed to create a supplier evaluation model that simplifies and consolidates the evaluation process throughout the organization. This initiative arose from the practice of continuous improvement in supplier management, highlighting its strategic importance in the logistics chain and in the success of the company. The work focuses on creating a single supplier evaluation model that cuts across different departmen...

**Palavras Chave**

Gestão industrial, Compras, Melhoria Contínua, Qualidade

**Tipo**

masterThesis

**Revisão de Pares**

no

**Coleções**

[ULF-FET] Dissertações

Esta página foi gerada automaticamente em 2024-10-02T17:22:38Z com informação proveniente do Repositório



**UNIVERSIDADE LUSÍADA**  
**CAMPUS DE VILA NOVA DE FAMALICÃO**

**ESTUDO DO MODELO DE COMPRAS DE UMA EMPRESA NO SETOR TEXTIL**

**Abílio Renato Miranda de Almeida**

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em  
Engenharia e Gestão Industrial

Vila Nova de Famalicão – setembro 2023



**UNIVERSIDADE LUSÍADA**  
**CAMPUS DE VILA NOVA DE FAMALICÃO**

**ESTUDO DO MODELO DE COMPRAS DE UMA EMPRESA NO SETOR TEXTIL**

**Abílio Renato Miranda de Almeida**

**Orientador:** Professora Doutora Bruna Ramos

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em  
Engenharia e Gestão Industrial

## **Agradecimentos**

Gostaria de expressar a minha sincera gratidão a todas as pessoas que contribuíram para a realização deste trabalho, apesar de ser de carácter individual. O apoio e contribuição fornecidos foram importantes ao longo desta caminhada.

À minha mãe, pela constante dedicação à minha educação e bem estar. Sem este apoio constante tudo isto não era possível.

À empresa Riopele, pela oportunidade de aprendizagem que me concedeu, sendo esta uma experiência única e enriquecedora ao meu conhecimento.

A todo o departamento de compras da Riopele, pela assistência e orientação ao longo de todo processo. As suas partilhas de informação e os valores passados foram fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho.

À minha orientadora, Bruna Ramos, que demonstrou incansavelmente um compromisso na procura de alternativas e orientações para o desenvolvimento de todo o documento. A sua orientação e dedicação foram fundamentais para o sucesso do mesmo.

A minha sincera gratidão a todos os que direta ou indiretamente ajudaram no desenvolvimento deste trabalho.

## Resumo

A presente dissertação de mestrado, resultado de um estágio realizado na empresa Riopele, foi desenvolvida com o objetivo de criar um modelo de avaliação de fornecedores que simplificasse e consolidasse o processo de avaliação em toda a organização. Esta iniciativa surgiu da prática de melhoria contínua na gestão de fornecedores, revelando a importância estratégica da mesma na cadeia logística e no sucesso da empresa.

O trabalho desenvolvido evidencia a necessidade de implementação de um único modelo de avaliação de fornecedores, transversal aos diferentes departamentos da Riopele. Esta consolidação foi motivada pela necessidade de manutenção de sete modelos de avaliação de fornecedores distintos, adaptados às necessidades específicas de cada departamento.

A importância deste trabalho está relacionada com a necessidade de melhoria contínua no modelo de avaliação de fornecedores que visa garantir a qualidade, eficiência e conformidade em todos os processos da Riopele. Além disso, a gestão de fornecedores desempenha um papel estratégico na satisfação do cliente e no posicionamento da empresa.

A transformação dos modelos de avaliação é uma melhoria significativa no processo operacional da Riopele. Ao substituir os modelos existentes por um único modelo transversal, a empresa é agora capaz de avaliar os fornecedores de forma mais consistente, equitativa e alinhada com as suas necessidades, valores e objetivos globais. O modelo de avaliação proposto foi validado pelos diferentes departamentos, através de várias avaliações com valores reais da empresa. Verificaram-se níveis mais específicos de desempenho, uma vez que as classificações antigas eram muito semelhantes devido ao número reduzido de perguntas, apenas quatro a cinco questões por modelo de avaliação. O modelo de avaliação proposto conta com mais de vinte perguntas e um grupo dedicado às necessidades específicas de cada departamento.

Em suma, esta dissertação destaca a importância da gestão de fornecedores e apresenta um novo modelo capaz de contribuir de forma considerável para o processo de melhoria contínua presente na Riopele. A implementação do novo modelo, previamente validado, traz melhorias para a organização promovendo mais eficiência, mais colaboração e mais foco nos objetivos e necessidades de toda a organização. Este trabalho contribui para a otimização das operações e processos desenvolvidos pela Riopele.

**Palavras-chave:** Avaliação de Fornecedores, Cadeia Logística, Compras, Seleção de Fornecedores, Gestão, Melhoria Contínua, Qualidade



## **Abstract**

This master's dissertation, the result of an internship at Riopete company, was developed to create a supplier evaluation model that simplifies and consolidates the evaluation process throughout the organization. This initiative arose from the practice of continuous improvement in supplier management, highlighting its strategic importance in the logistics chain and in the success of the company.

The work focuses on creating a single supplier evaluation model that cuts across different departments of Riopete. This consolidation was motivated by the need to maintain seven distinct supplier evaluation models, tailored to the specific needs of each department.

The importance of this work lies in the need for continuous improvement in the supplier evaluation model, which aims to ensure quality, efficiency, and compliance in all Riopete's processes. Furthermore, supplier management plays a strategic role in customer satisfaction and in the company's positioning in the market.

The transformation of the evaluation models represents a significant improvement in Riopete's operational process. By replacing the existing models with a single cross-functional model, the company is now able to assess suppliers more consistently, fairly, and in alignment with its needs, values, and global objectives. The proposed evaluation model has been validated by different departments through multiple assessments using actual company values. More specific performance levels have been identified, as the previous ratings were very similar due to the limited number of questions—only four to five questions per evaluation model. The proposed evaluation model includes over twenty questions and a dedicated group addressing the specific needs of each department.

In summary, this dissertation highlights the importance of supplier management and presents a new model capable of significantly contributing to the continuous improvement process at Riopete. The implementation of the new model, previously validated, brings improvements to the organization, promoting greater efficiency, collaboration, and focus on the goals and needs of the entire organization. This work contributes to the optimization of operations and processes developed by Riopete.

**Keywords:** Supplier Evaluation, Logistics Chain, Procurement, Suppliers Selection, Management, Continuous Improvement, Quality

# Índice geral

Agradecimentos .....	iii
Resumo .....	iv
Abstract.....	vi
Índice de figuras .....	x
Índice de tabelas .....	xii
Lista de abreviaturas .....	xiii
1. Introdução.....	1
1.1. Enquadramento e motivação .....	1
1.2. Objetivos propostos.....	2
1.3. Metodologia de investigação.....	2
1.4. Organização da dissertação .....	3
2. Fundamentação teórica .....	4
2.1. Compras .....	4
2.2. Etapas do processo de aquisição .....	5
2.2.1. Identificação das necessidades .....	7
2.2.2. Planeamento – Formulação de critérios .....	8
2.2.3. Pré-Qualificação.....	9
2.2.4. Seleção de fornecedores .....	11
2.2.5. Negociação .....	14
2.2.6. Avaliação de fornecedores .....	14
2.2.7. Qualificação de fornecedores .....	14
2.2.8. Monitorização.....	15
2.3. Logística.....	16
2.4. Fornecedores .....	16
2.4.1. Classificação dos fornecedores .....	17
2.4.2. Importância da qualificação de fornecedores.....	18



2.4.3.	Problemas na seleção de fornecedores .....	18
2.5.	Certificações.....	19
2.6.	Relacionamento com os fornecedores e o seu desenvolvimento .....	21
2.7.	Métodos de decisão .....	22
2.7.1.	Métodos de Decisão de Pré-qualificação .....	23
2.7.2.	Métodos de seleção de fornecedores.....	24
2.7.3.	Principais abordagens de seleção de fornecedores.....	26
2.8.	CrITÉrios de seleção de fornecedores.....	27
3.	Caracterização da empresa .....	30
3.1.	HistÓria da empresa.....	31
3.2.	Missão, visão e valores.....	33
3.3.	Fornecedores .....	34
3.4.	Clientes.....	34
3.5.	Produto e serviço.....	34
3.6.	Setores produtivos e <i>know-how</i> .....	35
3.7.	Produtos e marcas.....	35
3.8.	Projetos desenvolvidos pela Riopele.....	36
3.9.	Responsabilidades comprometidas pela Riopele .....	36
4.	Mapeamento do processo de compras .....	38
4.1.	Fluxograma do processo de compra.....	38
4.2.	Questionário de Pré-Qualificação .....	43
5.	Propostas do modelo de avaliação de fornecedores .....	50
5.1.	Qualificação de Fornecedores .....	50
5.2.	Modelo de Avaliação de Fornecedores .....	51
5.3.	Propostas de ponderações por parte dos diferentes departamentos.....	57
5.3.1.	Logística.....	58
5.3.2.	Metrologia .....	58

5.3.3.	Olicor.....	59
5.3.4.	Qualidade Ambiente e Segurança (QAS).....	60
5.3.5.	Recursos Humanos (DRH).....	61
5.3.6.	Tecelagem .....	62
5.3.7.	Ultimação .....	63
5.4.	Validação do modelo de avaliação de fornecedores .....	64
5.4.1.	Departamento de logística.....	65
5.4.2.	Departamento de metrologia .....	67
5.4.3.	Departamento olicor.....	69
5.4.4.	Departamento de qualidade, ambiente e segurança (QAS).....	75
5.4.5.	Departamento de recursos humanos.....	81
5.4.6.	Departamento de ultimação.....	85
6.	Principais conclusões e propostas de trabalho futuro.....	87
	Referências bibliográficas .....	90

# Índice de figuras

Figura 1 - Processo de aquisição – adaptada de Kakouris et al. (2006).....	7
Figura 2 – Processo de aquisição com a etapa de pré-qualificação – adaptado de Kakouris et al. (2006). ....	7
Figura 3 - Ordem de Importância dos Critérios Segundo Weber .....	9
Figura 4 - Matriz Kraljic.....	13
Figura 5 – Gráfico da Lei de Pareto .....	13
Figura 6 - Polo A.....	30
Figura 7 - Polo B .....	30
Figura 8 - Polo Olifil .....	30
Figura 9 - Valores Riopete .....	33
Figura 10 - Início do processo de compra - Criação de uma necessidade .....	39
Figura 11 - Etapa de Pré-Qualificação .....	40
Figura 12 - Etapa de Seleção dos Fornecedores e respetiva negociação .....	41
Figura 13 - Receção da Encomenda .....	41
Figura 14 - Verificação do Material .....	42
Figura 15 - Processamento da Fatura e Avaliação dos Fornecedores.....	43
Figura 16 - Escala de Pré-Qualificação de Fornecedores .....	43
Figura 17 - Informações Gerais da Empresa .....	44
Figura 18 - Dados da Empresa .....	44
Figura 19 - Tipologia do Produto .....	45
Figura 20 - Certificações .....	45
Figura 21 - Certificado de Gestão da Qualidade .....	46
Figura 22 - Certificado de Sistema de Gestão Ambiental.....	46
Figura 23 - Certificado de Sistema de Gestão de Segurança.....	47
Figura 24 - Requisitos Legais.....	47
Figura 25 - Controlo do Produto .....	47
Figura 26 - Preço .....	48
Figura 27 - Prazos.....	48
Figura 28 – Entrega .....	48
Figura 29 - Logística Inversa.....	49
Figura 30 - Página Principal do Modelo de Avaliação de Fornecedores.....	51
Figura 31 - Aplicação da Regra de Pareto .....	52
Figura 32 - Cabeçalho do Modelo de Avaliação .....	52
Figura 33 - Lista de Departamentos do Modelo de Avaliação .....	53
Figura 34 - Proposta do Modelo de avaliação de fornecedores .....	54
Figura 35 – Cotações do Modelo de Avaliação.....	56
Figura 36 - Definição das Ponderações para o grupo de parte técnica .....	56
Figura 37 - Gráficos de Desempenho do Modelo de Avaliação de Fornecedores.....	57
Figura 38 - Sugestões propostas pelo departamento de Metrologia .....	59

Figura 39 - Sugestões propostas pelo departamento Olicor.....	59
Figura 40 - Sugestões propostas pelo departamento Ultimação .....	64
Figura 41 - Sugestões propostas pelo departamento de Logística .....	58
Figura 42 - Sugestões propostas pelo departamento QAS.....	60
Figura 43 - Sugestões propostas pelo departamento de Recursos Humanos para os fornecedores de trabalho temporário .....	61
Figura 44 - Sugestões propostas pelo departamento de Recursos Humanos para os fornecedores de Trabalho de Formação .....	62
Figura 45 - Sugestões propostas pelo departamento de Tecelagem.....	63
Figura 46 - Avaliação de Fornecedor do departamento de Ultimação .....	86
Figura 47 - Gráficos do Desempenho do fornecedor do Departamento de Ultimação .....	87
Figura 48 - Avaliação de Fornecedor do departamento de Recursos Humanos Formação .....	82
Figura 49 - Gráficos do Desempenho do fornecedor do Departamento de Recursos Humanos Formação ...	83
Figura 50 - Avaliação de Fornecedor do departamento de Recursos Humanos Trabalho Temporário .....	84
Figura 51 - Gráficos do Desempenho do fornecedor do Departamento de Recursos Humanos Trabalho Temporário .....	85
Figura 52 - Avaliação de Fornecedor do departamento de Metrologia .....	68
Figura 53 - Gráficos do Desempenho do Fornecedor do departamento de Metrologia .....	69
Figura 54 - Avaliação de Fornecedor do departamento de Logística .....	66
Figura 55 - Gráficos do Desempenho do Fornecedor do departamento de Logística .....	67
Figura 56 - Avaliação do Fornecedor 1 do departamento de tinturaria .....	71
Figura 57 - Gráfico do desempenho do fornecedor 1 do departamento de tinturaria .....	72
Figura 58 - Avaliação do Fornecedor 2 do departamento de tinturaria .....	73
Figura 59 - Gráfico do desempenho do fornecedor 2 do departamento de tinturaria .....	74
Figura 60 - Avaliação do Fornecedor 3 - Departamento de QAS.....	76
Figura 61 - Gráficos do desempenho do fornecedor 3.....	77
Figura 62 - Avaliação do Fornecedor 4 - Departamento de QAS.....	78
Figura 63 - Gráficos do desempenho do fornecedor 4.....	80

## **Índice de tabelas**

Tabela 1 - Métodos de Pré-Qualificação .....	23
Tabela 2 - Métodos de Seleção de Fornecedores.....	24
Tabela 3 - Principais abordagens de Seleção de Fornecedores.....	26
Tabela 4 - Critérios de Seleção de Fornecedores.....	28

## **Lista de abreviaturas**

AHP – *Analytic Hierarchy Process*

CA – *Análise de Clusters*

CBR – *Case-based reasoning*

DEA- *Data Envelopment Analysis*

DRH – Departamento de Recursos Humanos

EBITDA - *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*

*ELECTRE – Elimination Et Choix Traduisant la Realite*

EUA – Estados Unidos da América

I&D – *Investigação e Desenvolvimento*

JIT – *Just in Time*

MCGP – *Multiple Criteria Goal Programming*

MRP – *Material Requirement Planning*

QAS – *Qualidade, Ambiente e Segurança*

QCE – *Qualidade, Custo e Entrega*

TCO - *Total Cost of Ownership*

TOPSIS – *Technique for Order of Preference by Similarity to Ideal Solution*

# **1. Introdução**

Na atualidade, era do mercado global, é fundamental que as empresas assegurem a qualidade dos seus produtos e serviços, assim como a eficiência nos processos produtivos e operacionais. Nesse sentido, a seleção e avaliação de fornecedores é essencial para garantir a qualidade das matérias-primas e serviços, conforme as necessidades e valores da organização e dos respetivos clientes.

## **1.1. Enquadramento e motivação**

O setor têxtil é dos setores mais importantes da economia global, com uma presença forte, tanto em países desenvolvidos como em desenvolvimento. Contudo, este setor engloba inúmeros desafios, tais como a volatilidade dos preços das matérias-primas, a constante pressão sobre produtos sustentáveis e socialmente responsáveis.

Na mesma linha de pensamento, a seleção de fornecedores é uma prática estratégica e crítica para qualquer empresa, uma vez que influencia diretamente a qualidade e eficiência dos seus processos produtivos e operacionais. A seleção de fornecedores competentes e confiáveis é uma prática fundamental para garantir a qualidade e a disponibilidade dos materiais, mas também para assegurar a continuidade e prospeção do negócio.

Apesar da importância da seleção e avaliação de fornecedores, muitas organizações não têm um modelo claro e eficiente em prática para gerir esse processo. Muitas vezes, a seleção é influenciada por critérios vagos e pouco estruturados, o que pode resultar em escolhas incorretas e problemas de qualidade e de custo.

Em suma, a presente dissertação tem como principal objetivo a proposta de um modelo de seleção e avaliação de fornecedores para a Riopele, com o propósito de melhorar este procedimento. O modelo terá em consideração critérios objetivos e definidos com base nas necessidades dos diferentes departamentos. O modelo proposto foi posteriormente validado através da aplicação prática, permitindo a avaliação da eficácia e identificação de possíveis melhorias.

## 1.2. Objetivos propostos

A presente dissertação tem como principal objetivo compreender o processo de compras de uma organização e a construção de um modelo de avaliação de fornecedores capaz de orientar e ajudar na escolha do melhor fornecedor com base nos critérios selecionados. A seleção de fornecedores divide-se em quatro etapas fundamentais, e uma etapa secundária que também vai ser englobada e explorada na dissertação (Pré-Qualificação).

- 1- Planeamento
- 2- *Pré-Qualificação*
- 3- Seleção
- 4- Avaliação
- 5- Qualificação

Os principais objetivos deste trabalho são:

- Desenvolver um modelo de seleção e avaliação de fornecedores para a Riopele, baseado em critérios objetivos e bem definidos.
- Identificar os principais desafios e problemas enfrentados pelas empresas têxteis na seleção e avaliação de fornecedores.
- Propor soluções para melhorar a eficiência e a eficácia do processo de seleção e avaliação de fornecedores em empresas têxteis.
- Validar o modelo proposto através da aplicação prática numa empresa têxtil real e avaliar a sua eficácia.
- Contribuir para o avanço do conhecimento nesta área e para o fortalecimento da competitividade das empresas têxteis no mercado global.

## 1.3. Metodologia de investigação

Neste trabalho vai ser utilizada como metodologia de investigação a investigação-ação. Este tipo de abordagem desenrola-se segundo um processo cíclico e dinâmico, que engloba quatro fases, (planificação, ação, observação e reflexão) a partir das quais se podem delinear novos planos, ações e reflexões (Kemmis, 2007). Nesta abordagem, é frequente recorrer a uma variedade de técnicas de recolha de informação, como forma de absorver evidências na fase de reconhecimento e de avaliação da investigação-ação, como



por exemplo, observação direta, pesquisa documental, vídeos, fotografias, questionários, entre outros.

No geral, a planificação começa com uma ideia prévia sobre uma melhoria ou mudança desejável. A descrição rigorosa do problema, dos fatos de situação e a procura contínua de explicações vão contribuir para a sua clara definição. A ação delineada e planeada, corresponde à implementação do plano, poderá levar algum tempo, pois envolve mudanças de comportamento de vários intervenientes. A flexibilidade que caracteriza esta abordagem metodológica permite que sejam introduzidas algumas alterações sobre o plano, mas nunca pôr em causa o plano inicial estabelecido.

Esta metodologia terá em análise o processo de compras da empresa, sendo realizada uma análise crítica à informação recolhida. Foi proposto um modelo adaptado às necessidades da empresa em contexto industrial.

#### **1.4. Organização da dissertação**

A dissertação irá ser dividida em seis capítulos.

No primeiro capítulo irá ser feita uma introdução sobre o tema referido, definição de objetivos, descrição da metodologia utilizada no trabalho, assim como a sua estrutura.

No segundo capítulo será apresentado o enquadramento teórico, através de uma pesquisa e análise de artigos científicos e livros com informação de relevo para a execução do projeto, dando suporte à componente teórica. No terceiro capítulo irá ser feita uma breve apresentação da empresa, assim como a análise da situação atual.

O capítulo quatro apresenta o estudo do modelo de compras da organização através de um fluxograma e a respetiva descrição. Este capítulo é importante para a melhor visualização do processo de compras e identificação de possíveis melhorias.

No quinto capítulo foi proposto um modelo de seleção, avaliação e qualificação de fornecedores de bens, materiais e serviços, tendo em conta o desempenho dos contratos e sustentabilidade ambiental e social dos mesmos. Neste capítulo inclui também a análise e discussão dos resultados obtidos com as intervenções de melhoria usadas.

No sexto capítulo são apresentadas as conclusões retiradas sobre o desenvolvimento da investigação e as propostas para próximos projetos/trabalhos.

## **2. Fundamentação teórica**

Este capítulo tem como objetivo apresentar e analisar os conceitos e teorias já existentes como base para o modelo de seleção e avaliação de fornecedores proposto neste trabalho. Assim, foram abordados conceitos como os diferentes modelos de avaliação, as etapas de um processo de aquisição, fornecedores, logística, entre outros. A partir desta fundamentação teórica é possível conhecer melhor todo o processo de compra, assim como a escolha dos critérios apropriados para o processo de seleção e avaliação de fornecedores.

### **2.1. Compras**

De acordo com Braga (2006), até meados dos anos 90, o setor das compras tinha carácter transaccional, funcional e sem comunicação com as outras partes interessadas. O foco era a redução de custo, de forma a comprar grandes quantidades de matéria-prima. Com o desenvolvimento da logística, as empresas começaram a abordar essa atividade de forma diferente. Esse setor com o passar do tempo, passou a focar na redução total de custos, integrando produção, qualidade e expedição. Deste modo o objetivo passou a ser focado nas matérias-primas, a estratégia de compras alterou, com a emissão de pedidos em menores quantidades e mais frequentes, desta forma os fornecedores trabalhavam mais no sistema just-in-time (JIT), aproximando-se dos seus clientes e desenvolvendo relações.

Assim sendo, Maranhão et al. (2008) acrescentam que com a procura de fornecedores a nível global, a visão logística passou a ser integrada nas organizações. Assim Braga (2006) finaliza que o setor das compras tem as suas estratégias e tarefas provenientes da política interna da organização, assim como a sua estratégia competitiva.

Concluindo, a função do departamento de compras engloba decisões sobre qualidade, quantidade, fornecedor e outros aspetos, e dessa forma os aspetos sociais, ambientais e financeiros devem ser ponderados na tomada de decisão final.

Torna-se ainda importante realçar que existem diferentes tipologias de compras:

- **Compra de rotina:** Este processo inclui as atividades fundamentais para a realização de compras de matérias-primas mensais, adaptada como ferramenta de gestão de stocks. Para concretizar a aquisição é necessário um planeamento prévio em conciliação com o gasto mensal. Deste modo é utilizado um sistema de informação integrado para análise de relatórios baseados em stocks atuais, stocks de segurança e o tempo médio de entrega.
- **Compra de alto custo:** Este processo engloba as atividades de compras de alto custo. Essas matérias-primas de elevado custo, normalmente, são armazenadas em menores quantidades, uma vez que podem não ser utilizados na totalidade e têm custos elevados. Devido às suas características financeiras, as matérias-primas de alto custo necessitam de uma observação mais cuidadosa. Assim, é importante verificar frequentemente o comportamento de consumo de *stocks* para evitar possíveis roturas. Para a realização da aquisição deve-se ter em consciência a quantidade que a organização vai precisar, através do sistema de informação integrado. Deste modo, apenas são pedidos os *stocks* de segurança de matérias-primas para satisfação do próximo mês.
- **Compra por emergência:** Este processo acontece pela necessidade de compra de algum produto/matéria-prima que está em falta, ou por oscilação do mercado, quando se prevê a curto prazo uma rotura de *stocks* na organização. O processo de aquisição de compra por emergência geralmente é um processo de compra mais caro, uma vez que é preciso com urgência. Na maior parte das vezes envolve um pedido de transporte mais rápido e sucessivamente mais caro.

## 2.2. Etapas do processo de aquisição

A avaliação de fornecedores é apenas uma etapa de um extenso processo de aquisição. O processo estende-se desde o momento em que a empresa decide entre comprar

ou produzir internamente os produtos que necessitam de fornecimento. Todas as etapas são fundamentais para que no final, o processo seja executado da melhor forma.

Assim, De Boer et al. (2001) dividiram todo este processo de aquisição em quatro etapas fundamentais:

- 1- **Formulação do problema**, envolve problemas como a tomada de decisão de comprar ou produzir um certo item, assim como substituir ou acrescentar à lista algum fornecedor.
- 2- **Formulação de critérios**, são decididos quais e quantos critérios vão ser utilizados para a avaliação de fornecedores.
- 3- **Qualificação**, são identificados potenciais fornecedores de acordo com os critérios estabelecidos.
- 4- **Seleção**, é feita a escolha do/s fornecedor/es que têm os níveis de desempenho mais elevados nos critérios chave para a compra final.

É feita uma consideração importante, pois apesar de não estar explícito na literatura, existe mais uma etapa intermediária a considerar, antes da qualificação. A etapa de pré-qualificação pode ser incluída neste processo de modo a avaliar os fornecedores através do seu histórico, visitas ou até mesmo através da sua capacidade financeira. O objetivo é reduzir o grande número de avaliação de potenciais fornecedores. Tem o propósito de classificar potenciais fornecedores através dos seus dados e não através do produto adquirido ou serviço efetuado. Desta forma, é efetuada de imediato a separação de fornecedores de acordo com os critérios, como reputação e posição no mercado.

Como é possível visualizar na Figura 1, Kakouris et al. (2006), fizeram a divisão do processo de aquisição em cinco etapas fundamentais: etapa inicial, planeamento, qualificação, decisão e controlo e revisão.

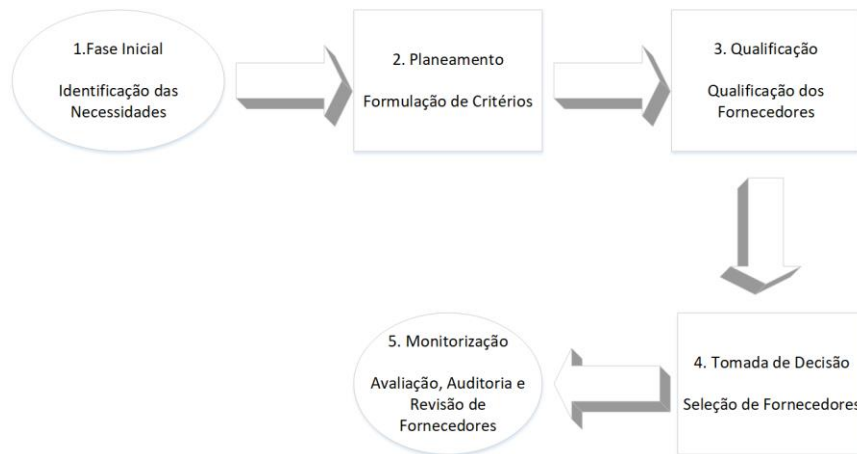


Figura 1 - Processo de aquisição – adaptada de Kakouris et al. (2006).

As primeiras quatro etapas estão interligadas diretamente com o estudo apresentado por De Boer et al. Em 2001. Como é possível visualizar na Figura 2, é adicionada uma quinta etapa de modo a monitorar e rever a base de fornecedores como uma forma de construção e controle de relacionamentos duradouros.

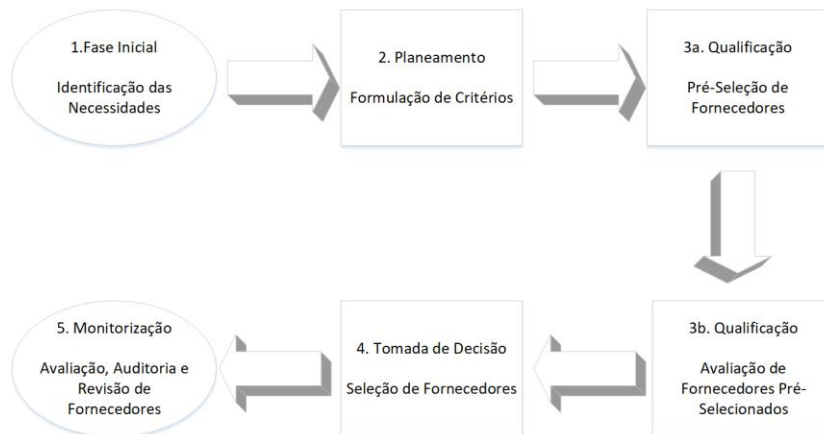


Figura 2 – Processo de aquisição com a etapa de pré-qualificação – adaptado de Kakouris et al. (2006).

### 2.2.1. Identificação das necessidades

A primeira decisão (estratégica) da organização, que muitas vezes é esquecida, é a decisão entre comprar ou fabricar um dado produto/serviço. Essa decisão não se resume à introdução de um novo produto ou serviço na organização, também é considerada quando se pretende aumentar o leque de fornecedores para um produto/serviço que já é fornecido ou quando é preciso substituir um fornecedor. É imprescindível que as etapas sejam bem

planeadas, envolvendo as pessoas afetadas, como colaboradores internos e clientes. (Kakouris et al., 2006)

Cada organização tem a sua estratégia de aquisição que deve ser internamente alinhada à sua estratégia de negócio. Por exemplo, no setor têxtil, empresas produzem produtos semelhantes, mas as estratégias são diferentes de empresa para empresa.

### **2.2.2. Planeamento – Formulação de critérios**

De acordo com Weber et al. (1991), para a seleção de fornecedores, os critérios de seleção podem ser classificados como quantitativos e qualitativos. Apesar de serem considerados menos importantes, os critérios não quantificáveis podem ter maior impacto na avaliação do desempenho do que os quantificáveis.

Para Choy et al.(2002)a tomada de decisão deve ser baseada nas competências dos fornecedores, assim o processo de seleção de fornecedores não deve apenas considerar o preço, mas sim um conjunto de outros fatores como, tempo de entrega, qualidade e os respetivos aspetos organizacionais. A diferença entre fornecedor e parceiro de negócio é um facto a ter em atenção, uma vez que são bastante diferentes, pois há a necessidade de considerar vários critérios no processo de decisão.

Dickson (1966) desenvolveu um estudo acerca de critérios de seleção de fornecedores, onde foram identificados 23 critérios baseados numa pesquisa com 273 gestores de compras. Foram abordados vários critérios como preço, localização, histórico de desempenho, entre outros, concluindo que os critérios mais importantes na época de sessenta eram a qualidade e a entrega.

Posteriormente Weber et al. (1991), desenvolveram um estudo de revisão e análise de mais de 74 artigos sobre avaliação de fornecedores publicados entre 1966 e 1991 e identificaram mais um critério chave: o preço. Assim tornaram-se três principais critérios preço, qualidade e entrega.

De acordo com Kakouris et al. (2006) o critério serviço também se deve considerar como um critério chave, tal como o preço, entrega e qualidade.

O critério preço não reflete verdadeiramente o valor despendido pela empresa na aquisição de um produto/serviço, ou seja, um produto que à primeira vista tem o preço mais baixo pode agregar vários custos adicionais como impostos, transportes, e desta forma ficar mais caro do que a concorrência. Assim o critério preço deve ser substituído pelo critério

custo de forma a englobar todos os gastos exigidos com a aquisição, o que reflete de melhor forma as competências operacionais dos fornecedores.

Como é possível observar Figura 3, Weber et al. (1991), criaram uma lista com vinte e três critérios e que destacaram com extrema importância os seguintes critérios, qualidade, entrega, desempenho histórico e garantias e salvaguardas.

Estes objetivos de desempenho, qualidade, custo e entrega podem ser abreviados pela QCE (Qualidade, Custo e Entrega), uma vez que são bastantes utilizados em toda a cadeia logística. É chamado de (*True North*) o objetivo do bom desempenho em todos os objetivos do QCE. O que significa produzir com a melhor qualidade, no menor tempo com o menor custo possível. (Hines et al., 2004)

POSIÇÃO	FATOR	AVALIAÇÃO
1	Qualidade	Extrema importância
2	Entrega	
3	Desempenho histórico	
4	Garantias e salvaguardas	
5	Capacidade produtiva	Importância considerável
6	Preço	
7	Capacidade técnica	
8	Posição financeira	
9	Cumprir procedimentos	
10	Sistema de comunicação	
11	Reputação e posição no mercado	
12	Intenção de fazer negócios	Importância média
13	Gestão e organização	
14	Controle operacional	
15	Assistência Técnica	
16	Atitude	
17	Imagem percebida	
18	Habilidade de embalagem	Pouca importância
19	Histórico das relações industriais	
20	Localização geográfica	
21	Total de negócios realizados	
22	Apoio a treinamento	
23	Colaboração recíproca	

Figura 3 - Ordem de importância dos critérios segundo Weber

### 2.2.3. Pré-Qualificação

Inicia-se esta fase com a definição dos pesos para cada critério, para que posteriormente se efetue a comparação das várias propostas dos fornecedores. Por envolver alguns cálculos, a ponderação dos critérios e a análise das propostas, são os processos mais complexos. Esta pré-etapa, contém uma atividade de pesquisa inerente à rotina do setor de

compras e tenciona descartar possíveis fornecedores que possam trazer riscos comerciais e de imagem de comprador, sem estar relacionada à avaliação das competências operacionais.

Weber et al. (1991) apresentam um estudo no qual efetuaram uma revisão de seleção de fornecedores e os respectivos critérios de seleção. Concluíram então que os critérios mais importantes são a capacidade de entrega, a qualidade e o custo, sendo que o custo é o mais importante e encontra-se em primeiro lugar na tabela por ordem decrescente de importância. Os restantes critérios não têm tanta ênfase e não são tão explorados na literatura, uma vez que são bastante dependentes do tipo de compra.

Verma & Pullman (1998) desenvolveram um estudo sobre quais os critérios mais usados na seleção de fornecedores assim como a sua importância para os compradores. Concluíram com os resultados do estudo que o critério qualidade é considerado o mais importante, apesar de algumas das decisões serem baseadas noutros critérios como, por exemplo, o custo ou o tempo de entrega.

Os decisores e os analistas (conjuntamente) devem fazer um questionário que envolva os critérios mais importantes, já pré-definidos, que não tenha uma mensuração objetiva. As questões desenvolvidas devem conter informações importantes para o negócio, a respeito da organização licitante e de forma a contribuir para a sua avaliação em conjunto com informações retiradas ao longo do processo.

Desse modo, todos os fornecedores são submetidos a um questionário de pré-qualificação, de forma a ter um mínimo de requisitos que devem ser satisfeitos para ser considerado como um potencial fornecedor. Os fornecedores terão um prazo estipulado para preencher e enviar o questionário, normalmente uma semana. Através destas respostas dadas pelo fornecedor, as mesmas foram devidamente analisadas e avaliadas com base na cotação previamente estabelecida, nas quais o fornecedor tem informação e acesso ao valor das cotações a que são sujeitos, assim como a qualificação dos mesmos.

Em suma, a pré-qualificação verifica se os fornecedores têm os pré-requisitos mínimos para fazer parte da carteira de fornecedores da organização, para que quando a empresa tenha alguma necessidade, a lista possa ser consultada e possa ser decidido o fornecedor a escolher.



#### **2.2.4. Seleção de fornecedores**

De modo a prosseguir o processo de qualificação de fornecedores, dá-se início ao processo de seleção de fornecedores. Esta etapa é de elevada importância, uma vez que é através da seleção que se inicia um processo de aquisição, o qual deve estar alinhado com os parâmetros de qualidade.

Um fornecimento desadequado pode afetar diretamente o negócio da organização e criar grandes problemas. Matéria-prima de pouca qualidade pode provocar produtos não conformes, que por sua vez não serão aceites no mercado (Moura, 2009). A qualidade é uma componente decisória na escolha de um produto, e a definição de um padrão de qualidade do produto, depende do relacionamento e do grau de interação que a empresa fabricante tem com os seus fornecedores (Schaurich, 2009). Moura(2009), completa, afirmando que para selecionar fornecedores é de extrema importância que sejam estabelecidos critérios adequados, e também que sejam definidos os métodos de avaliação. O autor ainda refere que os critérios são as condições que devem ser verificadas na avaliação dos fornecedores e devem ser definidos por cada empresa, tendo em consideração o produto final. Assim, os fornecedores quantos mais requisitos satisfizerem, mais facilmente serão selecionados pelas empresas, de forma a serem submetidos a outras secções tais como a avaliação do seu desempenho.

Na gestão da cadeia logística, a seleção de fornecedores é uma atividade chave que tem por finalidade aumentar o valor global gerado, em busca de satisfazer o conjunto de necessidades e interesses do consumidor, partindo de uma estratégia competitiva. Deste modo, o processo de gestão não está apenas alicerçado ao interior de uma empresa, mas também se amplia para todas as atividades, envolvendo várias empresas. (Bowersox, 2013)

O melhor fornecedor nem sempre é o que apresenta um preço menor ou uma melhor tecnologia. Esta escolha dos melhores fornecedores deve incidir sobre um conjunto de diversos fatores de seleção, tornando-se mais abrangente e sustentada. A seleção de fornecedores é importantíssima, pode comprometer os recursos de uma organização de modo a influenciar diretamente a produção, o seu planeamento e a qualidade final do produto. Uma seleção cuidadosa origina um melhor desempenho para as organizações, que por fim se pode refletir em lucros. (Choi & Hartley, 1996)

O sucesso do setor compras é extraordinariamente dependente de uma seleção de fornecedores bem-sucedida. Desse modo, a seleção dos critérios ajustada, juntamente com uma

correta tomada de decisão técnica, são os elementos fundamentais para identificar o melhor fornecedor para uma certa atividade. (Thiruchelvam & Tookey, 2011).

No caso de compras de rotina, por norma componentes de baixo valor, não se justifica uma sistemática seleção de fornecedores, normalmente recorre-se aos fornecedores habituais durante um período de tempo. No caso de compras estratégicas ou críticas a escolha de um fornecedor também tende a acabar, pois a existência de um elevado risco de fornecimento causado pela possível falta de matéria-prima ou pela especificidade do componente. Deste modo é preferível uma monitorização do desempenho do fornecedor atual ao invés de uma seleção de um novo fornecedor (De Boer et al., 2001).

As empresas não precisam de seguir todos os indicadores. É relevante que cada empresa avalie responsabilmente as suas necessidades e posteriormente, atribua os seus próprios critérios de avaliação. Existem alguns métodos e ferramentas que auxiliam o processo de seleção de fornecedores:

### **Matriz Kraljic**

A matriz Kraljic é essencial para o processo de compras, pois relaciona a importância e o risco de um determinado material estar escasso no mercado. Esta representa o risco de fornecimento e o seu impacto nos resultados financeiros por setor despendido, no entanto o seu objetivo não é ser um gráfico preciso, mas sim orientar na tomada de decisão.

O risco de abastecimento é traduzido pela dificuldade de ter fornecedores para satisfazer as necessidades da empresa de forma segura e adequada. Normalmente materiais com um vasto número de fornecedores e padronizados, apresentam um baixo risco de fornecimento enquanto os materiais personalizados ou patenteados têm tendência a um risco maior (Cheverton & Van Der Velde, 2010). Com as volatilidades do mercado e com a constante mudança de gostos da sociedade, até mesmo produtos padronizados podem tornar-se escassos e assim um produto que era não crítico pode tornar-se numa dificuldade para a empresa, pois representa um aumento nos custos.

Assim a matriz de Kraljic apresenta os itens com elevado risco de abastecimento na parte direita da matriz e os de maior importância dentro da organização serão apresentados na parte de cima da matriz. Os quatro quadrantes indicam as diferentes estratégias de aquisição de acordo com o a importância e o risco de um determinado material, como se pode visualizar na Figura 4.

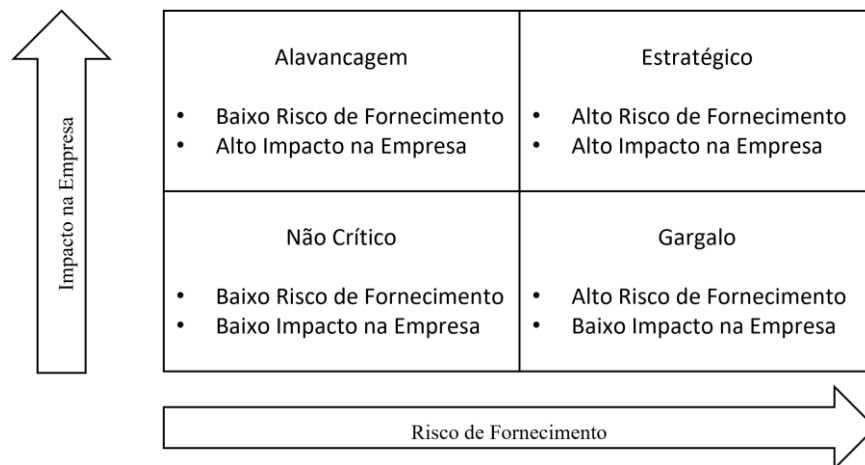


Figura 4 - Matriz Kraljic

## Lei de Pareto

Embora a lei de Pareto não seja uma ferramenta específica do processo das compras, é possível observá-la em diversas funções, particularmente na decisão de priorização de clientes. Essa técnica estatística auxilia na tomada de decisão, de forma a limitar um número de tarefas para atingir determinado efeito.

Segundo a Lei de Pareto, 80% dos resultados provêm de 20% das causas (Cheverton & Van Der Velde, 2010), ou seja, apenas com 20% do trabalho executado é possível gerar 80% dos resultados obtidos. No mundo dos negócios, é comum afirmar que 80% das vendas provêm de 20% dos clientes, como demonstra a Figura 5.

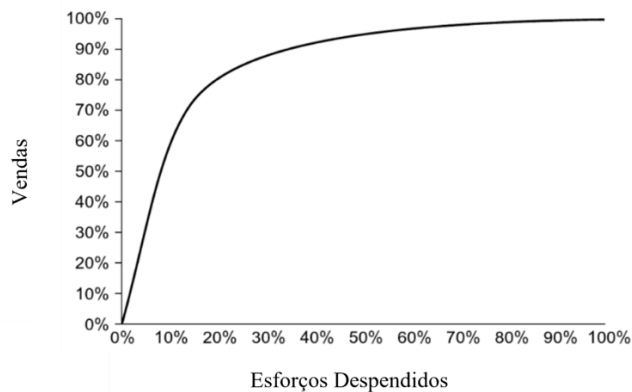


Figura 5 – Gráfico da lei de Pareto

### **2.2.5. Negociação**

No ambiente empresarial, as negociações envolvem múltiplos intervenientes com diferentes interesses, normalmente conflitantes, efeito de decisões complexas. O processo de seleção de fornecedores inclui também a resolução de possíveis conflitos em relação aos detalhes dos produtos/serviços (Yu & Wong, 2015). Wang et al. (2013) afirmam que na existência de conflitos entre os fornecedores e a organização, a negociação é um procedimento essencial para os decisores alcançarem acordos justos e benefícios mútuos.

O aparecimento de um determinado problema ou oportunidade alimenta a negociação. Johannessen & Olsen (2011) alega que a negociação pode acontecer quando duas ou mais partes envolvidas entram em conflito de interesses e que voluntaria ou involuntariamente pode haver a criação de relações comerciais e duradouras.

Na relação, entre empresa e fornecedor, os interesses de ambas as partes são os alicerces para uma negociação, ou seja, também são estes interesses que são avaliados e geram um esforço maior para as organizações, de modo a se tentar chegar a um possível acordo (Lim, 1999).

### **2.2.6. Avaliação de fornecedores**

Seleção de fornecedores é verificar se fornecedores do mercado atendem às necessidades e condições estabelecidas para poder atuar como fornecedor, ou seja, verificar a capacidade e qualidade do fornecimento. Após esta seleção, a avaliação de desempenho é executada para verificar a conformidade do fornecimento em si (Moura, 2009).

### **2.2.7. Qualificação de fornecedores**

Dias (2010) afirma que um pilar imprescindível para comprar com qualidade é a seleção de fornecedores. Num mercado global é necessário encontrar organizações que cumpram os requisitos mínimos para atender a empresa, ou seja, em busca de encontrar dentro do mercado o fornecedor que possuía as condições mais favoráveis para a empresa e assim consiga responder às quantidades estabelecidas no menor prazo possível, com o menor custo possível e com a devida qualidade, para assim criar relações com os fornecedores confiáveis, contínuas e interruptas. É importante ter um guião bem definido e

adequado ao tipo de empresa e produto, para que seja feita uma boa seleção e avaliação de novos fornecedores.

Dias (2010) completa ainda que a área das compras não deve apenas depender de um fornecedor, a não ser que este seja monopolista, e desta forma ter no mínimo três fornecedores registrados na carteira de fornecedores, que vão ao encontro de criação de valor para ambas as partes, como por exemplo, uma maior segurança no ciclo de reposição de material, maior liberdade de negociação e mais oportunidades de boas relações com os fornecedores.

Pires et al.(2009)revelam que cada vez mais as empresas terceirizam componentes, serviços e reforçam o seu interesse na realização das suas competências centrais, e assim ficam dependentes do desempenho dos fornecedores que deve ser avaliado de forma a selecionar os melhores.

#### **2.2.8. Monitorização**

Esta última etapa do processo de seleção de fornecedores consiste na determinação do desempenho do fornecedor em relação às expectativas do cliente (Prahinski & Benton, 2004).

Mentzer et al. (2009)mencionam que a eficácia e eficiência do fornecedor, para completar uma determinada tarefa, devem ser avaliadas nesta etapa do processo. Por outro lado, declaram que a avaliação de fornecedores deve considerar fatores como: a qualidade, o preço e as entregas. Prahinski & Benton (2004)completam ao dizer que se devem aplicar medidas de desempenho para a avaliação das encomendas que cheguem com a qualidade reivindicada ou com defeitos e caso haja custos adicionais associados aos tempos de entrega.

A avaliação do desempenho do fornecedor está fortemente associada com o processo de seleção de fornecedores, pois concede a eliminação de parceiros não qualificados (Che & Wang, 2010). Assim, esta prática proporciona o aumento da eficiência da gestão da cadeia de abastecimento e permite evitar riscos de flexibilidade e confiabilidade, satisfazendo as necessidades logísticas da empresa.

A monitorização, deve ser uma prática regular de todas as empresas, uma vez que permite reduzir custos, atenuar riscos e cultiva a melhoria do desempenho dos seus parceiros. Ittner et al. (1999) desenvolveram um estudo e concluíram que as práticas de monitorização influenciam as organizações em quatro dimensões, qualidade do produto,

rentabilidade, tempo de ciclo de desenvolvimento do produto e percentagem de fornecedores aceitáveis a longo prazo.

O uso destas práticas garantem também que problemas relacionados com a qualidade do produto/serviço possam ser facultados para o fornecedor, colaborando para melhorar os critérios de seleção de novos fornecedores e apresentam à empresa o historial dos parceiros de modo a não voltar a cometer os mesmos erros no futuro, de modo a melhorar o processo de negociação com os mesmos. (Beil, 2011).

### **2.3. Logística**

O setor da logística está cada vez mais relevante dentro das organizações, mas também dentro das universidades, ou seja, alvo de estudos e análises, uma vez que engloba fatores estratégicos, competitivos, ambientais e não menos importante, económicos, que pretendem aumentar o sucesso e o crescimento das empresas (da Silva et al., 2019).

A logística primeiramente era ligada às operações militares, em apoio à segunda guerra mundial, quando foi usada pelo exército americano de modo a melhorarem os resultados em combate. Desta forma, com os bons resultados da logística militar, muitas empresas sentiram-se obrigadas a seguir esses ensinamentos e adaptá-los ao ambiente de negócios. Isso inspirou a aceitação da nova logística que tem como base quantificar a gestão, a partir da elaboração de métodos matemáticos com o objetivo de auxiliar em problemas administrativos de maior complexidade, geralmente, os de transporte (Machline, 2011).

Christopher (2011), define logística com uma parte estratégica da empresa, que engloba a aquisição, transação e armazenagem dos bens de uma empresa. Ainda o autor, declara que com a execução dos pedidos de forma eficaz, sucede uma maximização da lucratividade geral da organização. Ballou (2006), releva a importância da logística nas empresas, comprovando que a logística traz benefícios para a empresa agregando valor nos produtos, serviços e nos processos estabelecidos na organização, por consequência, aumenta o lucro da empresa.

### **2.4. Fornecedores**

É possível classificar como fornecedor qualquer organização estimulada em atender as necessidades de outra, não só a nível de matéria-prima e mão-de-obra, mas também todo

o tipo de serviços complementares. De acordo com o autor, a eficiência do departamento de logística está relacionada com o grau de atendimento e relacionamento entre comprador e fornecedor. Dias (2010) faz a divisão entre três potenciais tipos de fornecedores.

#### **2.4.1. Classificação dos fornecedores**

Pode ser considerado como bom fornecedor, quando este é honesto e justo com todos os seus relacionamentos não só com os clientes, mas também com a organização. Deve possuir estrutura e *know-how* suficiente. Tem de ter condições necessárias de satisfazer as necessidades dos clientes, nos prazos estipulados, nas quantidades desejadas, financeiramente sólidos, preços competitivos, melhoria no desenvolvimento dos produtos. (Dias, 2010). Os fornecedores podem ser classificados como:

**Fornecimentos especiais:** São fontes de fornecimento que poderão auxiliar a empresa através de serviços, operários ou até mesmo a própria execução de produtos, quando são necessários equipamentos e materiais especiais, assim como processos específicos necessários à organização que em norma os fornecedores habituais não têm.

**Fornecimento monopolista:** São fornecedores exclusivos no mercado, o grau de atendimento e relacionamento depende do volume de compra, pois como são os únicos no mercado decidem que clientes “ter” e quais trazem mais benefícios. Normalmente os vendedores não prestam muita atenção aos seus clientes, pois não existe uma preocupação de venda, o fornecedor sabe que é exclusivo, apesar de ter de cativar o cliente a não perder o interesse.

**Fornecedores habituais:** São designados também de fornecedores tradicionais que são sempre consultados para propostas de preços. Dispõem de uma linha de produto padronizada e muito comercial. Normalmente prestam um melhor atendimento aos fornecedores, pois tem em consciência a concorrência e que o seu volume de vendas depende da qualidade dos produtos e também do tratamento do cliente.

### **2.4.2. Importância da qualificação de fornecedores**

Todas as empresas devem se certificar de todo o processo de qualificação de fornecedores por vários motivos, mas principalmente devido à sobrevivência da empresa, em especial no mercado a nível global. Por outro lado, também é importante devido à qualidade que acarreta para o processo, melhorias contínuas em todo o processo produtivo e a diminuição de produtos armazenados. (Dabkiewicz, 1998).

A qualidade é um critério decisivo na escolha de um produto/serviço. A implementação de uma certa qualidade base, pode depender da relação da empresa com os seus fornecedores. Assim, é importante assegurar a qualidade dos fornecedores e do seu desempenho, através da qualificação dos fornecedores (Villarinho, 1999).

A organização deve manter uma parceria robusta com os fornecedores, o que traduz um grande avanço para o sucesso da mesma. Esse sucesso baseia-se na qualidade percebida não só nas matérias-primas, mas também no produto final. A empresa deve ter um leque atualizado de soluções possíveis para as suas necessidades e dentro deste leque devem estar apenas fontes de fornecimento confiáveis e previamente analisadas, estipulando padrões de qualidade para a construção de novos produtos. Posto isto, a empresa deve possuir de uma carteira de fornecedores aptos a satisfazer as necessidades da mesma e assim terá sempre alternativas para conseguir melhores condições de compras e poder substituir um fornecedor que não possa satisfazer as suas necessidades a curto prazo. Com a obtenção de melhores condições de compra levará a uma redução de custos e potenciais oportunidades de negócio mais vantajosas (Santin & Cavalcanti, 2004).

### **2.4.3. Problemas na seleção de fornecedores**

A Seleção e avaliação de fornecedores, são atividades com extrema importância para qualquer empresa de qualquer tipo de setor. De forma a resolver os problemas de seleção de fornecedores, eram escolhidos os que praticavam preços mais baixos, o que fazia com que os fornecedores alterassem mais vezes os preços de forma a tentar vender mais, o que leva à troca contínua de fornecedores, influenciando a estabilidade da qualidade final no produto (Genovese et al., 2013).



Com o avanço tecnológico, tanto nos processos como nos produtos finais, as organizações têm a necessidade de se manterem atualizadas, tomando, em muitos casos, a decisão de comprar a outros, produtos ou tarefas que são considerados imprescindíveis nos produtos e serviços da organização. De acordo com Corrêa et al. (2008), deste modo criam-se relações interempresariais, onde existe o aumento de sinergias, para o desenvolvimento de novos produtos e parcerias, fazendo parte de um novo modelo de relação empresarial. Assim as relações com fornecedores ao invés de serem distantes e de curto prazo passaram a ter uma relação mais estreita e de longo prazo (Eduardo Bastos, 2006).

O problema de seleção de fornecedores resume-se em medir e analisar o desempenho de um conjunto de fornecedores, de forma a classificar e selecionar aqueles que tiverem melhor pontuação, mas também os que melhoram a competitividade do sistema de fornecedores (Cecília da Silva & Carmen Belderrain, 2009).

Na situação de compra, o problema consiste na tomada de decisão no momento em que se consulta a lista de fornecedores ou se começa um processo de seleção de fornecedores novo. Os representantes das compras de produtos, vão decidir o que é preferível para a organização, aumentar ou restringir o leque de fornecedores habituais.

A principal finalidade do processo de seleção de fornecedores é diminuir o risco da compra, aumentar os lucros e desenvolver relações de proximidade e de longa duração entre as organizações compradoras e fornecedoras, levando a empresa a chegar à filosofia “Just-in-time”. Desta forma, os fornecedores devem reter um conjunto de competências de modo a fazerem parte de um sistema competitivo de seleção de fornecedores (Genovese et al., 2013).

Uma correta seleção de fornecedores pode reduzir os custos de aquisição significativamente e melhorar a competitividade da organização, além de diminuir também os problemas de qualidade e de elevado tempo de entrega de produtos.

## **2.5. Certificações**

A certificação dos fornecedores resolve muitos problemas relacionados com a escolha de fornecedores e acrescenta valor nas relações. Assim pode verificar-se que o fornecedor tem uma qualidade comprovada, certificado por uma extensa investigação. Deste modo, o fornecedor encontra-se apto para fornecer materiais com uma certa qualidade.

A certificação pode ajudar na comparação de fornecedores, ou seja, empresas diferentes que possuam a mesma certificação permitem escolher aquele que tiver um custo agregado mais baixo. Para isso, devem ter tabelado os melhores preços e colocá-los lado a lado de modo a comparar os preços e as certificações dos diferentes fornecedores.

Geralmente, um fornecedor certificado acarreta menos custos à empresa, pois existem vários processos que podem ser omitidos como a inspeção no recebimento e o custo de falhas internas e externas como consequência de uma qualidade assegurada.

A certificação de fornecedores é uma sistemática complexa, pode variar entre meses ou até mesmo anos para atingir o estágio de certificação de um único fornecedor, dependendo do esforço e do desenvolvimento concretizado por cada uma das partes e também de produtos ou processos envolvidos.

As formas de qualificação e de certificação de fornecedores pode ser determinada por cada organização compradora, tendo em consideração o mais adequado às suas características e necessidades específicas, ou pode ser utilizado outro critério padrão dentro dos diferentes tipos de certificação já existentes. A utilização de critérios padronizados de certificação é muito mais simples e comoda, pois, esses processos estão disponíveis e serão facilmente aplicados.

Existem várias normas industriais para processos de certificação e prêmios nacionais e as mais importantes para o fator da qualidade são:

-ISO 9 001 – norma internacional de gestão de qualidade que estabelece critérios para um sistema de gestão de qualidade eficaz numa organização. O principal objetivo é melhorar a satisfação do cliente através da implementação de um sistema de gestão de qualidade eficaz.

-ISO 14 001 - norma internacional de gestão ambiental, que estabelece critérios para um sistema de gestão ambiental que contribui para a sustentabilidade ambiental e a minimização dos impactos negativos no meio ambiente. Os principais objetivos são identificar e avaliar os aspetos ambientais das atividades, produtos e serviços da organização e gerir adequadamente os recursos naturais, energia e resíduos.

## **2.6. Relacionamento com os fornecedores e o seu desenvolvimento**

Krajewski et al. (2009), afirma que pode ocorrer uma colaboração cooperativa ou competitiva entre empresa e fornecedor. Na relação cooperativa o relacionamento é tido como uma parceria, tendo em conta um compromisso a longo prazo, além do trabalho que fazem em conjunto. Já na relação competitiva decorre o denominado “perde-ganha”, que conduz vantagens a curto prazo e com maior frequência, evidenciando a prática de compras. Essa relação de perde e ganha depende do poder de negociação das empresas, em relação à quantidade de compras da empresa, ou se o produto é facilmente substituído no mercado.

De acordo com Harrison & van Hoek (2003), a gestão de fornecedores é a organização de fontes de fornecimento de materiais e componentes a partir de um conjunto adequado de fornecedores. As empresas têm o objetivo de reduzir o seu número de fornecedores focando apenas naqueles que possuem o conjunto certo de competências. Simões & Michel (2004) acrescentam ainda que o departamento de compras, além de ter de possuir uma base de dados de fornecedores devidamente válido e atualizado, é importante que estabeleça um relacionamento de confiança mútua com os fornecedores.

Bonato et al. (2011), destacam que o desenvolvimento de fornecedores pode ser uma ferramenta de grande importância para a melhoria das relações entre os agentes de uma cadeia logística, contudo apesar desta importância. Afirmam os autores ainda que desenvolver fornecedores vai muito mais além da seleção de fornecedores, e o seu principal objetivo é melhorar o desempenho geral dos fornecedores.

Com base nas etapas de monitorização, a empresa pode detetar algumas não conformidades e dependendo da situação presente, tomar as devidas ações corretivas. Estas não-conformidades são irregularidades que a organização precisa de extinguir. Erros operacionais podem originar consequências ambientais, assim como riscos à saúde e segurança de todos os envolvidos. Os setores operacionais são mais propícios a criar ocasiões de desvio dos padrões.

Depois das práticas de ações preventivas e corretivas, a empresa deve verificar a eficácia destas, pretendendo não repetir estas anomalias. Todas as ações preventivas e corretivas devem ser adequadas à dimensão dos problemas, uma vez que estas são determinadas e aplicadas para eliminar potenciais ou reais não conformidades.

## 2.7. Métodos de decisão

O processo de seleção é extenso e complexo, de modo que é fundamental a ajuda de ferramentas e técnicas no processo de decisão, como por exemplo, a eficiência na escolha. Alencar & Almeida (2007), afirmam que uma das partes mais difíceis do processo de decisão é a definição dos critérios, pois irão refletir as preferências e as trocas dos decisores. Depois da definição vem mais um problema que tem dado muito que falar que é a articulação de todos esses parâmetros que vem de encontro com o desenvolvimento de metodologias para resolver os problemas de seleção.

Foram desenvolvidos vários modelos para o auxílio da atividade de seleção de fornecedores, desde os modelos que utilizam ponderação dos dados, até aos que utilizam sistemas mais sofisticados com programação matemática e métodos de apoio à decisão multicritério. Em 2010 foi proposto pelos autores Liao & Kao (2010), um método integrado com informações de estudos anteriores, para a seleção de fornecedores, onde foram usados cinco critérios líderes: Qualidade do produto, tempo de entrega, custo, serviço e nível de garantia. Também foram incluídos no estudo a estabilidade financeira e a experiência da organização, pois são atributos importantes. De modo a estimar a perda total, foi incorporada na Função Perda de Taguchi, os cinco critérios líderes. Por meio da análise AHP - *Analytic Hierarchy Process*, a cada critério é atribuído um peso relativo. Na última etapa, são incorporadas, no modelo MCGP – *Multiple Criteria Goal Programming*, a experiência e a estabilidade financeira de modo a identificar o melhor fornecedor, dentro do conjunto de fornecedores concorrentes que também foram avaliados pelo mesmo conjunto de critérios.

### 2.7.1. Métodos de Decisão de Pré-qualificação

A Tabela 1 apresenta alguns dos métodos existentes para a etapa de pré-qualificação. Estes métodos auxiliam na etapa de pré classificação dos fornecedores, através da avaliação do histórico de desempenho da empresa, requisitos legais, preço e certificações.

Tabela 1 - Métodos de pré-qualificação, adaptado de (De Boer et al., 2001).

Métodos pré-qualificação	
<i>Data Envelopment Analysis</i> (DEA)	Neste método é avaliada a margem bruta, ou seja os critérios baseiam-se nos custos e nos benefícios.
Métodos Categóricos	São modelos qualitativos com base em dados históricos e desvendados pelo comprador, onde são avaliados os fornecedores por um conjunto de critérios.
Análise de <i>Clusters</i> (CA)	É um método de estatística básico que usa um algoritmo de classificação de modo a agrupar um número de itens com as mesmas pontuações e atributos numéricos, estes grupos chamam-se <i>clusters</i> .
Sistemas de Raciocínio baseados em casos (CBR)	Este modelo é integrado na categoria da inteligência artificial, o sistema CBR ( <i>Case-based reasoning</i> ) consiste numa base de dados gerida através de um <i>software</i> que fornece ao decisor, informações necessárias, experiências semelhantes e as decisões que foram feitas.

## 2.7.2. Métodos de seleção de fornecedores

A Tabela 2, expõe alguns dos métodos usados para a seleção de fornecedores. Estes fornecedores serão selecionados para satisfazer as necessidades da empresa caso obtenham uma boa classificação na pré-qualificação, tenham os objetivos alinhados com a empresa e possuam as certificações necessárias.

Tabela 2 - Métodos de seleção de fornecedores, adaptado de (Alencar & Almeida, 2008).

<b>Métodos de seleção de fornecedores</b>	
Ponderação Linear	Neste modelo, são atribuídos pesos aos critérios selecionados, normalmente de forma subjetiva. O desempenho de cada fornecedor é feito através de uma avaliação global e o resultado é a soma do seu desempenho multiplicado pelo peso de cada critério, de forma a obter um único “valor” para cada fornecedor. Por fim são qualificados devido à sua pontuação.
Programação Matemática	Neste modelo é usada uma função matemática denominada função objetivo, que será maximizada ou minimizada conforme definição dos decisores, de forma a resolver o problema formulado. São ainda formuladas restrições associadas ao problema.
Modelo Multicritério	Neste modelo são sistematicamente avaliados um conjunto de alternativas em relação a vários critérios de forma a ajudar o decisor na tomada de decisão. A necessidade de avaliar vários critérios em simultâneo impulsionou a criação deste modelo, aumentando desta forma a complexidade do processo de decisão.
<i>Total Cost of Ownership</i> (TCO)	Neste modelo são incorporados, na escolha do fornecedor, todo o tipo de custos incluídos durante todo o ciclo de vida do produto comprado, ou seja, todos os custos associados à pré-transação, transação e custos pós-transação.

<p>Inteligência Artificial</p>	<p>Os modelos são baseados em inteligência artificial, de forma a auxiliar a decisão através de sistemas computacionais “treinados” pelo comprador através de dados históricos ou negociações já efetuadas anteriormente. Posteriormente, qualquer pessoa que esteja na mesma situação de decisão, pode ser auxiliado por este modelo, consultando o sistema.</p>
<p>Teoria <i>Fuzzy</i></p>	<p>Esta lógica <i>fuzzy</i>, apresenta respostas entre 0 e 1, assim possui um leque de respostas mais abrangente e não se resume às respostas sim e não. O valor de 0.5 representa que a afirmação é meia verdade, logo 0,9 representará que a afirmação está quase totalmente certa. Esta teoria surgiu da necessidade de não responder apenas sim e não, e permitir a existência de meios termos.</p> <p>A teoria fuzzy normalmente é utilizada em critérios qualitativos, uma vez que o decisor não consegue responder objetivamente à avaliação apenas atribuindo um número exato. A lógica fuzzy engloba imprecisão devido à falta de definição dos critérios.</p>
<p><i>Data Mining</i></p>	<p>A mineração de dados é um processo que tenta encontrar informações valiosas no meio de uma vasta quantidade de dados ainda por analisar, auxilia a tomada de decisão de modo a atingir os objetivos dos negócios. Este método procura por padrões e regras ocultas, e tenta revelar informações importantes.</p>

### 2.7.3. Principais abordagens de seleção de fornecedores

A Tabela 3, apresenta as principais abordagens da etapa de seleção de fornecedores. Cada abordagem pretende avaliar e selecionar o melhor fornecedor, com base em critérios específicos, como o desempenho anterior ou considerações estratégicas.

Tabela 3 - Principais abordagens de seleção de fornecedores

Principais abordagens de seleção de fornecedores com mais de um método	
AHP	O problema é decomposto em vários fatores, com relações entre si, estipulados por uma hierarquia, o que possibilita ao decisor realizar uma lista de preferências entre as alternativas e definir as suas prioridades. Este método traz vantagens como a universalidade, redução da subjetividade uma vez que considera o fator humano e é verificada a inconsistência dos dados.
TOPSIS	Este método é vastamente utilizado na gestão da cadeia logística. De acordo com (Lai et al., 1994), verifica-se uma semelhança com os métodos DEA, uma vez que são métodos multicritério que têm uma abordagem por nível de preferência.
PROMETHEE	O objetivo deste método é classificar as alternativas em ordem de preferência com base em vários critérios. As informações adicionais são solicitadas de forma clara e compreensível não só para os analistas, mas também para os agentes de decisão. As propriedades matemáticas e a simplicidade de uso são as principais propriedades do sucesso deste método.
ELECTRE	Este método, na maioria dos casos é aplicado em problemas tradicionais de tomada de decisão multicritério com critérios independentes. Já o ELECTRE IV permite classificar as ações por forma hierárquica sem precisar dos coeficientes de importância dos critérios relativos, assim este método foi estruturado através de relações de superioridade que se encontram incorporada.



## **2.8. Critérios de seleção de fornecedores**

Desde os meados dos anos sessenta, os critérios de seleção e o desempenho de fornecedores são o foco de muito investigadores. Apesar de os métodos tradicionais de avaliação de fornecedores focarem principalmente medidas financeiras no processo de decisão, a mais recente investigação aponta para a implementação de critérios de múltiplos fornecedores no processo de avaliação (Talluri & Narasimhan, 2004).

Kannan (2005), estudou trinta critérios de seleção de fornecedores, por intermédio de entrevistas a diretores e gerentes de várias empresas nos EUA. Dos cinco grupos estudados o critério principal foi o compromisso estratégico do fornecedor, uma vez que este pode melhorar a relação e comunicação entre ambos, pois têm objetivos e expectativas em comum, e por sua vez melhorar os resultados apurados. Acrescentam ainda que com o aumento da concorrência entre empresas, estimula a que as mesmas melhorem a qualidade, tempo de resposta e respetiva entrega e, porventura, estimulam a redução dos custos de produção.

Bevilacqua et al. (2019), desenvolveram um estudo em que questionaram os gerentes de uma grande empresa nos EUA. Do estudo realizado apenas foram retiradas seis características principais: disponibilidade, programação das entregas, conformidade, custo, eficácia e pontualidade. Estes critérios são apenas para a visão da organização específica do estudo, ou seja, podem variar noutros ramos e setores.

Che & Wang (2010), estruturam uma estratégia de aquisição com base na utilização de algoritmo genético para a seleção de fornecedores e a organização de produtos na empresa. Este estudo vai à procura de uma carteira de fornecedores que satisfaça os critérios previamente estabelecidos. Desta forma, esta técnica viabilizou a avaliação simultânea de diferentes fornecedores.

Na Tabela 4, foram propostos alguns critérios de avaliação. Cada critério desempenha um papel fundamental na determinação de qual alternativa corresponde melhor às necessidades da organização.

Tabela 4 - Critérios de seleção de fornecedores

<b>CRITÉRIOS</b>	Qualidade	Este critério solidifica a relação entre cliente e fornecedor, ou seja, esse ponto deve-se basear nas necessidades e especificações do cliente. Deste modo é possível avaliar as melhorias apresentadas e implementadas pelo fornecedor.
	Custo	Neste critério deve ter-se em atenção o mercado, ou seja, devem analisar-se várias propostas e de acordo com a qualidade exigida tentar reduzir estes custos. Deve haver sempre uma análise de mercado para confirmar a coerência destes custos.
	Prazos de Entrega	Neste critério é fundamental que exista uma cultura de boas práticas e de pontualidade de entrega. Devido aos custos que acarretam o armazenamento das matérias-primas e dos componentes dos produtos, atualmente, atrasos na entrega não são tolerados. Desta forma, os fornecedores diferenciam-se através do cumprimento ou não deste prazo de entrega, podendo colocar a produção da empresa e a satisfação do cliente em causa.
	Inovação	Todos os fornecedores devem ter um espírito inovador uma vez que o mercado está sempre em evolução e em constante substituição. Este critério pode mitigar custos e consequentemente aumentar a qualidade que é o esperado por qualquer cliente.
	Flexibilidade	Este critério tem vindo a aumentar o seu propósito, assim como a capacidade de reação, não apenas às especificações do cliente, mas também às exigências do mercado global ou até mesmo a adaptação a novos setores de negócio.
	Produtividade	Este critério fornece uma relação entre o valor dos produtos/serviços fornecidos, sobre o respetivo custo. Um aumento da produtividade pode diminuir os custos e aumentar a qualidade e a respetiva margem do produto.
	Instalações	A manutenção dos edifícios e instalações de forma adequada transmite maior confiança ao cliente. A qualidade das instalações diminui o número de falhas de qualidade que ocorrem no sistema da

	empresa, e isto faz com que o fornecedor tenha a capacidade de fornecer e honrar os seus compromissos.
Capacidade de Gestão e Financeira	O fornecedor deve possuir uma estrutura organizacional consolidada e demonstrar a sua capacidade de gestão financeira atualizada e “saudável”. Isto engloba todos os aspetos financeiros da empresa e verifica se a empresa tem as suas contas de curto prazo asseguradas.
Serviços	A forma como todo o processo é projetado e a forma como o atendimento pré e pós compra é realizado são os subcritérios avaliados neste critério, e devem ser considerados no momento da seleção.
Localização	A localização afeta, não só, o custo de transporte, mas também as emissões que são lançadas durante o caminho efetuado para a entrega. Assim, deve-se dar prioridade ao comércio local, uma vez que pode trazer mais benefícios como o fornecimento com urgência, a diminuição de custos e outras vantagens a nível ambiental.

### 3. Caracterização da empresa

Este trabalho foi desenvolvido numa das empresas mais antigas do setor têxtil em Portugal, registando 96 anos desde a sua fundação. A Riopelle situa-se em Pousada de Saramagos no concelho de Vila Nova de Famalicão e as suas instalações têm cerca de 140.000 m<sup>2</sup> distribuídos por três polos, o Polo A, B e C, representado respetivamente na Figura 6, Figura 7 e Figura 8.



*Figura 6 - Polo A*



*Figura 7 - Polo B*



*Figura 8 - Polo Olifil*

### **3.1. História da empresa**

A Riopele teve início em 1927, quando o seu fundador, José Dias de Oliveira, criou a empresa na cidade de Vila Nova de Famalicão. Inicialmente, a empresa produzia tecidos de algodão simples, como cotins e riscados. A produção era feita perto de um moinho de água, na margem esquerda do rio Pele, em Pousada de Saramagos. A Riopele é uma das mais antigas empresas têxteis portuguesas e uma referência internacional na criação e na produção de tecidos para coleções de moda e de vestuário. Incorporando práticas sustentáveis a todos os níveis do negócio, oferece um serviço de produção têxtil vertical, capaz de atender ao atual ritmo acelerado da indústria de moda mundial.

Em 1933, José Dias de Oliveira, decidiu expandir os negócios e levou a empresa para um novo edifício, onde criou a Fiação, a Tinturaria, a Tecelagem e os Acabamentos, consolidando o modelo verticalizado de produção. As duas primeiras décadas foram de crescimento e consolidação da empresa.

No ano de 1952, a Riopele estabeleceu uma parceria com a empresa alemã Bayer para desenvolver a marca Rioplex. Essa parceria permitiu que a empresa desenvolvesse tecidos de qualidade superior, com cores e padrões exclusivos.

No entanto, no ano de 1953, o fundador da empresa faleceu inesperadamente e a liderança foi assumida pelo filho mais velho, José da Costa Oliveira. A partir daí, a empresa consolidou-se e expandiu-se ainda mais. No mesmo ano, a Riopele começou a exportar para países nórdicos e estabeleceu redes de agentes em diversos países para garantir um fluxo permanente de encomendas.

Mais tarde, em 1963, a Riopele estabeleceu uma parceria com a empresa alemã Hoechst para desenvolver tecidos inovadores com fibras sintéticas, fortalecendo a liderança na Europa nesse tipo de produto.

A década de 1970 foi um período agitado na história de Portugal, marcado pela Revolução do 25 de Abril de 1974. Entretanto, os trabalhadores da Riopele mantiveram-se leais à empresa e recusaram greves.

No ano de 1985, a Riopele modernizou as instalações fabris e focou a sua atuação no mercado europeu. A empresa passou a desenvolver tecidos para as próprias coleções e reintroduziu fibras naturais nos seus produtos. Ao longo dos anos, a Riopele esteve sempre à frente em termos de inovação.

Em 1996, a empresa passou a desenvolver artigos com propriedades de respirabilidade e alto conforto, criando a marca Çeramica. Em 1997, a empresa obteve o

certificado de qualidade e passou a adotar práticas empresariais que promovem o desenvolvimento sustentável e o uso responsável dos recursos naturais.

No ano de 2001, a liberalização do comércio têxtil acabou por afetar a Riopele. Nesse mesmo ano, José da Costa Oliveira faleceu e a empresa passou por uma fase de transição da liderança.

Mais tarde, em 2007, José Alexandre Oliveira, neto do fundador da Riopele, assumiu a presidência do Conselho de Administração. Sob a sua gestão, a empresa passou por um processo de profissionalização dos órgãos de gestão e investimento em parcerias estratégicas. No mesmo ano, a empresa iniciou o projeto *Nano.Smart*, em colaboração com outras instituições. O objetivo era desenvolver tecidos inteligentes e revestimentos funcionais à escala nanométrica para novas coleções de tecido. O projeto finalizou com o registo da marca *Çeramica Clean*.

Mais tarde, em 2014, a empresa investiu cerca de 15 milhões de euros num programa de modernização das instalações e do parque de máquinas. Também foi construído um novo espaço para a área de I&D e criado um Centro de Modelação. No ano seguinte, em 2015, a Riopele inaugurou a primeira incubadora de empresas em atividade industrial em Portugal. A empresa também recebeu o Prémio Melhor Grande Empresa Exportadora de Bens Transacionáveis.

Já em 2016, a empresa iniciou o projeto R4Textiles, que visa desenvolver tecidos sustentáveis com base na valorização de resíduos têxteis e agroalimentares. A Riopele criou funcionalidades para as suas coleções de tecido e reforçou o seu compromisso com a sustentabilidade.

No ano de 2017, a Riopele comemorou 90 anos de trajetória, valorizando elementos como a paixão do empreendedor, a inovação e a resiliência da empresa. A partir desse ponto, a empresa continuou a investir em projetos de desenvolvimento contínuo dos recursos humanos, como o Programa Horizontes.

Mais recentemente, em 2018, a empresa inaugurou a primeira central solar fotovoltaica como parte das estratégias de responsabilidade ambiental. A marca Tenowa recebeu o prémio de Produto Inovação COTEC 2018 e o prémio *iTechStyle Awards 2018*, na categoria de *Sustainable Product*.

No ano de 2019, a Riopele completou sete anos consecutivos de resultados positivos e crescentes, e complementou o seu património empresarial com projetos como o RiopeleTech -Fabrics4Future e Textiles4Life. Também investiram em projetos para gestão de pessoas e carreiras, com vista num melhor desempenho dos departamentos. Mesmo

diante das dificuldades impostas pela pandemia de COVID-19 em 2020, a Riopele alcançou bons resultados e continuou os projetos de sustentabilidade e Indústria 4.0. Além disso, distribuiu aos funcionários um prêmio variável de desempenho, como reconhecimento pelos esforços nos últimos sete anos.

Em 2021, a Riopele segue a sua estratégia de modernização e competitividade da empresa, investindo em Programas de Formação para os colaboradores e implementaram ainda um novo modelo de gestão. A Riopele foi reconhecida com o prêmio de Melhor Investimento pela AICEP.

### 3.2. Missão, visão e valores

A Riopele tem como principal missão, ser uma empresa internacional de têxteis, líder em tecidos de poliéster/ viscose/ elastano, rentável, com nível de preços competitivos, extremamente focada e criativa, com altos padrões de qualidade e de serviço.

Pretende ser vista como forte parceiro dos líderes e das marcas de referência no fascínio da moda e do vestuário, e realçar-se pela capacidade de inovação, qualidade e fiabilidade.

Os valores que distinguem positivamente e contribuem para a criação de uma marca forte e de produtos de excelência que tornam a Riopele uma referência no mercado global são os apresentados na Figura 9.

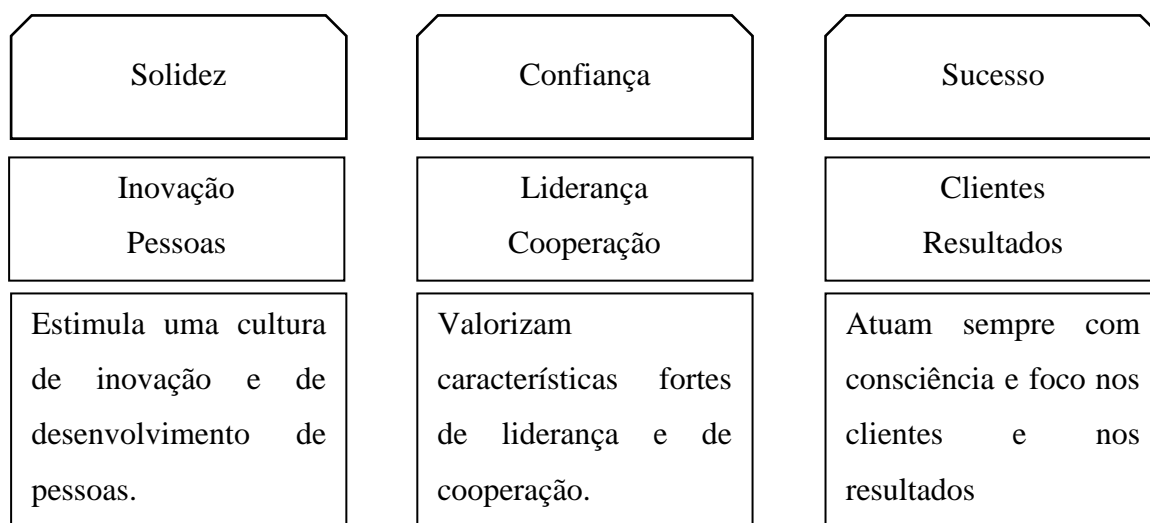


Figura 9 - Valores Riopele

### **3.3. Fornecedores**

A Riopelle reconhece os fornecedores como um dos principais grupos de *stakeholders* da empresa e a cadeia de abastecimento como uma área de impacto chave.

Assim, procuram assegurar uma cadeia de abastecimento sustentável a longo prazo, estabelecendo padrões de responsabilidade elevados com o objetivo de gerar impacto positivo que beneficie todas as partes envolvidas.

Privilegiam o relacionamento com fornecedores e prestadores de serviços, independentemente da sua dimensão ou localização geográfica, incentivando-os a adotar práticas de gestão de excelência que se enquadrem no respeito dos direitos humanos, da legislação laboral, da legislação ambiental e das práticas de negócio estabelecidas pelo código da empresa.

Avaliam regularmente o desempenho da cadeia de abastecimento para determinar a conformidade com os requisitos específicos e promover oportunidades de melhoria contínua do sistema.

### **3.4. Clientes**

A Riopelle centra a sua atividade na criação e na produção de coleções de tecido para as grandes marcas de moda nacional e internacional. Estão comprometidos com os valores da inovação, da qualidade e da sustentabilidade, investimentos em projetos de que têm como *drivers*, a Digitalização/Indústria 4.0 e a Economia Circular.

Privilegiam o estabelecimento de parcerias com centros de investigação, com universidades e com outras organizações, pois consideram que o estímulo da investigação, da inovação e da melhoria contínua constitui-se numa fonte geradora de vantagens competitivas.

### **3.5. Produto e serviço**

Comprometidos com a satisfação do cliente, oferecem produtos e um serviço de excelência. O Manual de Gestão da empresa retrata com clareza a sua orientação estratégica, política, organização e responsabilidades, cuja prática permite garantir a satisfação dos clientes, colaboradores ou outras partes interessadas, indo ao encontro das suas necessidades e expectativas.



### **3.6. Setores produtivos e *know-how***

Com o processo produtivo totalmente vertical, desde a matéria-prima até ao produto final, é assegurado um forte controlo de qualidade, com *lead time* baixo e com fortes capacidades de flexibilidade produtiva. A área de I&D está completamente focada no cliente, através da inovação de produtos, que engloba o desenvolvimento da engenharia e do trabalho de investigação, de modo a oferecer serviços personalizados na conceção do produto final. Os departamentos de fiação, tinturaria, tecelagem e ultimação trabalham conjuntamente para criar tecidos de alta qualidade, enquanto o departamento de logística e a área *Private Label* garantem a inovação e eficiência de toda a cadeia logística e a criação de peças de roupa personalizadas.

O departamento de fiação para produzir precisa de matéria-prima, máquinas recentes e formação para a utilização das máquinas. Posteriormente será necessário a manutenção destas máquinas em caso de falha ou manutenção preventiva.

O departamento de tinturaria tem como principais necessidades, a compra dos produtos químicos, equipamentos para os seus colaboradores e a realização de formação para as diferentes maquinarias. Também surge a necessidade de subcontratar algum serviço de tinturaria fora da organização, quando é necessário satisfazer necessidades específicas dos clientes da Riopelle.

O departamento de tecelagem para a sua produção precisa de fio, feito pela Riopelle, máquinas como teares e máquinas de preparação de fio. Desta forma necessita de formação para a utilização destas máquinas e peças para a manutenção.

O departamento de ultimação, como último do processo produtivo, precisa de materiais para o acabamento dos produtos, materiais de embalagem para os produtos acabados e uma tecnologia avançada para aumentar o nível de qualidade do produto.

### **3.7. Produtos e marcas**

A Riopelle foca a atividade no desenvolvimento e na produção de tecidos para coleções de moda e vestuário. Comprometida com os valores da inovação, da qualidade e da sustentabilidade, assegurando a rastreabilidade, a transparência dos processos e a confiabilidade do serviço.

Através de investigação, inovação e desenvolvimento foram criadas várias marcas por parte da Riopele. A sua marca *Tenowa*, destaca-se pelo baixo impacto ambiental, reciclando e reutilizando resíduos têxteis para a criação de tecidos de moda sustentáveis. A *Çeramica* oferece tecidos com desempenho consistente após múltiplas lavagens e proteção contra raios ultravioleta. Estas características oferecem tecidos com forte resistência a vincos e de cuidado fácil. A *Çeramica Grenn* é uma evolução sustentável da marca *Çeramica*, esta incorpora poliéster reciclado nas misturas de poliéster/viscose. A *Çeramica Clean* é resultado de uma pesquisa inovadora, que apresenta um tecido ecológico, capaz de repelir até as manchas mais difíceis, como por exemplo, do café e vinho tinto, de forma a garantir a praticidade e sustentabilidade. A *Tecnosilk Naturally Comfortable* apresenta tecidos confortáveis e fluídos. Certificado pela norma SteP by OEKO-TEX, desde a seleção de matérias-primas até ao *design* e acabamento dos tecidos. Essas marcas representam o foco contínuo da Riopele pela excelência e pela contribuição para um mundo mais sustentável e elegante.

### **3.8. Projetos desenvolvidos pela Riopele**

A Riopele demonstra um compromisso forte com a inovação, qualidade e sustentabilidade, relevados através de vários projetos de investimento e desenvolvimento. Essas iniciativas partem do departamento de investigação e desenvolvimento como o Nano.Smart, que deu origem à marca *Çeramica Clean*, e o R4Textiles que originou a marca *Tenowa*, focados em criar produtos têxteis práticos e sustentáveis.

Os projetos RiopeleTech engloba a *Facrics4Future* e *Textiles4Life* e têm como objetivo a produção flexível e sustentável, de forma a contribuir para uma economia circular. Esses esforços representam o compromisso da empresa com o a melhoria do desempenho social e ambiental, alinhados com os seus valores de excelência e inovação, enquanto alcança o grande marco dos 100 anos.

### **3.9. Responsabilidades comprometidas pela Riopele**

A Riopele demonstra um compromisso forte com a responsabilidade social e ambiental, aplicando normas rigorosas para assegurar a segurança dos seus produtos e do bem-estar do planeta. Isso é refletido pelos diferentes departamentos, incutindo a promoção

de uma cultura inclusiva e o investimento em jovens talentos. Além disso, a Riopelle faz a gestão dos seus recursos hídricos, energéticos e resíduos de forma responsável. Procura influenciar as tendências da moda global ao abrir o seu leque de clientes para a Ásia, EUA e Europa. Este compromisso tem a missão de acelerar o impacto positivo no planeta, priorizando a sustentabilidade e a redução de desperdícios e resíduos, enquanto procura melhorar a eficiência energética e a preservação do planeta para as próximas gerações.

## 4. Mapeamento do processo de compras

Neste capítulo é apresentado detalhadamente o processo de compra da Riopelle, desde a identificação das necessidades até à chegada do produto/serviço. De realçar a importância do mapeamento do processo de compras para um modelo de seleção e avaliação de fornecedores. Para isso foi utilizado um fluxograma que represente visualmente todas as etapas do processo de compra e os respetivos questionários de pré-qualificação e de seleção e avaliação de fornecedores. Os questionários foram desenvolvidos com o auxílio do departamento de compras da Riopelle baseados nas necessidades da empresa que representa os objetivos do trabalho desenvolvido. A partir dessas ferramentas, será possível avaliar a eficácia do modelo de avaliação de fornecedores proposto, bem como identificar possíveis melhorias no processo de compras da Riopelle.

### 4.1. Fluxograma do processo de compra

Como mostra a Figura 10, o fluxo do processo de compras inicia na área requisitante, *criado por uma necessidade* por parte da organização, ou seja, a falta de determinado material, matéria-prima ou serviço e que não existe em *stock*. Através da solicitação é *criada uma requisição* de compra, que deve conter as informações mínimas como por exemplo, código do material e a sua especificação, quantidade e medidas necessárias, local e respetiva data de entrega e informações complementares do material. Esta requisição será *analisada pelo setor de compras* que irá procurar um fornecedor na carteira existente, e no mercado potenciais fornecedores. Caso a requisição esteja bem preenchida, a procura de fornecedor assim como a sua seleção é facilitada, assim como o respetivo pedido de compra.

Concluída a *análise pelo departamento das compras* e sendo efetivamente uma necessidade na organização, inicia-se a etapa de procura de fornecedor.



Figura 10 - Início do processo de compra - Criação de uma necessidade

Como se pode observar na Figura 11, a procura de um novo fornecedor depende da presente carteira de fornecedores da empresa, ou seja, existe uma lista de fornecedores pré-qualificados ou já com avaliação e respetiva qualificação por parte de algum fornecimento já realizado à organização que se encontra disponível para satisfazer as necessidades atuais da empresa. A primeira análise a ser feita é consultar a carteira de fornecedores e verificar se existe um fornecedor qualificado pronto a satisfazer as necessidades da organização.

Caso não exista um fornecedor já previamente qualificado para satisfazer as necessidades da organização, começa a etapa de *procura de um novo fornecedor* que é submetido a um *questionário de pré-qualificação*, composto por uma série de questões com os critérios estabelecidos pela empresa de modo a ficar pré-qualificado para que possa ser um potencial fornecedor da organização. Se a empresa não ficar pré-qualificada, é automaticamente excluída como potencial fornecedor, sendo feita uma nova *procura de fornecedores*. Caso os fornecedores pré-selecionados, obtenham boa pontuação na pré-qualificação, ou já exista um ou mais fornecedores bem qualificados e comprometidos a

satisfazer as necessidades da empresa, foram analisadas todas as propostas, tanto por parte dos novos fornecedores como recorrentes. Os fornecedores pré-qualificados e pós-qualificados já estão certificados em relação à qualidade do produto/serviço.

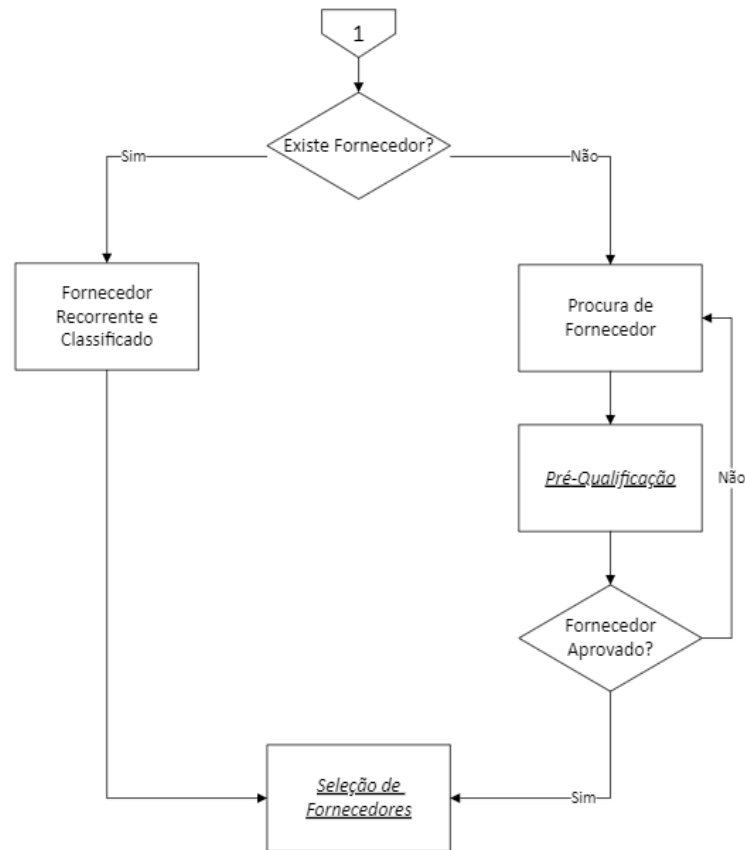


Figura 11 - Etapa de pré-qualificação

Como demonstrado na Figura 12, após analisar todas as propostas é escolhida a que apresenta mais vantagens para a organização, ou seja, a que consiga agregar estes três principais critérios: a qualidade exigida, no tempo certo, a um preço justo. Deste processo resulta a seleção do fornecedor. Após a escolha do fornecedor, inicia-se a etapa da negociação, onde é negociado o preço, a quantidade e respetivas medidas, local e data de entrega. Após esta negociação é emitido um pedido de compra por parte do comprador, este deve acompanhar a encomenda até à recepção da mesma.

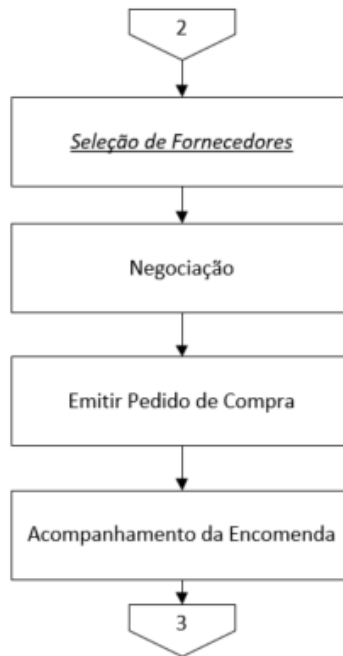


Figura 12 - Etapa de seleção dos fornecedores e respetiva negociação

Como mostra a Figura 13, paralelamente à receção há uma distinção sobre a tipologia do produto recebido ou do serviço prestado. Desta forma, o produto é encaminhado para o armazém geral.

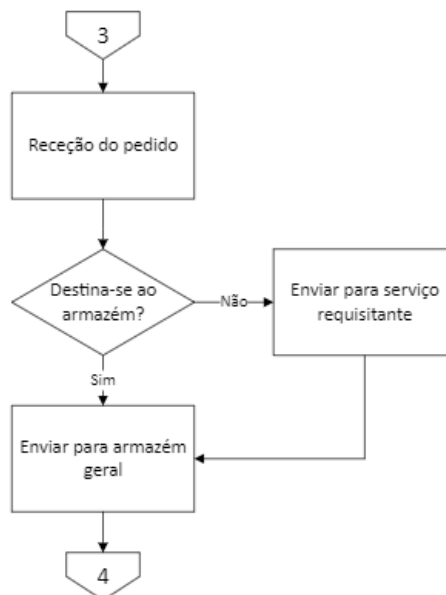


Figura 13 - Receção da encomenda

Caso seja um serviço, este é enviado para o serviço requisitante. Após a receção é feita uma avaliação conforme o nível de satisfação da organização. Todas estas avaliações foram utilizadas para a avaliação final e respetiva qualificação do fornecedor, ou seja, toda

a avaliação é focada em todo o processo de compra de produto e no nível de serviço prestado pelo fornecedor.

Como se verifica na Figura 14, aquando da receção de material é verificado se este cumpriu com as exigências e está conforme. Caso o material recebido não se encontre em condições, deve-se fazer reclamação ao fornecedor, que deve efetuar as justificações quanto às não conformidades. Se o tratamento da reclamação ao fornecedor for rápido e eficaz e não colocar em causa todo o setor produtivo o fornecedor é menos penalizado na avaliação a que está sujeito. Se o problema continuar é feita outra reclamação ao fornecedor até que o produto venha conforme os critérios definidos na negociação.

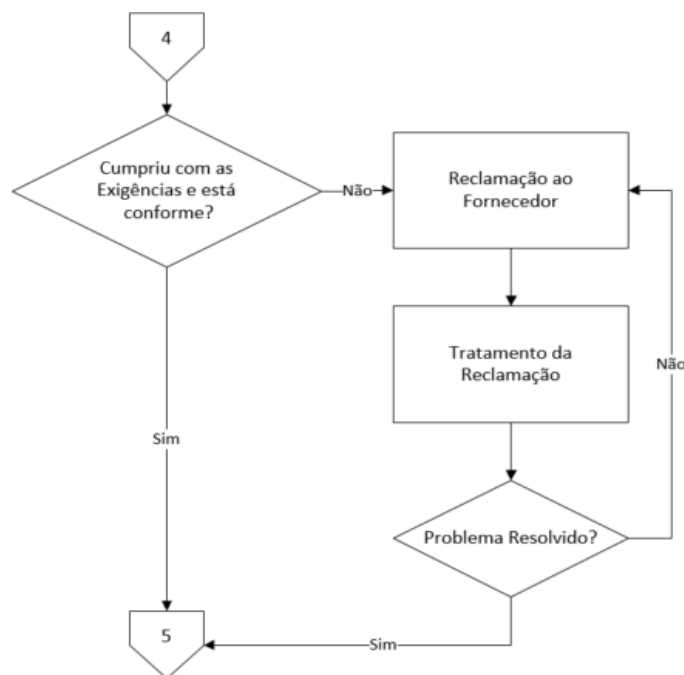


Figura 14 - Verificação do material

Caso o produto esteja conforme ou o problema resolvido, é conferida a fatura e é provisionado o pagamento através do processamento da fatura para pagamento, como mostra a Figura 15.

De acordo com a ISO 9001 é obrigatório fazer a qualificação de todos os fornecedores. Assim, no fim de todo o processo de compra e da respetiva entrega faz-se a avaliação dos fornecedores, sendo enviado para o fornecedor a sua qualificação e os parâmetros a que foi submetido, assim como as suas cotações.



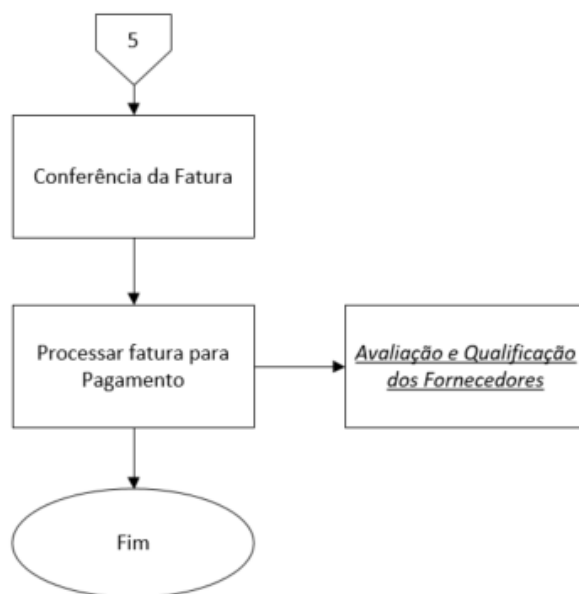


Figura 15 - Processamento da fatura e avaliação dos fornecedores

## 4.2. Questionário de Pré-Qualificação

O presente questionário de pré-qualificação está dividido em dez pontos, nos quais os três primeiros pontos são meramente informativos, com informações relevantes sobre a empresa submetida a um potencial fornecedor. O questionário é apresentado em português e inglês uma vez que a Riopelle exporta mais de 95% da produção. Terá uma pontuação entre 0 e 100, que é automaticamente classificado como ilustra a Figura 16.

PRÉ-QUALIFICAÇÃO DOS FORNECEDORES	CRITÉRIOS	PONTUAÇÕES
	MUITO BOM FORNECEDOR	85% - 100%
	BOM FORNECEDOR	70% - 84%
	FORNECEDOR MEDIANO	50% - 69%
	MAU FORNECEDOR (EXCLUIR)	0 - 49%

Figura 16 - Escala de qualificação de fornecedores

No primeiro ponto do questionário são abordadas informações gerais sobre a empresa como é possível observar na Figura 17, estas informações são importantes para criar a ficha de fornecedor na organização e para futuros contactos, pagamentos ou até mesmo reclamações.

1. Informações Gerais / General Information		
Nome da empresa / Company Name		
NIF		
CAE		
IBAN		
SWIFT		
Estrutura Legal da Empresa / Legal Structure of the Company		
Principais Produtos/Serviços Products/Services	Main	
Morada / Residence		
Localidade / Locality		
Código Postal / Postal Code		
País / Country		
Contactos / Contacts	Website	
	E-mail	@
	Telefone / Telephone	(+ )

Figura 17 - Informações gerais da empresa

Como mostra a Figura 18, são pedidos dados atuais e de há dois anos sobre o volume de vendas e condições de trabalho por parte da empresa. Estes dados são meramente informativos, mas relevantes para conseguir verificar o estado financeiro e pessoal da empresa, através do índice de solvabilidade e EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*).

2. Dados da Empresa / Company Data		
	2 Anos Atrás / Previous 2 Years	Ano Anterior / Last Year
Nº de Colaboradores da Empresa (diretos)/number of direct employees		
Nº de Colaborados Temporário (indiretos)/number of indirect employees		
Volume de Vendas / Sales Amount		
EBITDA		
Quota de Exportação / Export Quota		
Índice de solvabilidade / Solvency Index		

Figura 18 - Dados da empresa

Neste ponto, o questionado terá de escolher a tipologia do produto/serviço que presta, pode escolher mais do que 1, assim são diferenciados pelo setor em que atuam e pela performance prestada. Como mostra a Figura 19, os fornecedores serão diferenciados de acordo com o produto/serviço que forneçam, como por exemplo serviços de manutenção ou transporte.

3. Tipologia do Produto / Product Typology	
1. Matérias-Primas / Raw Material	<input type="checkbox"/>
2. Químicos / Chemicals	<input type="checkbox"/>
3. Equipamentos, acessórios e materiais diversos / Equipment, accessories and miscellaneous materials	<input type="checkbox"/>
4. Serviços de Manutenção / Maintenance Services	<input type="checkbox"/>
5. Serviços de Logística / Logistic Services	<input type="checkbox"/>
6. Serviços de Formação e Trabalho Temporário / Training and Temporary Work Services	<input type="checkbox"/>
7. Serviços de Consultoria / Consulting services	<input type="checkbox"/>

Figura 19 - Tipologia do produto

No quarto ponto as empresas foram questionadas quanto às suas certificações, como é possível observar na Figura 20, sendo que a certificação de qualidade (ISO 9001) é a que é considerada com maior qualificação, uma vez que a maioria das reclamações se verificam por falta de qualidade (40%). As outras duas normas são igualmente cotadas, ambas com 30% da cotação desse grupo. Caso o potencial fornecedor tenha mais certificações terá oportunidade de as expor, no local indicado e a pontuação é adequada à importância da certificação de acordo com o produto/serviço fornecido. Só são aceites certificados dentro da data de validade. Caso o fornecedor seja certificado pela ISO 9001 não precisa de responder ao ponto 4.1 (Figura 21), se for certificado pela ISO 14001 não precisa de responder ao ponto 4.2 (Figura 22) e se for certificado na ISO 45001, não precisa de responder ao ponto 4.3 (Figura 23).

4. Certificações / Certification's	SIM/YES	NÃO/NO	Válido até: Valid to:
1- Qualidade (ISO 9001) - Quality	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	__/__/__
2- Ambiente (ISO 14001) - Environment	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	__/__/__
3- Segurança (ISO 45001) - Security	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	__/__/__
4- Outras - Others	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Outras/Others:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
			__/__/__
			__/__/__

\*Solicitasse uma cópia dos respetivos certificados e as suas atualizações

\*Caso tenha as 3 certificações válidas, passar para o ponto 5

Figura 20 - Certificações

Este ponto está relacionado com a ISO 9001. Os potenciais fornecedores não certificados terão de responder às perguntas do ponto 4.1, perguntas relevantes quanto ao sistema de gestão da qualidade da empresa, não só aos produtos que apresentam, mas também o serviço e atendimento ao cliente/fornecedor de que dispõem. Ou seja, com as perguntas da

Figura 21, é possível verificar se o fornecedor tem um procedimento de tratamento de reclamações, se avalia o grau de satisfação dos clientes ou até mesmo se dá a oportunidade de uma auditoria externa, por parte dos clientes aos fornecedores.

4.1. Se não tem o Sistema de Gestão de Qualidade Certificado, responda às seguintes questões: If you do not have a Certified Quality Management System, please answer the following questions:			
A empresa / The company :	SIM/YES	NÃO/NO	N/A
Tem um procedimento para tratamento de reclamações? Has a complaints handling procedure?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Faz seleção e avaliação de fornecedores? Makes selection and evaluation of suppliers?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avalia o grau de satisfação dos clientes? Assess the degree of customer satisfaction?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Promove a formação/sensibilização dos colaboradores? Does it promote employee training/awareness?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dá oportunidade a uma auditoria de 2ª parte? Gives opportunity to a 2nd part audit?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Possui sistemas de gestão incorporado/localização do produto interno? Has built-in management systems?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Figura 21 - Certificado de gestão da qualidade

Este ponto está relacionado com a ISO 14001. Os potenciais fornecedores não certificados terão de responder às perguntas do ponto 4.2, perguntas relevantes quanto ao sistema de gestão ambiental da empresa, como é possível observar na Figura 22. Assim é possível saber se o fornecedor cumpre com os requisitos legais em termos de ambiente, se faz a identificação, separação e o correto encaminhamento dos resíduos. Em todas as respostas positivas ou não aplicáveis é somado o valor da cotação de cada pergunta.

4.2. Se não tem o Sistema de Gestão Ambiental Certificado, responda às seguintes questões: If you do not have a Certified Environmental Management System, please answer the following questions:			
A empresa / The company :	SIM/YES	NÃO/NO	N/A
Cumprir com os requisitos legais em termos de ambiente? Does it comply with legal requirements in terms of the environment?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Identifica, avalia e controla os aspetos ambientais das suas atividades? Do you identify, assess and control the environmental aspects of your activities?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Promove a formação/sensibilização ambiental dos colaboradores? Does it promote environmental training/awareness of employees?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Faz a identificação, separação e o correto encaminhamento dos resíduos? Does it identify, separate and correctly send waste?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Procura soluções no mercado mais amigas do ambiente? Are you looking for more environmentally friendly solutions on the market?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Figura 22 - Certificado de sistema de gestão ambiental

Este ponto está relacionado com a ISO 45001. Os potenciais fornecedores não certificados terão de responder às perguntas do ponto 4.3 perguntas relevantes quanto ao sistema de gestão de segurança e saúde da empresa, como mostra a Figura 23. Com este ponto é possível obter informações como por exemplo, o fornecedor fornece equipamentos de proteção individual aos colaboradores e se a empresa cumpre com os requisitos legais em termos de segurança e saúde.

4.3. Se não tem o Sistema de Gestão de Segurança e de Saúde certificado, responda às seguintes questões: If you do not have a certified Health and Safety Management System, answer the following questions:			
A empresa / The company :	SIM/YES	NÃO/NO	N/A
Cumpra com os requisitos legais em termos de Segurança e Saúde? Does it comply with legal requirements in terms of Health and Safety?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Disponibiliza os Equipamentos de Proteção Individual em termos de Segurança e Saúde? Does it provide Personal Protective Equipment in terms of Health and Safety?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verifica e adapta os equipamentos, para que cumpram com as regras de segurança? Does it check and adapt the equipment so that it complies with safety rules?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Promove a formação/sensibilização em saúde e segurança dos colaboradores? Does it promote employee health and safety training/awareness?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prevê a elaboração de Planos de Segurança e Saúde em campo/obra? Do you foresee the elaboration of Safety and Health Plans in the field/works?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Figura 23 - Certificado de sistema de gestão de segurança

Segue-se o ponto cinco, na Figura 24, que incluirá os requisitos legais sobre os produtos que a empresa fornece, caso exista deve ser descrito. Por exemplo, os fornecedores de químicos devem acompanhar o produto com uma ficha de dados de segurança, de modo a informar os potenciais utilizadores, das práticas de gestão de risco que devem adotar.

5. Requisitos Legais / Legal Requirements			
	SIM/YES	NÃO/NO	N/A
Existe legislação aplicável aos produtos que fornecem? Is there legislation applicable to the products you supply? Se sim, Qual? If yes, Which?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Figura 24 - Requisitos legais

Como é possível observar na Figura 25, o sexto ponto abordará o controlo do produto feito por parte do fornecedor e se este controlo é feito através de métodos válidos. Com um controlo de produto exemplar, o fornecedor tornasse mais fidedigno e a quantidade de não conformidades diminuirá.

6. Controlo do Produto / Product Control			
	SIM/YES	NÃO/NO	N/A
A empresa tem laboratório próprio ou forma de realizar ensaios com métodos válidos? Does the company have its own laboratory or a way to carry out tests with valid methods?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Figura 25 - Controlo do produto

No sétimo ponto, como mostra a Figura 26, é abordado o preço, avaliar não só o preço do produto, mas todos os custos inerentes ao produto, sugestões de melhorias, estudos de mercado e por fim a condição de pagamento. As condições de pagamento são meramente informativas, ou seja, não haverá cotação.

7. Preço / Price			
	SIM/YES	NÃO/NO	N/A
Dá sugestões de melhoria/propostas alternativas nas cotações com vista na redução de custos? Do you give suggestions for improvement/alternative proposals in quotations with a view to reducing costs?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Faz estudos de mercado? Do you do market research?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Condições de pagamento? Payment conditions?			

Figura 26 - Preço

Como é possível observar na Figura 27, no ponto oito é abordado o critério prazo, engloba questões como a flexibilidade produtiva da empresa, a resposta a pedidos urgentes e ainda o seu *lead time* médio, são perguntas iguais para setores diferentes e por esse motivo a pergunta sobre o *lead time* não será cotada. Neste ponto, a título de exemplo, procura-se perceber se a empresa consegue dar respostas a encomendas urgentes.

8. Prazos / Deadlines			
	SIM/YES	NÃO/NO	N/A
A empresa está preparada para flexibilidade produtiva? Is the company prepared for productive flexibility?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A empresa tem capacidade de resposta a encomendas urgentes? Does the company have the ability to respond to urgent orders?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qual o seu Lead Time médio? What is your average lead time?			

Figura 27 - Prazos

Este ponto abordará questões referentes à entrega e armazenamento da empresa fornecedora. Como mostra a Figura 28, o grupo de entrega e armazenagem apresenta perguntas pertinentes não só sobre o local onde armazenam os produtos, mas também perguntas sobre a rastreabilidade e serviços de transporte. São perguntas que podem fazer a diferença na seleção de fornecedores, uma vez que pode arrecadar vantagens competitivas para a organização, pois possuem custos menores na gestão de transportes.

9. Entrega e Armazenagem / Delivery and Storage			
A empresa / The company :	SIM/YES	NÃO/NO	N/A
Possui de armazem próprio e adequado? Do you have an adequate warehouse of your own?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Possui frota própria? It has its own fleet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Possui de sistema de localização do produto em tempo real? Does it have a real-time product tracking system?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Possui parceria com alguma transportadora? Do you have a partnership with a carrier?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Figura 28 – Entrega

Por último, é questionado sobre o processo de logística inversa, sobre a forma como operam o processo de devolução de produtos. Este ponto é importante de modo a ter conhecimento do procedimento caso um produto venha não conforme. Saber as etapas a executar torna-se importante para minimizar o tempo perdido com as devoluções. A componente de apoio ao cliente deve ser analisada e bem trabalhada de forma a satisfazer as necessidades de qualquer cliente/fornecedor. São detalhes que contam pela confiança e eficácia da empresa. Como é possível visualizar na Figura 29, concluído o questionário, este deve ser assinado e carimbado, respetivamente, de acordo com a empresa fornecedora. Este deve ser posteriormente reenviado para o email respetivo.

10. Logística Inversa / Reverse Logistics			
A empresa / The company :	SIM/YES	NÃO/NO	N/A
Tem um processo de devolução de produtos sistematizado e operacional? Do you have a systematized and operational product return process?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tem apoio ao cliente? Do you have customer support?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

DATA/DATE:

19/09/2023

ASSINATURA E CARIMBO / SIGNATURE AND STAMP:

---

*Figura 29 - Logística inversa*

## 5. Propostas do modelo de avaliação de fornecedores

Num cenário altamente competitivo da indústria moderna, a eficácia da cadeia logística é um fator chave para o sucesso de qualquer organização, assim este grupo é um pilar fundamental para o desenvolvimento do modelo de avaliação de fornecedores e para a sua melhoria contínua não só das decisões de aquisição, mas principalmente do desempenho da empresa. Este modelo tem como objetivo oferecer uma estrutura sólida vertical a toda a empresa para a análise e seleção dos fornecedores. Desse modo, este ponto originou uma análise aprofundada sobre os diferentes departamentos da empresa, de forma a recolher informações e valores valiosos sobre o desempenho atual dos fornecedores e identificar oportunidades de melhoria. Este tipo de abordagem permitiu que cada departamento apresentasse sugestões concretas para melhorar as perguntas e critérios do modelo, de modo a ficar alinhado com as necessidades e valores de cada departamento.

Com base nas diferentes contribuições dos departamentos, o modelo foi revisto e melhorado para incorporar valores e indicadores personalizados, permitindo uma análise mais precisa do desempenho dos fornecedores em relação aos objetivos estratégicos da empresa.

### 5.1. Qualificação de Fornecedores

Com base no desempenho dos fornecedores são automaticamente qualificados de acordo com a Figura 16.

A qualificação dos fornecedores influencia a função que estes desempenham na organização:

- “**Muito Bom Fornecedor**” – o fornecedor que se encontre classificado dentro dos parâmetros deste grupo deve ser considerado como fornecedor prioritário.
- “**Bom Fornecedor**” - o fornecedor que se encontre classificado dentro dos parâmetros deste grupo deve ser sempre consultado.



- **“Fornecedor Mediano”** - o fornecedor que se encontre classificado dentro dos parâmetros deste grupo não deve ser incluído em serviços críticos ou casos de urgência.
- **“Mau Fornecedor”** o fornecedor que se encontre classificado dentro dos parâmetros deste grupo deve ser excluído da carteira de fornecedores.

## 5.2. Modelo de Avaliação de Fornecedores

A página inicial do modelo de avaliação proposto apresenta três botões direcionado para cada página específica, como ilustra a Figura 30.



*Figura 30 - Página principal do modelo de avaliação de fornecedores*

Na página “Regra de Pareto”, que é possível observar na Figura 31, é apresentada a lista de fornecedores, que por definição, está por ordem decrescente de percentagem de volume de negócio e por ordem crescente de percentagem cumulativa de volume de negócio. Esta folha serve para avaliar o fornecedor quanto ao volume de negócio. Caso se trate de um fornecedor monopolista ou fornecedores especiais estes devem ser considerados para avaliação. Esta página foi desenvolvida para facilitar o trabalho futuro a desenvolver por parte do departamento das compras, para a avaliação de fornecedores de produtos. De acordo com a Riopele, esta análise revela-se mais adequada para ser aplicada aos fornecedores de produtos do que aos fornecedores de serviços, uma vez que existem mais de 400 fornecedores de produtos e uma pequena porção de fornecedores de serviços.

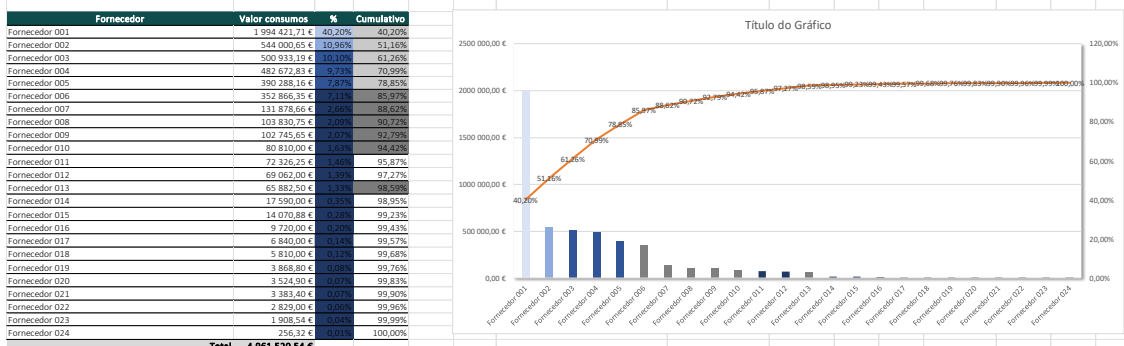


Figura 31 - Aplicação da regra de Pareto

Os valores da Figura 31 são reais, apenas não estão discriminados de acordo com a política de proteção de dados, a pedido da empresa Riopele. A identificação real dos fornecedores foi substituída por um identificador numérico.

O modelo de avaliação de fornecedores foi implementado recorrendo à ferramenta Excel do Microsoft Office. Pode observar-se o cabeçalho do modelo de avaliação de fornecedores na Figura 32. No cabeçalho é incluído o nome do fornecedor, o departamento responsável pela avaliação e o volume de negócios associado. Esses elementos fornecem os dados necessários para a avaliação dos fornecedores.

Fornecedor	Fornecedor 001								
Departamento	DRH Formação								
Volume de negócios	40%								
(Obs.: Para todas as perguntas, se não for aplicável, é atribuída a pontuação mais alta)									

Figura 32 - Cabeçalho do modelo de avaliação

Como mencionado anteriormente o modelo de avaliação é dividido por sete departamentos. É importante destacar que o departamento de Recursos Humanos foi dividido em dois modelos distintos, uma vez que têm fornecedores de trabalho temporário e fornecedores de trabalhos de formação. Apesar de se enquadrarem no DRH, as suas características exigem abordagens específicas. Assim, o modelo é dividido em sete departamentos e terá oito escolhas como é possível observar na Figura 33. De realçar que ao selecionar o departamento de interesse, é automaticamente modificado todo o grupo de

componente técnica, de modo a garantir que estas avaliações estejam de acordo com as necessidades específicas de cada departamento que foram exploradas neste trabalho.

Fornecedor	Fornecedor 001
Departamento	DRH Formação
Volume de negócios	DRH Formação
(Obs.: Para todas as p	DRH Trab. Temporário
CRITÉRIOS	Logística
	Metrologia
	Olicor
	QAS
	Tecelagem
	Ultimação

Figura 33 - Lista de departamentos do modelo de avaliação

O modelo de avaliação de fornecedores apresentado na Figura 34, é dividido em quatro grupos fundamentais: comercial, comunicação e foco no cliente; componente técnica; qualidade, ambiente e segurança; e jurídica com a valorização de cada grupo de 25%, 30%, 35% ,10%, respetivamente. Esta ponderação foi discutida pelo departamento de compras de modo a incutir os valores da Riopelle e satisfazer as necessidades da organização, tendo sido definida pela empresa.

Fornecedor								
Departamento								
Volume de negócios								
(Obs.: Para todas as perguntas, se não for aplicável, é atribuída a pontuação mais alta)								
CRITÉRIOS	SUBCRITÉRIOS	EXCELENTE 100%	ÓTIMO 80%	MÉDIO 60%	MAU 40%	MUITO MAU 20%	N/APLICÁVEL 100%	CLASSIFICAÇÃO
COMERCIAL COMUNICAÇÃO E FOCO NO CLIENTE	<b>Nível da Proposta Enviada</b>							
	A proposta enviada é objetiva e clara e está de acordo com o Caderno de Encargos da Rioplele?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	<b>Flexibilidade, eficiência e integridade durante a negociação</b>							
	Qual o nível de disponibilidade, coordenação e competência das pessoas de contacto?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	O processo de negociação é eficaz? (Preparar, discutir, negociar, encerrar)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	<b>Participação ativa e criatividade</b>							
	O fornecedor demonstra iniciativa e apresenta soluções alternativas ou inovadoras?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	O fornecedor avisa e valida atempadamente junto da Rioplele eventuais alterações à proposta adjudicada, por razões diversas oriundas do decorrer do serviço?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	<b>Disciplina de Preços e Faturação</b>							
	Perante níveis de serviço alternativos comparáveis, como se posiciona o custo do serviço face à média da concorrência?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
A faturação está de acordo com o orçamento negociado/aprovado?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
<b>Gestão de Reclamações</b>								
Tratamento de reclamações (Serviço Pós-Venda) - capacidade de resposta dentro do expectável?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
TÉCNICA	<b>Acompanhamento / Prazos</b>							
	A relação formador/empresa foi ágil?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	A entidade formadora enviou o dossier pedagógico dentro dos prazos acordados?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	<b>Qualidade do serviço</b>							
	Qual o grau de desempenho da entidade formadora?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	O nível de competência técnica do formador?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	O Formador ministrou a formação com clareza e promoveu a discussão?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>Ferramentas/Tecnologia</b>								
Como avalia a qualidade do dossier pedagógico?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Qual o nível do material pedagógico de acordo com a formação?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
QUALIDADE AMBIENTE SEGURANÇA	<b>Gestão Documental</b>							
	Toda a documentação específica necessária foi enviada atempadamente? (Planos de Segurança, Fichas de Procedimentos de Segurança, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	<b>Requisitos Legais</b>							
	O Fornecedor cumpriu com os requisitos legais e específicos da Rioplele em termos de Segurança e Saúde no Trabalho (I.e disponibilizou os EPI's necessários aos seus colaboradores...)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	O Fornecedor cumpriu com os requisitos legais e específicos da Rioplele em termos de Ambiente (I.e separação, acondicionamento e recolha dos resíduos; ruídos das máquinas dentro dos requisitos, etc)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	<b>Flexibilidade, eficiência e integridade dos intervenientes</b>							
<i>Obs.: a pontuação será invertida apenas para a pergunta seguinte, de acordo com as respetivas pontuações, ou seja, 0 advertências, equivale a 100%, excelente</i>		0	1	2-3	4-5	>5	N/APLICÁVEL	
Durante a execução do trabalho/serviço foi detetado algum incumprimento, tendo a Rioplele feito um alerta e/ou advertência?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Como avalia o nível do colaborador na sequência do alerta e/ou advertência, este tomou ações imediatas de correção/corretivas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
JURÍDICA	<b>Proposta Contratual</b>							
	A proposta contratual é objetiva e detalhada, sem margem para interpretações equivocadas? (Obs.: Se não for aplicável, é atribuída a pontuação mais alta)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	As especificações contratuais relevantes são habitualmente cumpridas? (Obs.: Se não for aplicável, é atribuída a pontuação mais alta)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>TOTAL</b>								Cotação do Fornecedor

Figura 34 - Proposta do modelo de avaliação de fornecedores

No primeiro grupo (comercial comunicação e foco no cliente), a atenção está concentrada nas habilidades comerciais, capacidade de comunicação e o foco no cliente. São avaliados fatores como a flexibilidade, eficiência, participação e o nível de proposta apresentada. Deste modo tentam assegurar o comprometimento em estabelecer um relacionamento de parceria com o fornecedor, em busca do sucesso mútuo. Este grupo tem uma ponderação de 25%.

O segundo grupo (parte técnica) apresenta a capacidade técnica de fornecer produtos e serviços de alta confiabilidade e qualidade. São analisadas competências técnicas, tecnologias utilizadas, experiência e a capacidade de inovação. Estes aspetos são fundamentais para garantir um fornecedor inovador e atualizado, de forma a assegurar

soluções por parte do fornecedor para melhorar as operações da organização. Este grupo é alterado de acordo com o departamento de interesse. Ao trocar o departamento são automaticamente modificadas todas as perguntas e a respetiva pontuação, de modo a satisfazer as necessidades e valores específicos de cada departamento. A ponderação deste grupo corresponde a 30%.

A qualidade, as práticas de segurança e o compromisso com o meio ambiente são prioridades para a Riopole. Assim, o terceiro grupo com mais valorização (35%), avaliará o sistema de gestão da qualidade, as suas políticas de sustentabilidade e as medidas de segurança implementadas para a execução das suas tarefas. São valorizados os fornecedores parceiros que compartilhem valores e qualidade de responsabilidade social e ambiental.

Por fim, o grupo quatro engloba uma componente jurídica dos fornecedores, onde é analisada a proposta contratual e se são seguidas normalmente estas propostas de acordo com o estabelecido. A solidez jurídica dos fornecedores é essencial de modo a garantir relações comerciais estáveis e fidedignas. Este tem uma valorização de 10%.

Cada grupo tem a sua importância na avaliação do fornecedor de acordo com as ponderações apresentadas. Assim o fornecedor é avaliado através de um sistema de pontuação de acordo com as respostas dadas pelo avaliador. Esta nota final global auxiliará depois a tomada de decisão na escolha do fornecedor. Estas ponderações foram escolhidas muito minuciosamente por cada departamento através da importância de cada grupo e sucessivamente de cada pergunta em detalhe.

A execução deste modelo de avaliação de fornecedores reforça o compromisso com a qualidade nas operações e a procura contínua por parcerias sólidas e de longo prazo. Através deste modelo, a cadeia logística é fortalecida, de forma a melhorar a qualidade técnica dos serviços e operações, impulsionando a qualidade dos produtos e competitividade do mercado.

As 22 perguntas são de resposta obrigatória, pois só aparecerá a cotação caso as respostas estejam totalmente respondidas. Esta verificação é feita através da função “SE” do excel. Após responder às 22 perguntas aparecerá a cotação do fornecedor no local determinado. Esta cotação é feita através de multiplicações entre páginas que estão ocultas no modelo, utilizando um modelo de ponderação linear. Um vez que o grupo de componente “técnica” altera conforme o departamento, as cotações das perguntas também são automaticamente alteradas com base nas ponderações dos diferentes departamentos, como é possível observar na Figura 35.





Figura 37 - Gráficos de Desempenho do Modelo de Avaliação de Fornecedores

### 5.3. Propostas de ponderações por parte dos diferentes departamentos

Este capítulo terá como principal objetivo definir as ponderações para as diferentes perguntas da parte técnica. O modelo apresentará diferentes ponderações neste grupo de parte técnica, pois as necessidades de cada departamento são diferentes no grupo de componente técnica, pois o departamento de recursos humanos não tratará de trabalhos de transporte nem o departamento de logística tratará de fornecedores de trabalhos temporários. Todos os outros grupos são iguais para uniformizar ao máximo o modelo de modo a este ser transversal a toda a organização. Esta secção é de extrema importância, pois considera perspectivas e necessidades específicas de cada departamento, adaptando assim o modelo às necessidades reais da organização. O objetivo deste capítulo é apresentar as sugestões de ponderações propostas por cada departamento de forma a destacar a importância atribuída a cada subgrupo da parte técnica do modelo. As restantes ponderações foram trabalhadas com o departamento de compras de acordo com as necessidades e valores da Riopele.

A colaboração entre departamentos é essencial para a elaboração do modelo de avaliação de fornecedores transversal a toda a organização, alinhado com os objetivos da empresa. Esta colaboração vai ao encontro das necessidades reais da organização e as adversidades mais comuns, resultando assim em sugestões de melhoria para o restante modelo. Numa primeira fase foi realizada uma primeira abordagem para perceber como cada grupo da parte técnica se vai dividir em diferentes subgrupos. Após a escolha dos subcritérios são analisados quais os subcritérios com maior importância e as perguntas que

neles implicam. Posteriormente é feita outra avaliação das perguntas com mais importância que sucessivamente terão mais pontuação no modelo proposto.

No próximo ponto são apresentados todos os grupos de componente técnica, dos diferentes departamentos e as diferentes partes técnicas de acordo com as necessidades e valores específicos de cada departamento.

### 5.3.1. Logística

Responsável por uma gestão eficiente dos fluxos de produtos e matérias-primas, o departamento de logística identificou a importância de os fornecedores demonstrarem uma alta qualidade de serviço e também os tempos de entrega em prazos estipulados, uma vez que a organização tem necessidades diferentes todos os dias. Por fim, e não menos importante as ferramentas e tecnologias, uma vez que o fornecedor tem de assegurar a rastreabilidade do produto/materiais. A Figura 38 representa a lista de perguntas com a respectiva importância das perguntas de acordo com o departamento de logística, de modo a satisfazer as necessidades do departamento. O departamento de logística dividirá o grupo de componente técnica em três subgrupos com a respectiva pontuação 30%, 40%, 30%.

CRITÉRIOS	SUBCRITÉRIOS	100%	80%	60%	40%	20%	0%	CLASSIFICAÇÃO
TÉCNICA	Qualidade do Serviço / Localização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Qual o nível de qualidade do serviço?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	100%
	O fornecedor tem iniciativas para melhorar a qualidade do serviço prestado?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	80%
	Ferramentas/Tecnologia							
	O fornecedor tem implementado ou permite desenvolver interface (com SAP)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	100%
	O fornecedor possui tecnologia de Track & Trace?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	80%
	As tarifas são competitivas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	60%
	Entrega / Prazos							
	Qual a percentagem de entregas executadas dentro do prazos estabelecido?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	100%
	O fornecedor está disposto a fazer ajustes nos prazos de entrega com base nas necessidades específicas da Riopelle?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	80%
TOTAL		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Cotação de Fornecedores			<input type="checkbox"/>	

Figura 38 - Sugestões propostas pelo departamento de Logística

### 5.3.2. Metrologia

O departamento de metrologia destaca a importância na qualidade do serviço, nos prazos de entrega e na gestão de reclamações, os quais são usados para subdividir o grupo da parte técnica, sugerindo posteriormente as ponderações para cada pergunta e as



ponderações para cada subgrupo que são respectivamente 28%, 47% e 25%. O grupo de metrologia definiu que as perguntas com mais valorização seriam a pergunta que trata do nível de incerteza e todas as perguntas que englobem o subcritério prazo. É possível verificar todas as perguntas escolhidas pelo departamento de metrologia na Figura 39.

CRITÉRIOS		EXCELENTE 100%	ÓTIMO 80%	MÉDIO 60%	MAU 40%	MUITO MAU 20%	N/APLICÁVEL 100%	CLASSIFICAÇÃO
TÉCNICA	<b>Qualidade do serviço</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	O Produto está em conformidade com as especificações técnicas?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	80%
	O valor de incerteza está dentro dos parâmetros da Riopelle?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	100%
	<b>Entrega / Prazos</b>							
	Qual a percentagem de entregas executadas dentro dos prazos estabelecido?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	100%
	O fornecedor está disposto a fazer ajustes nos prazos de entrega com base nas necessidades específicas da Riopelle?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	100%
	O Fornecedor entrega os relatórios do serviço prestado?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	100%
	<b>Gestão de Reclamações</b>							
	Como avalia o fornecedor com base no tempo médio de resposta às reclamações?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	80%
	Face às reclamações apresentadas, o fornecedor demonstrou total colaboração e definiu de imediato as ações de correção/corretivas necessárias?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	80%

Figura 39 - Sugestões propostas pelo departamento de metrologia

### 5.3.3. Olicor

Como é possível observar na Figura 40, o departamento da Olicor (tinturaria), faz referência às práticas sustentáveis na produção e tratamento de tecidos, rastreabilidade e aos prazos de entrega.

CRITÉRIOS	SUBCRITÉRIOS	100%	80%	60%	40%	20%	100%	CLASSIFICAÇÃO
TÉCNICA	<b>Qualidade do serviço</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	O Produto está em conformidade com as especificações técnicas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	100%
	Qual o nível de qualidade do serviço?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	100%
	<b>Ferramentas/Tecnologia</b>							
	O fornecedor tem um parque de máquinas recente ou ao nível dos serviços atuais?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	80%
	O fornecedor assegura a rastreabilidade total do produto?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	100%
	Os fornecedores garantem a segurança das informações da empresa durante a troca de informações através das tecnologias?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	100%
	<b>Entrega / Prazos</b>							
	Os prazos de execução foram cumpridos conforme o previsto?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	100%
	O Fornecedor entrega os relatórios do serviço prestado?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	80%
<b>TOTAL</b>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Cotação de Fornecedor		<input type="checkbox"/>	

Figura 40 - Sugestões propostas pelo departamento Olicor

Por outro lado, tem de assegurar que o fornecedor tenha um parque de máquinas atualizado para que os produtos finais tenham a qualidade desejada. Este grupo foi dividido em três subgrupos, qualidade do serviço, ferramentas/tecnologia e entrega/ prazos de entrega, com a ponderação de 30%, 43% e 27%. As perguntas com mais importância para este departamento, são as conformidades com as especificações técnicas, se o fornecedor assegura a segurança na troca de informações e se fornecedor assegura a rastreabilidade total do produto, pois a Riopele tem clientes que pedem este último critério bem definido.

### 5.3.4. Qualidade Ambiente e Segurança (QAS)

O departamento QAS, tem em vista a responsabilidade social e ambiental, mas principalmente a segurança e qualidade do serviço. A consideração destes critérios é uma forma de assegurar que os parceiros de negócio estão alinhados com os valores éticos e dos compromissos de sustentabilidade. Os fornecedores que demonstram um compromisso sólido com a segurança dos seus processos são fundamentais para garantir a segurança dos colaboradores e a integridade dos produtos. Com base nas pontuações da Figura 41, pode verificar-se que o departamento QAS dividiu o grupo da parte técnica em subgrupos: qualidade do serviço, apoio técnico e prazos; e gestão de reclamações, e atribuiu a ponderação de 35%, 41% e 24% respetivamente.

Riopele SINCE 1927		MODELO DE AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES (SERVIÇOS)						MENU
Tipo de serviço		QAS						
(Nota: Para todas as perguntas, se não for aplicável, é atribuída a pontuação mais alta)								
CRITÉRIOS	SUBCRITÉRIOS	100%	80%	60%	40%	20%	100%	CLASSIFICAÇÃO
TÉCNICA	Qualidade do serviço	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	O fornecedor fez o serviço conforme o estabelecido?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	100%
	Qual o nível de qualidade total do serviço prestado?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	100%
	Apoio técnico e Prazos							
	Os prazos de execução foram cumpridos conforme o previsto?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	80%
	Qual o nível de competência técnica dos colaboradores que executam o serviço?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	100%
	Qual o nível de apoio técnico e esclarecimento de dúvidas do fornecedor?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	60%
	Gestão de Reclamações							
	Quantas reclamações com impacto aconteceram durante o período da execução do serviço?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	80%
	O contrato comercial enviado está a ser praticado de forma correta e estabelecida?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	60%
TOTAL		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Cotação de Fornecedor			<input type="checkbox"/>	

Figura 41 - Sugestões propostas pelo departamento QAS

### 5.3.5. Recursos Humanos (DRH)

Neste ponto são exploradas, as ponderações propostas pelo departamento de recursos humanos para os diferentes tipos de fornecedores, fornecedor de trabalho temporário e fornecedores de trabalhos de formação. Este departamento desempenha um papel fundamental para o desenvolvimento da empresa não só a nível produtivo, mas também a nível social.

Os fornecedores de formação ajudam a equipa através do ensino de práticas e habilidades essenciais, enquanto os fornecedores de trabalho temporário ajudam na gestão da volatilidade da procura.

O trabalho com o departamento de recursos humanos foi diferente, pois foi possível ter o contacto e trocar algumas impressões sobre as ponderações a utilizar. Desse modo as ponderações são expostas com o valor final do modelo de avaliação de fornecedores.

#### Trabalho Temporário

Como se pode observar na Figura 42, a parte técnica foi dividida em três grupos, qualidade dos trabalhadores temporários, flexibilidade/acompanhamento, prazos/alterações com as respetivas ponderações 25%, 50%, 25%.

CRITÉRIOS		Subcritérios	Ponderação
TÉCNICA	<b>Qualidade dos Trabalhadores Temporários</b>		<input type="checkbox"/>
	Os candidatos apresentados correspondem, na sua maioria, ao perfil solicitado?		<input type="checkbox"/> 3,75
	O fornecedor tem uma boa capacidade de resposta?		<input type="checkbox"/> 3,75
	<b>Flexibilidade / Acompanhamento</b>		
	O fornecedor faz um bom acompanhamento dos trabalhadores?		<input type="checkbox"/> 3
	O fornecedor é ágil nos processos administrativos e de gestão contratual?		<input type="checkbox"/> 6
	O fornecedor propõe novas soluções para melhorar o serviço?		<input type="checkbox"/> 6
	<b>Prazos / Alterações</b>		
	Os prazos de execução foram cumpridos conforme o previsto?		<input type="checkbox"/> 3,75
Em caso de alterações, qual o nível de resposta, disponibilidade e coordenação por parte do fornecedor com a Riopelle?		<input type="checkbox"/> 3,75	

Figura 42 - Sugestões propostas pelo departamento de Recursos Humanos para os fornecedores de trabalho temporário

O DRH deu mais ênfase ao subgrupo de Flexibilidade/Acompanhamento, atribuindo com mais pontuação as perguntas que dizem respeito aos processos administrativos e a propostas de novas soluções para melhorar o serviço prestado.

## Formação

Como mostra a Figura 43, o departamento de recursos humanos dividiu a parte técnica para os fornecedores de trabalho temporário em três grupos distintos, acompanhamento/prazos, qualidade do serviço e ferramentas/tecnologia com a ponderação de 40%, 40%, 20% respetivamente. O DRH deu mais ênfase à qualidade do serviço e ao acompanhamento/prazo. Assim destacou com mais pontuação as perguntas acerca da agilidade da relação entre formador e empresa, a pergunta sobre o prazo do dossier pedagógico e o nível de desempenho da entidade formadora.


 <span style="float: right;">MODELO DE AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES (SERVIÇOS)</span> <span style="float: right; border: 1px solid black; padding: 2px;">MENU</span>		
Departamento		DRH Formação
(Obs.: Para todas as perguntas, se não for aplicável, é atribuída a pontuação mais alta)		
CRITÉRIOS	SUBCRITÉRIOS	Ponderação
TÉCNICA	<b>Acompanhamento / Prazos</b>	<input type="checkbox"/>
	A relação formador/empresa foi àgil?	<input type="checkbox"/> 6
	A entidade formadora enviou o dossier pedagógico dentro dos prazos acordados?	<input type="checkbox"/> 6
	<b>qualidade do serviço</b>	
	Qual o grau de desempenho da entidade formadora?	<input type="checkbox"/> 6
	O nível de competência técnica do formador?	<input type="checkbox"/> 3
	O Formador ministrou a formação com clareza e promoveu a discussão?	<input type="checkbox"/> 3
	<b>Ferramentas/Tecnologia</b>	
	Como avalia a qualidade do dossier pedagógico?	3
Qual o nível do material pedagógico de acordo com a formação?	<input type="checkbox"/> 3	

Figura 43 - Sugestões propostas pelo departamento de Recursos Humanos para os fornecedores de trabalho de formação

### 5.3.6. Tecelagem

O departamento de Tecelagem, é responsável por garantir a qualidade do produto intermédio e desse modo o fornecedor tem a necessidade de garantir um padrão alto na

qualidade do serviço, ou seja, se o produto vem de acordo com as especificações técnicas, garantindo a rastreabilidade do produto e assegurando a segurança das trocas de informações através das tecnologias. Como mostra a Figura 44, o departamento de tecelagem dá muita importância à qualidade do serviço com o peso de 35%, o subgrupo de ferramentas e tecnologia com um peso maior de 41% e por fim o subgrupo dos prazos de entrega com uma ponderação de 24%.

Riopelle		MODELO DE AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES (SERVIÇOS)						MENU
Departamento		Tecelagem						
(Obs.: Para todas as perguntas, se não for aplicável, é atribuída a pontuação mais alta)								
CRITÉRIOS	SUBCRITÉRIOS	EXCELENTE 100%	ÓTIMO 80%	MÉDIO 60%	MAU 40%	MUITO MAU 20%	N/APLICÁVEL 100%	CLASSIFICAÇÃO
TÉCNICA	<b>Qualidade do serviço</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	O Produto está em conformidade com as especificações técnicas?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	100%
	Qual o nível de qualidade do serviço?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	100%
	<b>Ferramentas/Tecnologia</b>							
	O Fornecedor tem implementado ou permite desenvolver Interface (com SAP)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	100%
	O fornecedor assegura a rastreabilidade total do produto?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	60%
	Os fornecedores garantem a segurança das informações da empresa durante a troca de informações através das tecnologias?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	80%
	<b>Entrega / Prazos</b>							
	Qual a percentagem de entregas executadas dentro do prazos estabelecido?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	60%
O fornecedor está disposto a fazer ajustes nos prazos de entrega com base nas necessidades específicas da Riopelle?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	80%	

Figura 44 - Sugestões propostas pelo departamento de Tecelagem

### 5.3.7. Ultimação

O departamento de Ultimação, tal como o departamento de metrologia, faz referência aos critérios de qualidade do serviço, prazos de entrega e gestão de reclamações, fazendo referência a uma vertente de responsabilidade social e ambiental. Como se pode visualizar na Figura 45, o departamento de Ultimação dá mais valor aos materiais finais, uma vez que estes têm impacto de forma direta na qualidade final dos produtos e consequentemente dos clientes finais. O grupo de componente “Técnica” foi dividido em três subcritérios com a respetiva classificação 22%, 43% e 35%.

Riopele SINCE 1927		MODELO DE AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES (SERVIÇOS)						MENU
Departamento		Ultimação						
(Obs.: Para todas as perguntas, se não for aplicável, é atribuída a pontuação mais alta)								
CRITÉRIOS	SUBCRITÉRIOS	EXCELENTE 100%	ÓTIMO 80%	MÉDIO 60%	MAU 40%	MUITO MAU 20%	N/APLICÁVEL 100%	CLASSIFICAÇÃO
TÉCNICA	<b>Qualidade do serviço</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	O Produto está em conformidade com as especificações técnicas?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	80%
	O Fornecedor entrega os relatórios do serviço prestado?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	20%
	<b>Entrega / Prazos</b>							
	Qual a percentagem de entregas executadas dentro do prazos estabelecido?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	80%
	O fornecedor está disposto a fazer ajustes nos prazos de entrega com base nas necessidades específicas da Riopele?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	100%
	O fornecedor utiliza embalagens sustentáveis e ecologicamente corretas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	20%
	<b>Gestão de Reclamações</b>							
	Como avalia o fornecedor com base no tempo médio de resposta às reclamações?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	80%
Face às reclamações apresentadas, o fornecedor demonstrou total colaboração e definiu de imediato as ações de correção/corretivas necessárias?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	80%	

Figura 45 - Sugestões propostas pelo departamento Ultimação

#### 5.4. Validação do modelo de avaliação de fornecedores

Este ponto da dissertação dará continuação ao modelo de avaliação de fornecedores, com a apresentação dos resultados obtidos a partir das respostas atribuídas pelos diferentes departamentos. O grupo anterior, permitiu que cada departamento partilhasse as suas necessidades específicas e pontos de vista para a definição das ponderações para o grupo da parte técnica.

Neste ponto são expostas, detalhadamente, as respostas e o respetivo resultado da avaliação de um fornecedor de cada departamento e em seguida uma análise detalhada dos resultados obtidos. Com base nessas informações, é possível desenvolver um modelo completo e abrangente transversal a toda a organização. A importância da participação ativa de todos os departamentos para a construção do modelo de avaliação de fornecedor reflete os valores e objetivos reais da Riopele. Desta forma, continuará a elevar os altos níveis de desempenho, aprimorando os padrões de qualidade e assegurando um futuro com responsabilidade social e ambiental.

Por fim, pretende-se que este modelo de avaliação de fornecedores seja mais sólido, baseado em dados reais, permitindo tomar decisões de forma mais consciente e baseadas num histórico de informações. O objetivo é fortalecer a cadeia logística, melhorar processos intermédios e consecutivamente fornecer um padrão de serviços e produtos de alta qualidade.

### **5.4.1. Departamento de logística**

O departamento de logística é a ligação entre a produção e o consumidor. Este departamento está responsável por planear e coordenar as operações logísticas e sucessivamente a otimização de recursos e rotas de transporte. A eficiência deste departamento impacta a capacidade de resposta da empresa, redução de custos e a satisfação dos clientes. Dessa forma, é essencial avaliar periodicamente os fornecedores que contribuem para as operações logísticas de modo a garantir que estão alinhados com os objetivos da empresa. O fornecedor do departamento de logística, no grupo “Comercial, comunicação e foco no cliente” obteve uma pontuação média de 80%. O fornecedor tem o cuidado de analisar e apresentar soluções com base no caderno de encargos da empresa. Obteve uma boa pontuação em todos os outros aspetos do primeiro grupo, mas devem trabalhar melhor os seus recursos de tratamento ao cliente, uma vez que tem a pior pontuação do grupo.

Pode observar-se que o fornecedor tem um grupo de trabalhadores qualificados, que garantem a aptidão técnica na maioria dos serviços executados, uma vez que o grupo de componente “Técnica” obteve a melhor pontuação dos grupos, como mostra a Figura 46.

Departamento									
Logística									
(Obs.: Para todas as perguntas, se não for aplicável, é atribuída a pontuação mais alta)									
CRITÉRIOS	SUBCRITÉRIOS	EXCELENTE 100%	ÓTIMO 80%	MÉDIO 60%	MAU 40%	MUITO MAU 20%	N/APLICÁVEL 100%	CLASSIFICAÇÃO	
COMERCIAL COMUNICAÇÃO E FOCO NO CLIENTE	<b>Nível da Proposta Enviada</b>								
	A proposta enviada é objetiva e clara e está de acordo com o Caderno de Encargos da Riopele?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	100%	
	<b>Flexibilidade, eficiência e integridade durante a negociação</b>								
	Qual o nível de disponibilidade, coordenação e competência das pessoas de contacto?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	80%	
	O processo de negociação é eficaz? (Preparar, discutir, negociar, encerrar)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	80%	
	<b>Participação ativa e criatividade</b>								
	O fornecedor demonstra iniciativa e apresenta soluções alternativas ou inovadoras?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	80%	
	O fornecedor avisa e valida atempadamente junto da Riopele eventuais alterações à proposta adjudicada, por razões diversas oriundas do decorrer do serviço?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	80%	
	<b>Disciplina de Preços e Faturação</b>								
	Perante níveis de serviço alternativos comparáveis, como se posiciona o custo do serviço face à média da concorrência?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	80%	
A faturação está de acordo com o orçamento negociado/aprovado?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	80%		
<b>Gestão de Reclamações</b>									
Tratamento de reclamações (Serviço Pós-Venda) - capacidade de resposta dentro do expectável?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	60%		
TÉCNICA	<b>Qualidade do Serviço / Localização</b>								
	Qual o nível de qualidade do serviço?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	100%	
	O fornecedor tem iniciativas para melhorar a qualidade do serviço prestado?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	100%	
	<b>Ferramentas/Tecnologia</b>								
	O Fornecedor tem implementado ou permite desenvolver Interface (com SAP)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	100%	
	O fornecedor possui tecnologia de Track & Trace?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	100%	
	As tarifas são competitivas?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	80%	
<b>Entrega / Prazos</b>									
Qual a percentagem de entregas executadas dentro do prazos estabelecido?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	80%		
O fornecedor está disposto a fazer ajustes nos prazos de entrega com base nas necessidades específicas da Riopele?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	60%		
QUALIDADE AMBIENTE SEGURANÇA	<b>Gestão Documental</b>								
	Toda a documentação específica necessária foi enviada atempadamente? (Planos de Segurança, Fichas de Procedimentos de Segurança, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	100%	
	<b>Requisitos Legais</b>								
	O Fornecedor cumpriu com os requisitos legais e específicos da Riopele em termos de Segurança e Saúde no Trabalho (i.e disponibilizou os EPI's necessários aos seus colaboradores...)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	100%	
	O Fornecedor cumpriu com os requisitos legais e específicos da Riopele em termos de Ambiente (i.e separação, acondicionamento e recolha dos resíduos; ruídos das máquinas dentro dos requisitos, etc)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	100%	
	<b>Flexibilidade, eficiência e integridade dos intervenientes</b>								
	obs: a pontuação será invertida apenas para a pergunta seguinte, de acordo com as respetivas pontuações, ou seja, 0 advertências, equivale a 100%, excelente	0	1	2-3	4-5	>5	N/APLICÁVEL		
Durante a execução do trabalho/serviço foi detetado algum incumprimento, tendo a Riopele feito um alerta e/ou advertência?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	60%		
Como avalia o nível do colaborador na sequência do alerta e/ou advertência,este tomou ações imediatas de correção/corretivas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	60%		
JURÍDICA	<b>Proposta Contratual</b>								
	A proposta contratual é objetiva e detalhada, sem margem para interpretações equivocadas? (Obs.: Se não for aplicável, é atribuída a pontuação mais alta)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	80%	
	As especificações contratuais relevantes são habitualmente cumpridas? (Obs.: Se não for aplicável, é atribuída a pontuação mais alta)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	80%	
<b>TOTAL</b>		84,4							

Figura 46 - Avaliação de fornecedor do departamento de Logística

No grupo de “Qualidade, ambiente e segurança” nota-se que o fornecedor tem cuidado com a documentação e requisitos legais em termos de segurança, saúde no trabalho e também em termos de ambiente. Durante a execução do serviço foram feitas advertências por parte da Riopele, em que o colaborador não cumpriu imediatamente as ações a tomar, pelo que este se torna mais um ponto a melhorar.

Em relação ao grupo de componente “Jurídica” o fornecedor teve uma boa pontuação, mas com alguns detalhes a melhorar, não só a nível de comunicação, sendo um fornecedor que demonstra atrasos nas entregas e ainda alguns pontos que não são cumpridos como previsto. Como se pode observar na Figura 47, o fornecedor do departamento de logística teve a pontuação de “Bom Fornecedor”, uma vez que obteve a



pontuação de aproximadamente 84,39%. Verifica-se que apesar de ser um bom fornecedor na globalidade da pontuação tem alguns aspetos a melhorar.

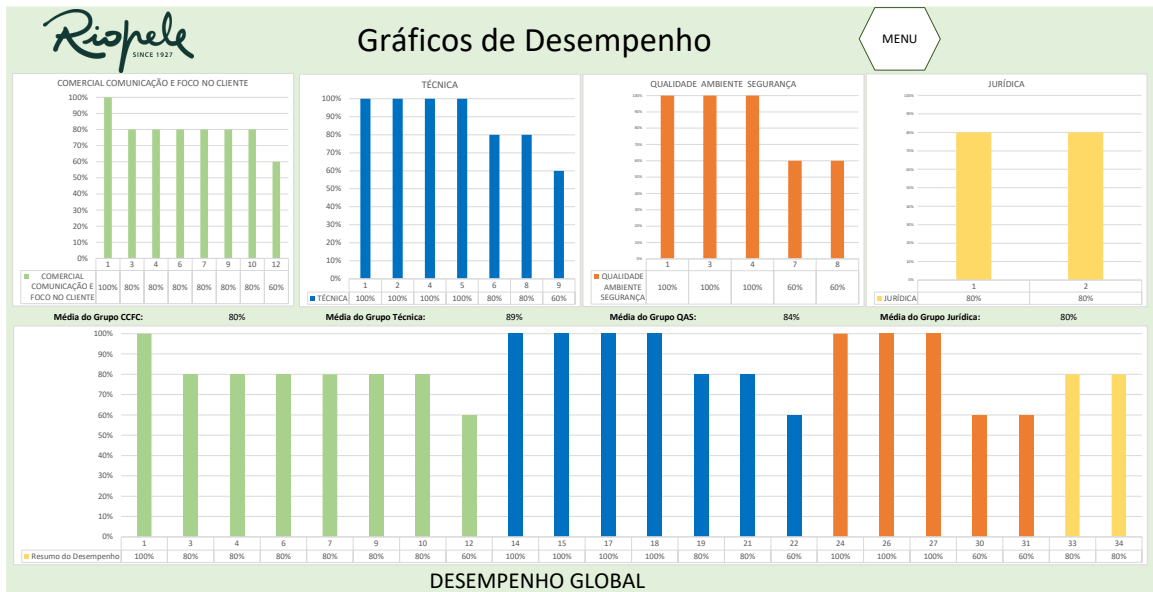


Figura 47 - Gráficos do desempenho do fornecedor do departamento de Logística

#### 5.4.2. Departamento de metrologia

A colaboração deste departamento é fundamental para assegurar os processos de produção ao mais alto nível, confiança e qualidade. Este fornecedor trata de assuntos relacionados com a calibração de equipamentos, ou seja, a organização está dependente da qualidade do serviço deste fornecedor. O desempenho do fornecedor é analisado e deve registar possíveis pontos de melhoria. Como se pode verificar na Figura 48, o fornecedor tem alguns pontos a melhorar na parte “Comercial, comunicação e foco no cliente”, no que diz respeito à proposta enviada e ao processo de negociação. Também se verifica que o fornecedor tem um défice de inovação na qualidade do serviço quando comparado com outros fornecedores.


		MODELO DE AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES (SERVIÇOS)						MENU	
Departamento		Metrologia							
Obs.: Para todos os parâmetros, se não for aplicável, é atribuída a pontuação mais alta									
CRITÉRIOS	SUBCRITÉRIOS	EXCELENTE 100%	ÓTIMO 80%	MÉDIO 60%	MAU 40%	MUITO MAU 20%	N/APLICÁVEL 100%	CLASSIFICAÇÃO	
COMERCIAL COMUNICAÇÃO E FOCO NO CLIENTE	Nível da Proposta Enviada								
	A proposta enviada é objetiva e clara e está de acordo com o Caderno de Encargos da Riopele?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	80%	
	Flexibilidade, eficiência e integridade durante a negociação								
	Qual o nível de disponibilidade, coordenação e competência das pessoas de contacto?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	100%	
	O processo de negociação é eficaz? (Preparar, discutir, negociar, encerrar)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	80%	
	Participação ativa e criatividade								
	O fornecedor demonstra iniciativa e apresenta soluções alternativas ou inovadoras?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	80%	
	O fornecedor avisa e valida atempadamente junto da Riopele eventuais alterações à proposta adjudicada, por razões diversas oriundas do decorrer do serviço?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	80%	
	Disciplina de Preços e Faturação								
	Perante níveis de serviço alternativos comparáveis, como se posiciona o custo do serviço face à média da concorrência?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	80%	
A faturação está de acordo com o orçamento negociado/aprovado?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	100%		
Gestão de Reclamações									
Tratamento de reclamações (Serviço Pós-Venda) - capacidade de resposta dentro do expectável?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	100%		
TÉCNICA	Qualidade do serviço								
	O Produto está em conformidade com as especificações técnicas?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	100%	
	O valor de incerteza está dentro dos parâmetros da Riopele?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	100%	
	Entrega / Prazos								
	Qual a percentagem de entregas executadas dentro dos prazos estabelecido?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	100%	
	O fornecedor está disposto a fazer ajustes nos prazos de entrega com base nas necessidades específicas da Riopele?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	80%	
	O Fornecedor entrega os relatórios do serviço prestado?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	100%	
	Gestão de Reclamações								
Quantas reclamações com impacto aconteceram durante o período de execução do serviço?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	100%		
Face às reclamações apresentadas, o fornecedor demonstrou total colaboração e definiu de imediato as ações de correção/corretivas necessárias?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	100%		
QUALIDADE AMBIENTE SEGURANÇA	Gestão Documental								
	Toda a documentação específica necessária foi enviada atempadamente? (Planos de Segurança, Fichas de Procedimentos de Segurança, etc.)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	100%	
	Requisitos Legais								
	O Fornecedor cumpriu com os requisitos legais e específicos da Riopele em termos de Segurança e Saúde no Trabalho (i.e disponibilizou os EPI's necessários aos seus colaboradores...)?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	100%	
	O Fornecedor cumpriu com os requisitos legais e específicos da Riopele em termos de Ambiente (i.e separação, acondicionamento e recolha dos resíduos; ruídos das máquinas dentro dos requisitos, etc)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	100%	
	Flexibilidade, eficiência e integridade dos intervenientes								
	Obs.: a pontuação será invertida apenas para a pergunta seguinte, de acordo com as respetivas pontuações, ou seja, 0 advertências, equivale a 100%, excelente	0	1	2-3	4-5	>5	N/APLICÁVEL		
Durante a execução do trabalho/serviço foi detetado algum incumprimento, tendo a Riopele feito um alerta e/ou advertência? ( Em caso de nenhum incumprimento escolher a opção excelente "comportamento")	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	100%		
Como avalia o nível do colaborador na sequência do alerta e/ou advertência,este tomou ações imediatas de correção/corretivas?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	100%		
JURÍDICA	Proposta Contratual								
	A proposta contratual é objetiva e detalhada, sem margem para interpretações equívocas? (Obs. - Se não for aplicável, é atribuída a pontuação mais alta)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	100%	
	As especificações contratuais relevantes são habitualmente cumpridas? (Obs. - Se não for aplicável, é atribuída a pontuação mais alta)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	100%	
<b>TOTAL</b>		<b>95,9</b>							

Figura 48 - Avaliação de fornecedor do departamento de Metrologia

O fornecedor do departamento de metrologia teve uma excelente pontuação, 95,91% aproximadamente, o que faz com que tenha um serviço de elevada qualidade. Essa alta pontuação reflete uma parceria confiável, em que o fornecedor demonstra comprometimento no que toca em satisfazer as necessidades da organização. Com uma pontuação de excelência o departamento de metrologia contribui para os elevados padrões de qualidade exigidos pela Riopele. Como se pode observar na Figura 49, o fornecedor do departamento de Metrologia teve uma excelente pontuação na componente “Técnica”, “Jurídica” e na “Qualidade, Ambiente e Segurança”. Já na parte “Comercial, comunicação e foco no cliente” tem alguns pontos a melhorar, uma vez que não tem uma média tão alta como nos outros três grupos.

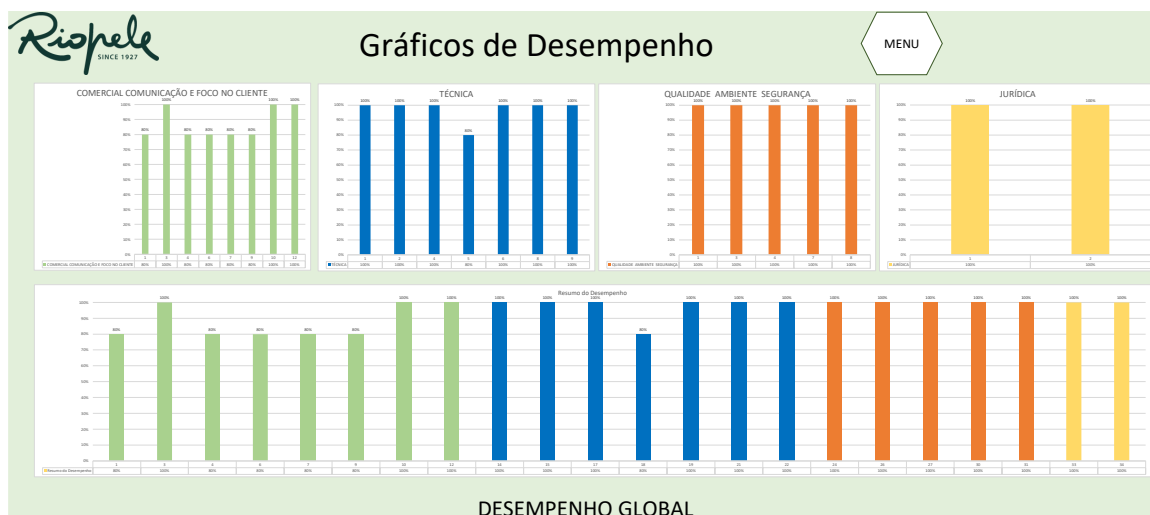


Figura 49 - Gráficos do desempenho do fornecedor do departamento de Metrologia

### 5.4.3. Departamento olicor

No departamento de tinturaria (Olicor) ocorre a transformação de cores. O significado de precisão e perfeição neste departamento são elementos-chave. Todos os fatores entram em causa no trabalho deste departamento, uma vez que o mínimo erro, como por exemplo uma alteração do pH da água, pode afetar de forma significativa a tonalidade do produto.

Neste ponto são abordados alguns aspetos sobre a avaliação feita a dois fornecedores exemplo da tinturaria, daqui em diante designados por Fornecedor 1 e Fornecedor 2, que fazem parte da garantia de qualidade, durabilidade e estética dos produtos finais.

#### Fornecedor 1

O fornecedor 1, é um dos fornecedores do departamento de tinturaria que foi utilizado para analisar e comparar os resultados obtidos. Como se pode observar na Figura 50, o fornecedor 1, tem um grupo “Comercial, comunicação e foco no cliente” forte e consolidado, com oito perguntas acima da pontuação dos oitenta por cento, o que leva a uma média do primeiro grupo de oitenta e cinco por cento.

Já no grupo de componente “Técnica” o fornecedor 1, não assegura a totalidade da rastreabilidade do produto, uma vez que não apresentaram todos os relatórios dos serviços

prestados e têm lacunas na segurança de troca de informação entre empresas. Estes pontos são chave para assegurar um serviço de qualidade e a satisfação dos seus clientes.

No grupo três (QAS), apesar de ter uma boa pontuação, tem duas perguntas que não se aplicam e foram cotadas com a pontuação máxima. Além disso, asseguram a maioria da documentação necessária atempadamente, assim como a maioria dos requisitos legais em termos de ambiente, segurança e saúde no trabalho.

No que diz respeito à componente “Jurídica”, o fornecedor 1, tem o cuidado de enviar a proposta contratual de modo a garantir a satisfação de todas as necessidades. As especificações contratuais são normalmente cumpridas de acordo com o negociado, sem margem para falhas.

É possível identificar alguns pontos de melhoria, na componente “Técnica” a nível de prazos de entrega e das ferramentas/tecnologia que utiliza, mas está apto a fazer parte da carteira de fornecedores. Com a pontuação de 81,47% está identificado como “Bom Fornecedor”, como ilustra a Figura 50

Departamento									
Oficor									
(Obs.: Para todas as perguntas, se não for aplicável, é atribuída a pontuação mais alta)									
CRITÉRIOS	SUBCRITÉRIOS	EXCELENTE 100%	ÓTIMO 80%	MÉDIO 60%	MAU 40%	MUITO MAU 20%	N/APLICÁVEL 100%	CLASSIFICAÇÃO	
COMERCIAL COMUNICAÇÃO E FOCO NO CLIENTE	<b>Nível da Proposta Enviada</b>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	80%	
	A proposta enviada é objetiva e clara e está de acordo com o Caderno de Encargos da Rioplele?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	80%	
	<b>Flexibilidade, eficiência e integridade durante a negociação</b>								
	Qual o nível de disponibilidade, coordenação e competência das pessoas de contacto?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	80%	
	O processo de negociação é eficaz? (Preparar, discutir, negociar, encerrar)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	100%	
	<b>Participação ativa e criatividade</b>								
	O fornecedor demonstra iniciativa e apresenta soluções alternativas ou inovadoras?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	80%	
	O fornecedor avisa e valida atempadamente junto da Rioplele eventuais alterações à proposta adjudicada, por razões diversas oriundas do decorrer do serviço?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	80%	
	<b>Disciplina de Preços e Faturação</b>								
	Perante níveis de serviço alternativos comparáveis, como se posiciona o custo do serviço face à média da concorrência?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	80%	
A faturação está de acordo com o orçamento negociado/aprovado?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	100%		
<b>Gestão de Reclamações</b>									
Tratamento de reclamações (Serviço Pós-Venda) - capacidade de resposta dentro do expectável?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	80%		
TÉCNICA	<b>Qualidade do serviço</b>								
	O Produto está em conformidade com as especificações técnicas?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	80%	
	Qual o nível de qualidade do serviço?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	80%	
	<b>Ferramentas/Tecnologia</b>								
	O fornecedor tem um parque de máquinas recente ou ao nível dos serviços atuais?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	80%	
	O fornecedor assegura a rastreabilidade total do produto?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	60%	
	Os fornecedores garantem a segurança das informações da empresa durante a troca de informações através das tecnologias?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	60%	
	<b>Entrega / Prazos</b>								
Os prazos de execução foram cumpridos conforme o previsto?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	80%		
O Fornecedor entrega os relatórios do serviço prestado?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	60%		
QUALIDADE AMBIENTE SEGURANÇA	<b>Gestão Documental</b>								
	Toda a documentação específica necessária foi enviada atempadamente? (Planos de Segurança, Fichas de Procedimentos de Segurança, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	80%	
	<b>Requisitos Legais</b>								
	O Fornecedor cumpriu com os requisitos legais e específicos da Rioplele em termos de Segurança e Saúde no Trabalho (i.e disponibilizou os EPI's necessários aos seus colaboradores...)?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	80%	
	O Fornecedor cumpriu com os requisitos legais e específicos da Rioplele em termos de Ambiente (i.e separação, acondicionamento e recolha dos resíduos; ruídos das máquinas dentro dos requisitos, etc)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	80%	
	<b>Flexibilidade, eficiência e integridade dos intervenientes</b>								
	obs.: a pontuação será invertida apenas para a pergunta seguinte, de acordo com as respetivas pontuações, ou seja, 0 advertências, equivale a 100%, excelente	0	1	2-3	4-5	>5	N/APLICÁVEL		
Durante a execução do trabalho/serviço foi detetado algum incumprimento, tendo a Rioplele feito um alerta e/ou advertência?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	100%		
Como avalia o nível do colaborador na sequência do alerta e/ou advertência,este tomou ações imediatas de correção/corretivas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	100%		
JURÍDICA	<b>Proposta Contratual</b>								
	A proposta contratual é objetiva e detalhada, sem margem para interpretações equivocadas? (Obs.: Se não for aplicável, é atribuída a pontuação mais alta)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	80%	
	As especificações contratuais relevantes são habitualmente cumpridas? (Obs.: Se não for aplicável, é atribuída a pontuação mais alta)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	80%	
<b>TOTAL</b>								<b>81,5</b>	

Figura 50 - Avaliação do fornecedor 1 do departamento de tinturaria

Pode visualizar-se o gráfico de desempenho do fornecedor 1 na Figura 51, e verificar que este fornecedor tem os grupos de componentes “Comerciais, comunicação e foco no cliente”, “Jurídicas” e de “QAS”, com pontuações elevadas, e uma parte “Técnica” com algumas lacunas, ou seja, existem falhas regulares na prestação dos serviços.

É possível verificar que o fornecedor 1 tem bastante cuidado com os termos de “Qualidade, Ambiente e Segurança”, uma vez que é o grupo com maior pontuação. Em seguida a componente “Comercial” também é um ponto forte para o fornecedor 1. Apesar de ter um bom atendimento ao cliente e enviar os documentos necessários atempadamente, também demonstra iniciativas para melhorar os seus serviços e o processo de negociação é eficaz.

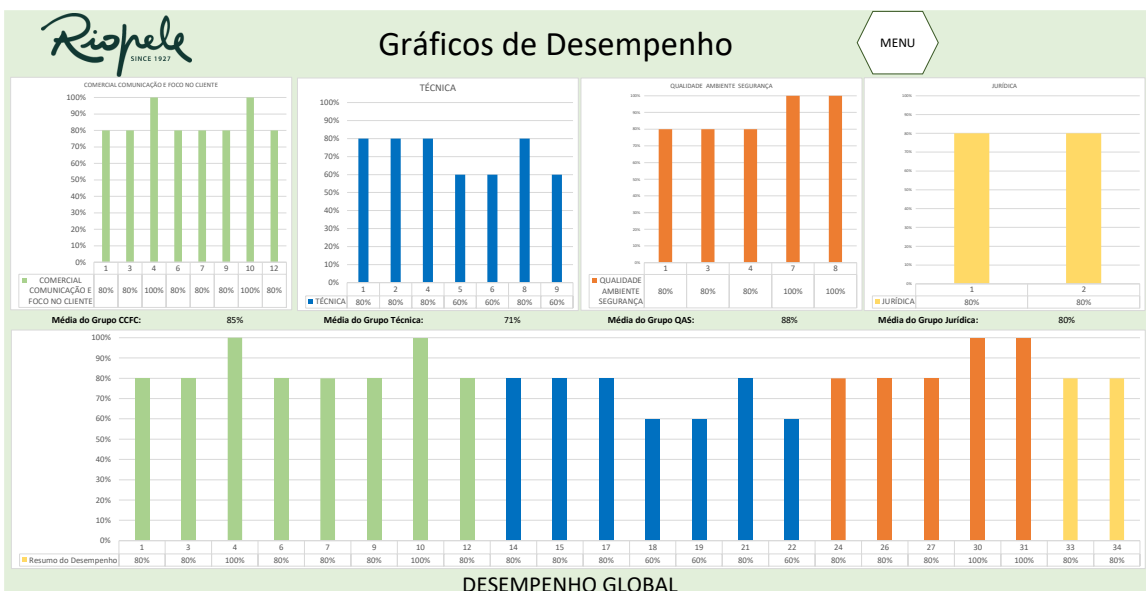


Figura 51 - Gráfico do desempenho do fornecedor 1 do departamento de tinturaria

## Fornecedor 2

Como mencionado no ponto anterior o fornecedor 1 e 2 foram utilizados para uma comparação e análise dos resultados obtidos. O fornecedor 1 e 2 são fornecedores do departamento da tinturaria e não será exposta a designação da empresa de acordo com a política de proteção de dados.

Como se pode visualizar na Figura 52, o fornecedor 2 tem alguns problemas no grupo “Comercial, comunicação e foco no cliente”, uma vez que a média deste grupo é a mais baixa da avaliação. Pode-se visualizar que o fornecedor 2 decide fazer alterações à proposta adjudicada sem consultar previamente a Riopelle, o que demonstra um alto nível de alterações ou de falta de comunicação. O fornecedor 2 deve também melhorar os recursos humanos que disponibiliza para contacto, uma vez que se encontram sempre ocupadas e não fazem um atendimento de pós-venda da forma correta. A proposta enviada não se revê no caderno de encargos da Riopelle e não demonstra iniciativas de melhoria contínua dos seus serviços.

No grupo de componente “Técnica”, pode verificar-se que o fornecedor 2 tem muitos pontos a melhorar, podendo começar por um aspeto prioritário que são os prazos de entrega, onde a avaliação para esta componente é de 20%, ou seja, uma avaliação muito desajustada para necessidades urgentes. O nível de qualidade de serviço é mediano, com base no parque de máquinas que possui e com base a qualidade do produto final. O

fornecedor 2 também não assegura a totalidade da rastreabilidade do produto e tem algumas lacunas na segurança de troca de informações entre empresas.



 MODELO DE AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES (SERVIÇOS)								
Departamento: <input type="text"/> Início: <input type="text"/> (Obs.: Para todas as perguntas, se não for aplicável, é atribuída a pontuação mais alta)		EXCELENTE 100%	ÓTIMO 80%	MÉDIO 60%	MAU 40%	MUITO MAU 20%	N/APLICÁVEL 100%	CLASSIFICAÇÃO
COMERCIAL COMUNICAÇÃO E FOCO NO CLIENTE	<b>Nível da Proposta Enviada</b>							
	A proposta enviada é objetiva e clara e está de acordo com o Caderno de Encargos da Rioplele?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	60%
	<b>Flexibilidade, eficiência e integridade durante a negociação</b>							
	Qual o nível de disponibilidade, coordenação e competência das pessoas de contacto?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	60%
	O processo de negociação é eficaz? (Preparar, discutir, negociar, encerrar)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	60%
	<b>Participação ativa e criatividade</b>							
	O fornecedor demonstra iniciativa e apresenta soluções alternativas ou inovadoras?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	60%
	O fornecedor avisa e valida atempadamente junto da Rioplele eventuais alterações à proposta adjudicada, por razões diversas oriundas do decorrer do serviço?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	40%
	<b>Disciplina de Preços e Faturação</b>							
	Perante níveis de serviço alternativos comparáveis, como se posiciona o custo do serviço face à média da concorrência?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	80%
A faturação está de acordo com o orçamento negociado/aprovado?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	100%	
<b>Gestão de Reclamações</b>								
Tratamento de reclamações (Serviço Pós-Venda) - capacidade de resposta dentro do expectável?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	60%	
TÉCNICA	<b>Qualidade do serviço</b>							
	O Produto está em conformidade com as especificações técnicas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	60%
	Qual o nível de qualidade do serviço?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	60%
	<b>Ferramentas/Tecnologia</b>							
	O fornecedor tem um parque de máquinas recente ou ao nível dos serviços atuais?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	60%
	O fornecedor assegura a rastreabilidade total do produto?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	60%
	Os fornecedores garantem a segurança das informações da empresa durante a troca de informações através das tecnologias?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	60%
	<b>Entrega / Prazos</b>							
Os prazos de execução foram cumpridos conforme o previsto?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	20%	
O Fornecedor entrega os relatórios do serviço prestado?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	60%	
QUALIDADE AMBIENTE SEGURANÇA	<b>Gestão Documental</b>							
	Toda a documentação específica necessária foi enviada atempadamente? (Planos de Segurança, Fichas de Procedimentos de Segurança, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	60%
	<b>Requisitos Legais</b>							
	O Fornecedor cumpriu com os requisitos legais e específicos da Rioplele em termos de Segurança e Saúde no Trabalho (i.e. disponibilizou os EPI's necessários aos seus colaboradores...)?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	80%
	O Fornecedor cumpriu com os requisitos legais e específicos da Rioplele em termos de Ambiente (i.e. separação, acondicionamento e recolha dos resíduos; ruídos das máquinas dentro dos requisitos, etc)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	80%
	<b>Flexibilidade, eficiência e integridade dos intervenientes</b>							
	Obs.: a pontuação será invertida apenas para a pergunta seguinte, de acordo com as respetivas pontuações, ou seja, 0 advertências, equivale a 100%, excelente	0	1	2,3	4,5	>5	N/APLICÁVEL	
Durante a execução do trabalho/serviço foi detetado algum incumprimento, tendo a Rioplele feito um alerta e/ou advertência?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	100%	
Como avalia o nível do colaborador na sequência do alerta e/ou advertência,este tomou ações imediatas de correção/corretivas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	100%	
JURÍDICA	<b>Proposta Contratual</b>							
	A proposta contratual é objetiva e detalhada, sem margem para interpretações equivocadas? (Obs.: Se não for aplicável, é atribuída a pontuação mais alta)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	80%
	As especificações contratuais relevantes são habitualmente cumpridas? (Obs.: Se não for aplicável, é atribuída a pontuação mais alta)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	80%
<b>TOTAL</b>		<b>69,8</b>						

Figura 52 - Avaliação do fornecedor 2 do departamento de tinturaria

No grupo três (QAS) o fornecedor 2 teve uma pontuação média, sendo que duas das respostas não são aplicáveis e têm a pontuação máxima. Como é um serviço prestado fora da Rioplele então não foi detetado qualquer incumprimento, uma vez que também não houve inspeção/acompanhamento. O fornecedor tem algumas lacunas com o envio da documentação necessária, não só a nível de atrasos, mas também a nível de disponibilização da informação. É possível observar que o fornecedor cumpre com os

requisitos legais e específicos a nível de ambiente e em termos de segurança e saúde no trabalho, disponibilizando os equipamentos de proteção individual aos seus trabalhadores. No que diz respeito à componente “Jurídica” o fornecedor 2 cumpre com a proposta contratual enviada e negociada e cumpre com as especificações contratuais relevantes. Tem uma pontuação de 80% neste grupo o que demonstra a sua responsabilidade com os contratos negociados, mas também com os objetivos da empresa.

Podemos observar-se o gráfico do desempenho do fornecedor 2, na Figura 53, e verificar que o fornecedor 2 tem alguns pontos a melhorar a nível “Comercial, comunicação e foco no cliente” e também na parte “Técnica”. A nível comercial o fornecedor precisa de um maior nível de formação dos seus colaboradores na comunicação via telefone ou um maior número de colaboradores nesse trabalho. O fornecedor deve também avisar com antecedência a ocorrência de algum imprevisto e de forma organizada tentar encontrar uma solução para o referido problema. A nível “Técnico” o fornecedor 2 deve melhorar o parque de máquinas que utiliza para conseguir melhorar a qualidade do produto final e sucessivamente a qualidade do serviço oferecido. Com a melhoria contínua das suas máquinas, começam a poder rastrear o produto a tempo inteiro o que traz vantagens para a empresa e para a satisfação dos seus clientes. Contudo existe uma necessidade tremenda em organizar o seu tempo de entrega, pois existe uma percentagem muito baixa de entregas dentro do prazo estabelecido anteriormente. O fornecedor teve uma pontuação de aproximadamente 69,82%, e está qualificado como “Fornecedor Mediano”.

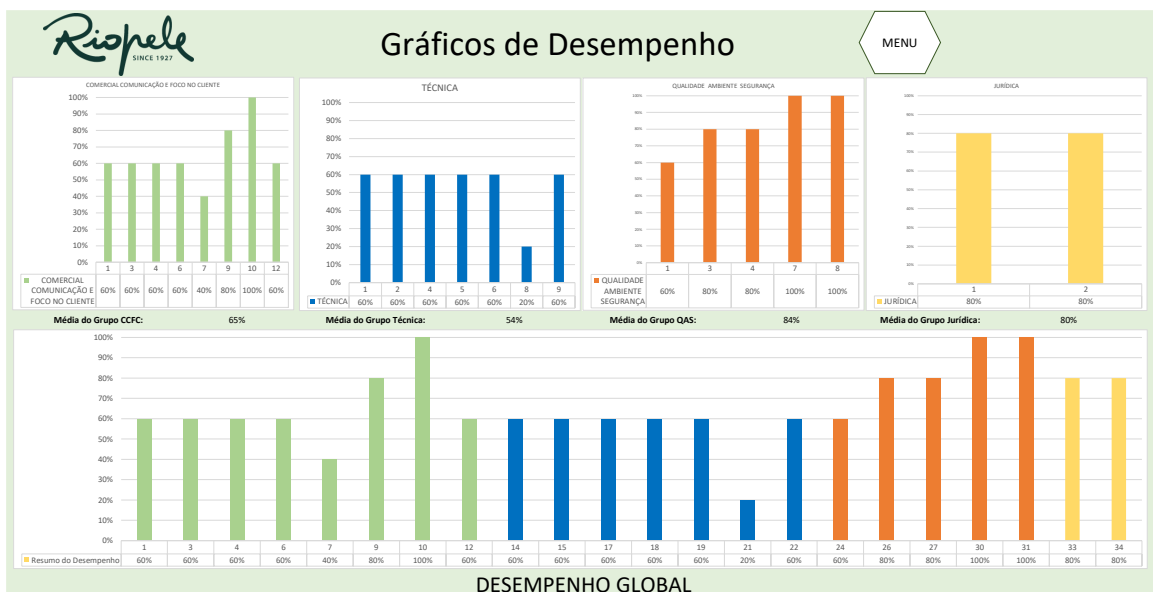


Figura 53 - Gráfico do desempenho do fornecedor 2 do departamento de tinturaria



Em suma verifica-se que o fornecedor 1 tem melhor desempenho do que o fornecedor 2. Desta forma, é possível verificar que no caso do departamento de tinturaria ter a necessidade de subcontratar algum serviço externo, deverá trabalhar com o fornecedor 1. No caso de o fornecedor 1 não conseguir respeitar os prazos de entrega ou por algum motivo não conseguir produzir para a Riopole, então deve optar pelo fornecedor 2.

#### **5.4.4. Departamento de qualidade, ambiente e segurança (QAS)**

Neste ponto irá ser abordado o departamento de qualidade ambiente e segurança que é fundamental, para qualquer empresa, que este esteja alinhado com elevados padrões de qualidade, sustentabilidade e segurança.

É explorado como a dedicação à responsabilidade social e excelência técnica, são peças fundamentais para práticas comerciais sustentáveis. Os critérios e avaliações submetidos por este grupo são de extrema importância para a construção de parcerias sólidas e sustentáveis com fornecedores que partilhem os mesmos valores que a Riopole.

O próximo ponto engloba dois exemplos de fornecedores do departamento QAS, daqui em diante designados por Fornecedor 3 e Fornecedor 4, que foram utilizados para analisar e comparar os resultados entre fornecedores. Depois desta avaliação é selecionado o fornecedor que melhor satisfaz as necessidades da organização.

#### **Fornecedor 3**

Como se pode observar na Figura 54, o fornecedor 3 tem o cuidado de analisar e detalhar a proposta enviada com base no caderno de encargos, avisa antecipadamente sobre algum contratempo existente, envia a faturação de acordo com o orçamento aprovado e tem um serviço pós-venda de alta qualidade. Estas são características com pontuação excelente no grupo comercial comunicação e foco no cliente, o que facilita a comunicação, as reclamações e sucessivamente o tempo despendido por compra. Em termos de flexibilidade, eficiência e integridade durante a negociação, o fornecedor 3, tem uma pontuação de 80%, o que significa que tem um grupo comercial de alta qualidade e competência.

No grupo de componente "Técnica", verifica-se que o fornecedor 3 fez o serviço como previsto de forma minuciosa, foi concluído dentro do prazo estabelecido e praticou a

proposta comercial de forma correta e estabelecida anteriormente. A qualidade do serviço do fornecedor é de ótima pontuação o que significa uma qualidade acima da média, não havendo qualquer tipo de reclamação a ser feita. Pode verificar-se, com base na pontuação média do grupo, que o fornecedor 3 tem um grupo de colaboradores em campo com forte qualificação e aptidão técnica.


 MODELO DE AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES (SERVIÇOS) <span style="float: right;">MENU</span>								
Departamento QAS								
(Obs.: Para todas as perguntas, se não for aplicável, é atribuída a pontuação mais alta)								
CRITÉRIOS	SUBCRITÉRIOS	EXCELENTE 100%	ÓTIMO 80%	MÉDIO 60%	MAU 40%	MUITO MAU 20%	N/APLICÁVEL 100%	CLASSIFICAÇÃO
COMERCIAL COMUNICAÇÃO E FOCO NO CLIENTE	<b>Nível da Proposta Enviada</b>							
	A proposta enviada é objetiva e clara e está de acordo com o Caderno de Encargos da Riopelle?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	100%
	<b>Flexibilidade, eficiência e integridade durante a negociação</b>							
	Qual o nível de disponibilidade, coordenação e competência das pessoas de contacto?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	80%
	O processo de negociação é eficaz? (Preparar, discutir, negociar, encerrar)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	80%
	<b>Participação ativa e criatividade</b>							
	O fornecedor demonstra iniciativa e apresenta soluções alternativas ou inovadoras?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	100%
	O fornecedor avisa e valida atempadamente junto da Riopelle eventuais alterações à proposta adjudicada, por razões diversas oriundas do decorrer do serviço?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	100%
	<b>Disciplina de Preços e Faturação</b>							
	Perante níveis de serviço alternativos comparáveis, como se posiciona o custo do serviço face à média da concorrência?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	100%
A faturação está de acordo com o orçamento negociado/aprovado?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	100%	
<b>Gestão de Reclamações</b>								
Tratamento de reclamações (Serviço Pós-Venda) - capacidade de resposta dentro do expectável?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	100%	
TÉCNICA	<b>Qualidade do serviço</b>							
	O fornecedor fez o serviço conforme o estabelecido?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	100%
	Qual o nível de qualidade total do serviço prestado?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	80%
	<b>Apoio técnico e Prazos</b>							
	Os prazos de execução foram cumpridos conforme o previsto?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	100%
	Qual o nível de competência técnica dos colaboradores que executam o serviço?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	80%
	Qual o nível de apoio técnico e esclarecimento de dúvidas do fornecedor?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	100%
<b>Gestão de Reclamações</b>								
Como avalia o fornecedor com base no tempo médio de resposta às reclamações?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	100%	
A proposta comercial está a ser praticado de forma correta e estabelecida?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	100%	
QUALIDADE AMBIENTE SEGURANÇA	<b>Gestão Documental</b>							
	Toda a documentação específica necessária foi enviada atempadamente? (Planos de Segurança, Fichas de Procedimentos de Segurança, etc.)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	100%
	<b>Requisitos Legais</b>							
	O Fornecedor cumpriu com os requisitos legais e específicos da Riopelle em termos de Segurança e Saúde no Trabalho (i.e disponibilizou os EPI's necessários aos seus colaboradores...)?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	100%
	O Fornecedor cumpriu com os requisitos legais e específicos da Riopelle em termos de Ambiente (i.e separação, acondicionamento e recolha dos resíduos; ruídos das máquinas dentro dos requisitos, etc)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	100%
	<b>Flexibilidade, eficiência e integridade dos intervenientes</b>							
	obs.: a pontuação será invertida apenas para a pergunta seguinte, de acordo com as respetivas pontuações, ou seja, 0 advertências, equivale a 100%, excelente	0	1	2-3	4-5	>5	N/APLICÁVEL	
Durante a execução do trabalho/serviço foi detetado algum incumprimento, tendo a Riopelle feito um alerta e/ou advertência?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	100%	
Como avalia o nível do colaborador na sequência do alerta e/ou advertência,este tomou ações imediatas de correção/corretivas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	100%	
JURÍDICA	<b>Proposta Contratual</b>							
	A proposta contratual é objetiva e detalhada, sem margem para interpretações equivocadas? (Obs.: Se não for aplicável, é atribuída a pontuação mais alta)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	100%
	As especificações contratuais relevantes são habitualmente cumpridas? (Obs.: Se não for aplicável, é atribuída a pontuação mais alta)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	100%
<b>TOTAL</b>								<b>96,8</b>

Figura 54 - Avaliação do fornecedor 3 - Departamento de QAS

Em termos de “Qualidade, ambiente e segurança”, o fornecedor 3, tem um grupo de excelência, uma vez que trabalha com o departamento de QAS, é imprescindível que este grupo tenha uma pontuação acima da média e de facto é neste caso é comprovado com uma pontuação de 100%. Dessa forma é comprovado que o fornecedor 3 envia a documentação

específica necessária atempadamente e que cumpre com todos os requisitos legais e específicos em termos de ambiente, saúde e segurança no trabalho.

De acordo com a proposta contratual do grupo jurídico o fornecedor 3 enviou uma proposta contratual objetiva e sem margem para interpretações equívocas e fez cumprir com as especificações contratuais relevantes. Estas duas perguntas tiveram a pontuação de 100%.

Em suma, o fornecedor 3 terminou com a classificação de aproximadamente 96,83%, o que se classifica na escala de “Muito Bom Fornecedor”. Este fornecedor deve estar contido na carteira de clientes da Riopelle, uma vez que satisfaz as necessidades da empresa dentro dos prazos estabelecidos e utilizando as ferramentas e colaboradores qualificados.

Como se pode observar na Figura 55, o desempenho do fornecedor 3 tem carácter de excelência uma vez que nenhuma pergunta tem pontuação abaixo de 80% e a média mais baixa é a do grupo de componente técnica com 94%. Apesar destes resultados, de realçar o grupo de QAS e de componente “Jurídica” com a pontuação de 100%.

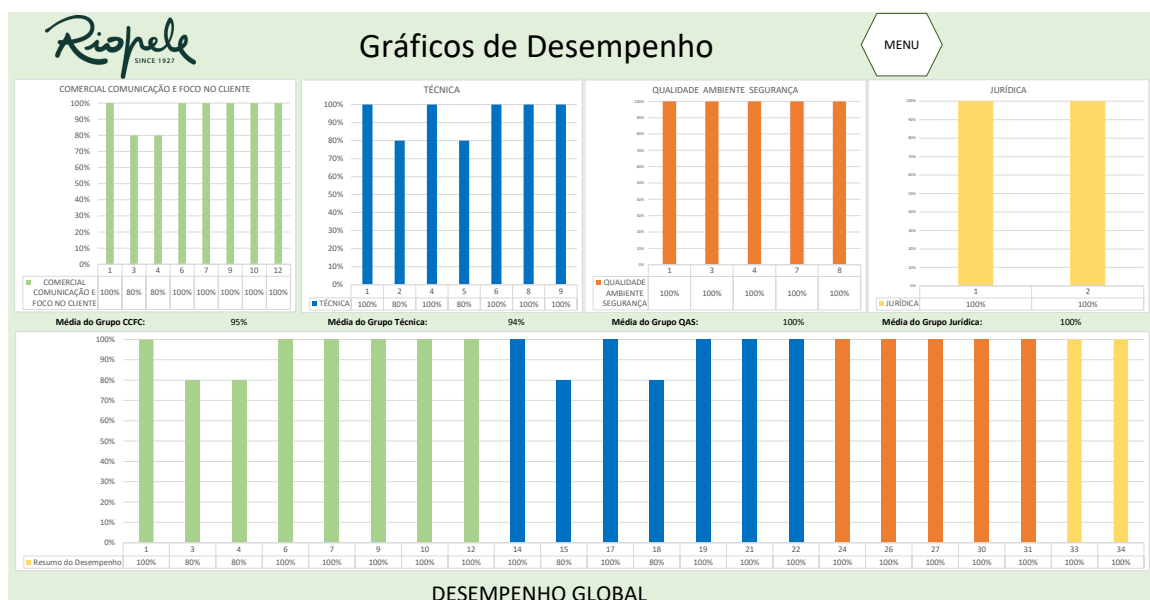


Figura 55 - Gráficos do desempenho do fornecedor 3

## Fornecedor 4

Como referido no ponto anterior, o fornecedor 4 é um fornecedor do departamento QAS que por motivos de política de proteção de dados não será divulgada a sua verdadeira

designação. Os valores usados para a avaliação do desempenho são reais e fornecidos pelo departamento em causa.

Como se pode visualizar na Figura 56, o fornecedor 4 tem o cuidado de analisar o caderno de encargos e de enviar uma proposta clara e de acordo com as necessidades da Riopele.



 MODELO DE AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES (SERVIÇOS)								
Departamento QAS		[Obs.: Para todas as perguntas, se não for aplicável, é atribuída a pontuação mais alta]						
CRITÉRIOS	SUBCRITÉRIOS	EXCELENTE 100%	ÓTIMO 80%	MÉDIO 60%	MAU 40%	MUITO MAU 20%	N/APLICÁVEL 100%	CLASSIFICAÇÃO
COMERCIAL COMUNICAÇÃO E FOCO NO CLIENTE	<b>Nível da Proposta Enviada</b>							
	A proposta enviada é objetiva e clara e está de acordo com o Caderno de Encargos da Riopele?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	100%
	<b>Flexibilidade, eficiência e integridade durante a negociação</b>							
	Qual o nível de disponibilidade, coordenação e competência das pessoas de contacto?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	80%
	O processo de negociação é eficaz? (Preparar, discutir, negociar, encerrar)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	100%
	<b>Participação ativa e criatividade</b>							
	O fornecedor demonstra iniciativa e apresenta soluções alternativas ou inovadoras?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	100%
	O fornecedor avisa e valida atempadamente junto da Riopele eventuais alterações à proposta adjudicada, por razões diversas oriundas do decorrer do serviço?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	80%
	<b>Disciplina de Preços e Faturação</b>							
	Perante níveis de serviço alternativos comparáveis, como se posiciona o custo do serviço face à média da concorrência?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	100%
A faturação está de acordo com o orçamento negociado/aprovado?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	100%	
<b>Gestão de Reclamações</b>								
Tratamento de reclamações (Serviço Pós-Venda) - capacidade de resposta dentro do expectável?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	80%	
TÉCNICA	<b>Qualidade do serviço</b>							
	O fornecedor fez o serviço conforme o estabelecido?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	80%
	Qual o nível de qualidade total do serviço prestado?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	80%
	<b>Apoio técnico e Prazos</b>							
	Os prazos de execução foram cumpridos conforme o previsto?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	60%
	Qual o nível de competência técnica dos colaboradores que executam o serviço?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	80%
	Qual o nível de apoio técnico e esclarecimento de dúvidas do fornecedor?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	100%
<b>Gestão de Reclamações</b>								
Como avalia o fornecedor com base no tempo médio de resposta às reclamações?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	60%	
A proposta comercial está a ser praticado de forma correta e estabelecida?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	100%	
QUALIDADE AMBIENTE SEGURANÇA	<b>Gestão Documental</b>							
	Toda a documentação específica necessária foi enviada atempadamente? (Planos de Segurança, Fichas de Procedimentos de Segurança, etc.)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	100%
	<b>Requisitos Legais</b>							
	O Fornecedor cumpriu com os requisitos legais e específicos da Riopele em termos de Segurança e Saúde no Trabalho (I.e disponibilizou os EPI's necessários aos seus colaboradores,...)?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	100%
	O Fornecedor cumpriu com os requisitos legais e específicos da Riopele em termos de Ambiente (I.e separação, acondicionamento e recolha dos resíduos; ruídos das máquinas dentro dos requisitos, etc)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	100%
	<b>Flexibilidade, eficiência e integridade dos intervenientes</b>							
[Obs.: a pontuação será invertida apenas para a pergunta seguinte, de acordo com as respetivas pontuações, ou seja, 0 advertências, equivale a 100%, excelente]		0	1	2-3	4-5	>5	N/APLICÁVEL	
Durante a execução do trabalho/serviço foi detetado algum incumprimento, tendo a Riopele feito um alerta e/ou advertência?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	100%	
Como avalia o nível do colaborador na sequência do alerta e/ou advertência,este tomou ações imediatas de correção/corretivas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	100%	
JURÍDICA	<b>Proposta Contratual</b>							
	A proposta contratual é objetiva e detalhada, sem margem para interpretações equívocas? (Obs.: Se não for aplicável, é atribuída a pontuação mais alta)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	100%
	As especificações contratuais relevantes são habitualmente cumpridas? (Obs.: Se não for aplicável, é atribuída a pontuação mais alta)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	100%
<b>TOTAL</b>		<b>91,9</b>						

Figura 56 - Avaliação do fornecedor 4 – Departamento de QAS

Com base nas pontuações obtidas é possível verificar que o fornecedor 4 tem uma disciplina de preço e de faturação de excelência, demonstra iniciativas de melhoria contínua nos serviços prestados e tem um processo de negociação excelente. Os recursos humanos responsáveis pelo contacto têm um papel fundamental na comunicação entre empresas e é

verificado que existe uma boa ligação entre ambas, apesar de poderem existir eventuais contratemplos. O serviço pós-venda apresenta também um sistema bastante confiável e de qualidade.

No segundo grupo, de componente “Técnica”, o fornecedor 4 executou o serviço conforme o previsto e tem um bom nível de qualidade de serviço. É notável a competência dos colaboradores durante o serviço que seguem o plano conforme o aprovado. Apesar de se atrasarem no prazo para o término do serviço, cumpriram com as necessidades. É de salientar que o apoio técnico e esclarecimento de dúvidas por parte do fornecedor é de nível de qualidade máxima.

Tal como o fornecedor 3, o fornecedor 4 tem um grupo de “Qualidade, ambiente e segurança” com a pontuação de 100%, ou seja, excelente. Isto representa que o fornecedor 4 envia a documentação específica necessária dentro do prazo estabelecido e que cumpre com todos os requisitos legais e específicos em termos de ambiente, saúde e segurança no trabalho. Não houve qualquer advertência por parte da Riopele o que significa que o trabalho foi executado dentro dos parâmetros exigidos a nível de qualidade, ambiente e segurança.

Sobre o grupo jurídico, o fornecedor 4 enviou uma proposta contratual objetiva e sem margem para interpretações equívocas e cumpriu com as especificações contratuais relevantes, estas duas perguntas tiveram a pontuação de 100%.

O Fornecedor 4 obteve a pontuação de 91,9%, o que faz com que fique incluído na carteira de clientes e qualificado como “Muito Bom Fornecedor”.

Como se pode observar na Figura 57, o fornecedor 4 teve um trabalho de qualidade e competência no grupo de componente “Jurídica” e “Qualidade, ambiente e segurança” com a pontuação de 100%.

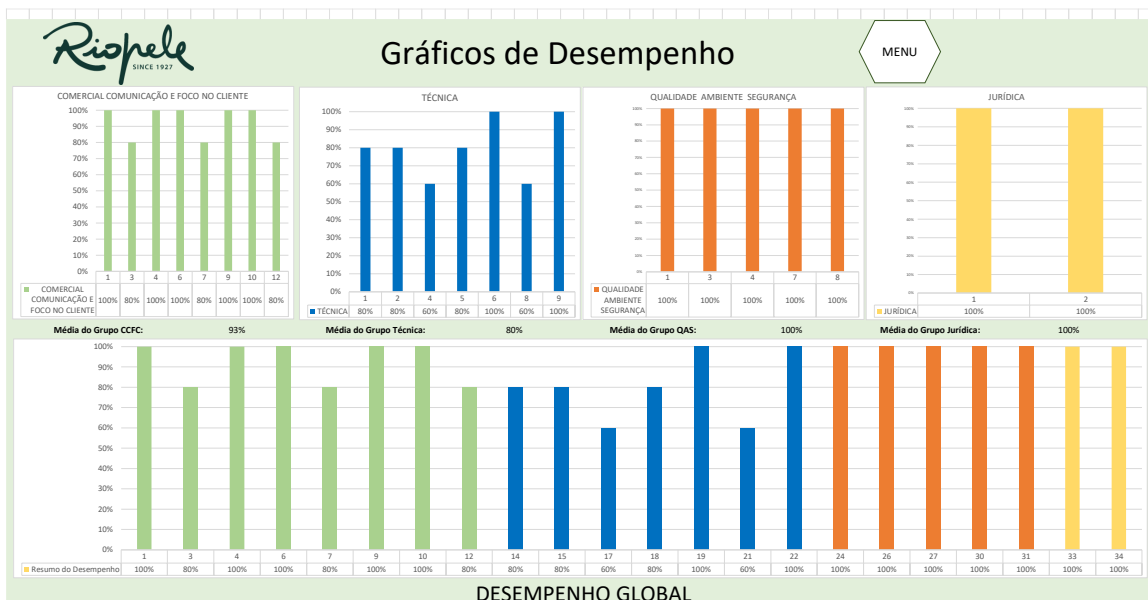


Figura 57 - Gráficos do desempenho do fornecedor 4

O grupo “Comercial, comunicação e foco no cliente” obteve uma pontuação média de 93%, o que significa um trabalho de grande qualidade, apesar de ter algumas lacunas a trabalhar como a validação atempada de imprevistos. No grupo de componente “Técnica” é onde é possível verificar um maior número de lacunas e pontos a melhorar, visto que o grupo tem uma classificação de 80%. Apesar de ser uma boa classificação, existem pontos de melhoria contínua a implementar aquando da prestação do serviço. Pontos como atraso no serviço e o tempo de resposta médio a reclamações devem ser resolvidos para o fornecedor ter um serviço de excelência.

O fornecedor 1 tem um desempenho superior ao fornecedor 2, com a respetiva classificação 96,8% e 91,9%. Com esta comparação é possível verificar que o fornecedor 1 é mais eficaz em responder às necessidades da organização em todos os diferentes subgrupos. No entanto é de realçar fatores além da pontuação, como os custos e prazos de entrega, que pode variar de acordo com a escolha do fornecedor. Apesar dos dois terem uma excelente pontuação, esta análise sugere a escolha do fornecedor 1.

#### **5.4.5. Departamento de recursos humanos**

Este grupo tem a particularidade de tratar de dois tipos de fornecedores diferentes, assim existiu a necessidade de criar dois modelos iguais, mas com um grupo de componente técnica totalmente diferente. Pois uma parte dos fornecedores do departamento de recursos humanos faz trabalhos de formação e o outro trata de trabalho temporário.

##### **Formação**

Como se pode observar na Figura 58, o fornecedor de Formação do departamento de Recursos Humanos tem algumas lacunas no grupo “Comercial, comunicação e foco no cliente”. Pode verificar-se que, com a pontuação de 60%, existem alguns pontos importantes, como a competitividade de preço, alterações à proposta adjudicada e o serviço pós venda, que podem ser melhorados. Apesar de não ter um grupo com pontuação excelente, tem alguns pontos fortes a mencionar que são o nível de proposta enviada e a flexibilidade, eficiência e integridade das pessoas de contacto. Finaliza com a participação ativa e criatividade, uma vez que o fornecedor demonstra iniciativa para apresentar soluções alternativas e inovadoras.

Em relação à componente técnica, é possível observar que o fornecedor não organiza o dossier pedagógico e tem dificuldade em o entregar dentro do prazo acordado. O desempenho da atividade formadora aquando do serviço tem uma classificação de 60%, esta classificação é obtida através da presença de um colaborador da Riopele. Verifica-se que o nível de competência do formador é de extrema qualidade, uma vez que ministrou a formação com clareza, utiliza o material pedagógico específico de acordo com o objetivo da formação e promoveu a discussão e o interesse dos intervenientes. Estes são critérios decisivos na seleção de um fornecedor para um determinado trabalho.

Em termos de qualidade ambiente e segurança, o fornecedor de trabalhos de formação do departamento de recursos humanos não envia a documentação específica necessária atempadamente, apesar de cumprir com todos os requisitos legais e específicos em termos de segurança e saúde no trabalho. Pode verificar-se que houve algum erro com os requisitos legais em termos de ambiente, mas que foi logo resolvido, uma vez que não houve qualquer tipo de advertência por parte da Riopele.

Sobre o grupo jurídico, o fornecedor obteve a pontuação máxima nas duas perguntas, uma vez que enviou uma proposta contratual objetiva e sem margem para interpretações equívocas e cumpriu com as especificações contratuais relevantes.

Riopele		MODELO DE AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES (SERVIÇOS)						MENU
CRITÉRIOS	SUBCRITÉRIOS	EXCELENTE 100%	ÓTIMO 80%	MÉDIO 60%	MAU 40%	MUITO MAU 20%	N/APLICÁVEL 100%	CLASSIFICAÇÃO
Departamento: RH Formação (Obs.: Para todas as perguntas, se não for aplicável, é atribuída a pontuação mais alta)								
COMERCIAL COMUNICAÇÃO E FOCO NO CLIENTE	<b>Nível da Proposta Enviada</b>							
	A proposta enviada é objetiva e clara e está de acordo com o Caderno de Encargos da Riopele?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	80%
	<b>Flexibilidade, eficiência e integridade durante a negociação</b>							
	Qual o nível de disponibilidade, coordenação e competência das pessoas de contacto?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	80%
	O processo de negociação é eficaz? (Preparar, discutir, negociar, encerrar)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	80%
	<b>Participação ativa e criatividade</b>							
TÉCNICA	O fornecedor demonstra iniciativa e apresenta soluções alternativas ou inovadoras?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	80%
	O fornecedor avisa e valida atempadamente junto da Riopele eventuais alterações à proposta adjudicada, por razões diversas oriundas do decorrer do serviço?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	60%
	<b>Disciplina de Preços e Faturação</b>							
	Perante níveis de serviço alternativos comparáveis, como se posiciona o custo do serviço face à média da concorrência?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	60%
	A faturação está de acordo com o orçamento negociado/aprovado?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	80%
	<b>Gestão de Reclamações</b>							
QUALIDADE AMBIENTE SEGURANÇA	Tratamento de reclamações (Serviço Pós-Venda) - capacidade de resposta dentro do expectável?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	60%
	<b>Acompanhamento / Prazos</b>							
	A relação formador/empresa foi ágil?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	80%
	A entidade formadora enviou o dossier pedagógico dentro dos prazos acordados?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	60%
	<b>Qualidade do serviço</b>							
	Qual o grau de desempenho da entidade formadora?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	60%
	O nível de competência técnica do formador?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	100%
	O Formador ministrou a formação com clareza e promoveu a discussão?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	100%
	<b>Ferramentas/Tecnologia</b>							
	Como avalia a qualidade do dossier pedagógico?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	60%
JURÍDICA	Qual o nível do material pedagógico de acordo com a formação?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	100%
	<b>Gestão Documental</b>							
	Toda a documentação específica necessária foi enviada atempadamente? (Planos de Segurança, Fichas de Procedimentos de Segurança, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	60%
	<b>Requisitos Legais</b>							
	O Fornecedor cumpriu com os requisitos legais e específicos da Riopele em termos de Segurança e Saúde no Trabalho (i.e disponibilizou os EPI's necessários aos seus colaboradores,...)?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	100%
	O Fornecedor cumpriu com os requisitos legais e específicos da Riopele em termos de Ambiente (i.e separação, acondicionamento e recolha dos resíduos; ruídos das máquinas dentro dos requisitos, etc)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	80%
<b>Flexibilidade, eficiência e integridade dos intervenientes</b>								
Obs.: a pontuação será invertida apenas para a pergunta seguinte, de acordo com as respetivas pontuações, ou seja, 0 advertências, equivale a 100%, excelente		0	1	2-3	4-5	>5	N/APLICÁVEL	
JURÍDICA	Durante a execução do trabalho/serviço foi detetado algum incumprimento, tendo a Riopele feito um alerta e/ou advertência?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	100%
	Como avalia o nível do colaborador na sequência do alerta e/ou advertência,este tomou ações imediatas de correção/corretivas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	100%
<b>TOTAL</b>		81,6						

Figura 58 - Avaliação de Fornecedor do departamento de Recursos Humanos Formação

É possível observar, na Figura 59, que o fornecedor dá mais ênfase aos grupos de componente teórica e que a parte prática tem algumas lacunas que devem ser trabalhadas. Deste modo, o grupo “Comercial, comunicação e foco no cliente” tem uma média mais baixa com a classificação de 73%, e de seguida com a segunda pior pontuação tem o grupo de componente “Técnica” com 80%. Posteriormente, conta com um grupo de “Qualidade, ambiente e segurança” muito bom, visto que tem uma pontuação de 88%, o que significa



um compromisso com o ambiente e com a sociedade. Por fim, e com a pontuação máxima, o grupo “Jurídico” que visa assegurar se as especificações contratuais relevantes estão a ser cumpridas.

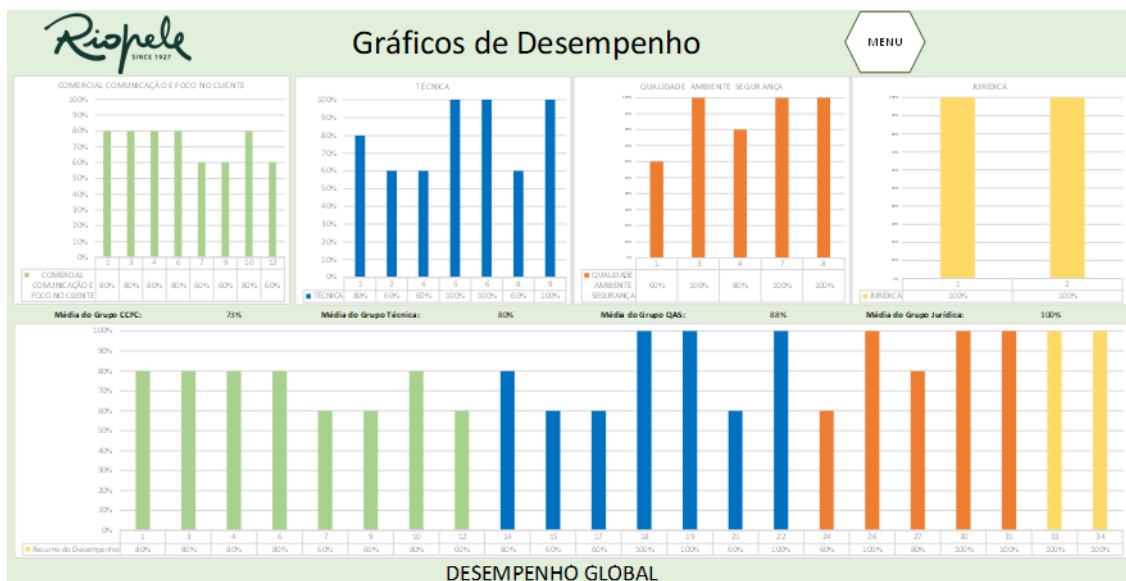


Figura 59 - Gráficos do desempenho do fornecedor do departamento de Recursos Humanos formação

## Trabalho Temporário

Os fornecedores de trabalho temporário prestam auxílio às empresas em alturas de flutuações de procura. Em simultâneo mantêm a agilidade necessária para prosperar num mercado altamente competitivo e em constante mudança. Neste ponto vai ser explorado como estes fornecedores desempenham um papel fundamental para garantir que a necessidade de recursos humanos seja atendida.

Como se pode visualizar na Figura 60, o fornecedor de trabalho temporário tem um grupo “Comercial, comunicação e foco no cliente” com uma boa pontuação, uma vez que avisa e valida atempadamente eventuais alterações à proposta adjudicada e pratica uma disciplina de preços e de faturação com classificação de 100%. É possível destacar a competência das pessoas de contacto através da eficiência, flexibilidade e do processo de negociação eficaz. O fornecedor envia a proposta de acordo com o caderno de encargos da Riopelle, mas por vezes apresenta soluções alternativas às referidas.

O grupo de componente “Técnica” engloba perguntas acerca dos trabalhadores apresentados, a capacidade de resposta, a forma como a empresa fornece dados e acompanha os seus trabalhadores. Como se pode observar, a empresa fornecedora tem uma

capacidade de resposta muito boa e um filtro de critérios de seleção apurado, uma vez que qualidade dos trabalhadores temporários tem a pontuação de 80%, isto deve-se ao perfil dos candidatos apresentados corresponderem ao perfil solicitado

Riopele		MODELO DE AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES (SERVIÇOS)						MENU		
Departamento		RH Trab. Temporário								
(Obs.: Para todas as perguntas, se não for aplicável, é atribuída a pontuação mais alta)										
CRITÉRIOS	SUBCRITÉRIOS	EXCELENTE 100%	ÓTIMO 80%	MÉDIO 60%	MAU 40%	MUITO MAU 20%	N/APLICÁVEL 100%	CLASSIFICAÇÃO		
COMERCIAL E FOCO NO CLIENTE	<b>Nível da Proposta Enviada</b>									
	A proposta enviada é objetiva e clara e está de acordo com o Caderno de Encargos da Riopele?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	80%		
	<b>Flexibilidade, eficiência e integridade durante a negociação</b>									
	Qual o nível de disponibilidade, coordenação e competência das pessoas de contacto?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	80%		
	O processo de negociação é eficaz? (Preparar, discutir, negociar, encerrar)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	80%		
	<b>Participação ativa e criatividade</b>									
	O fornecedor demonstra iniciativa e apresenta soluções alternativas ou inovadoras?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	80%		
	O fornecedor avisa e valida atempadamente junto da Riopele eventuais alterações à proposta adjudicada, por razões diversas oriundas do decorrer do serviço?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	100%		
	<b>Disciplina de Preços e Faturação</b>									
	Perante níveis de serviço alternativos comparáveis, como se posiciona o custo do serviço face à média da concorrência?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	100%		
A faturação está de acordo com o orçamento negociado/aprovado?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	100%			
<b>Gestão de Reclamações</b>										
Tratamento de reclamações (Serviço Pós-Venda) - capacidade de resposta dentro do expectável?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	80%			
TÉCNICA	<b>Qualidade dos Trabalhadores Temporários</b>									
	Os candidatos apresentados correspondem, na sua maioria, ao perfil solicitado?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	80%		
	O fornecedor tem uma boa capacidade de resposta?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	80%		
	<b>Flexibilidade / Acompanhamento</b>									
	O fornecedor faz um bom acompanhamento dos trabalhadores?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	60%		
	O fornecedor é ágil nos processos administrativos e de gestão contratual?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	80%		
	O fornecedor propõe novas soluções para melhorar o serviço?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	80%		
	<b>Prazos / Alterações</b>									
Os prazos de execução foram cumpridos conforme o previsto?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	80%			
Em caso de alterações, qual o nível de resposta, disponibilidade e coordenação por parte do fornecedor com a Riopele?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	100%			
QUALIDADE AMBIENTE SEGURANÇA	<b>Gestão Documental</b>									
	Toda a documentação específica necessária foi enviada atempadamente? (Planos de Segurança, Fichas de Procedimentos de Segurança, etc.)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	100%		
	<b>Requisitos Legais</b>									
	O Fornecedor cumpriu com os requisitos legais e específicos da Riopele em termos de Segurança e Saúde no Trabalho (i.e. disponibilizou os EPI's necessários aos seus colaboradores, ...)?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	100%		
	O Fornecedor cumpriu com os requisitos legais e específicos da Riopele em termos de Ambiente (i.e. separação, acondicionamento e recolha dos resíduos; ruídos das máquinas dentro dos requisitos, etc)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	100%		
	<b>Flexibilidade, eficiência e integridade dos intervenientes</b>									
	Nota: a pontuação será invertida apenas para a pergunta seguinte, de acordo com as respetivas pontuações, ou seja, 0 advertências, equivale a 100%, excelente	0	1	2-3	4-5	>5	N/APLICÁVEL			
Durante a execução do trabalho/serviço foi detetado algum incumprimento, tendo a Riopele feito um alerta e/ou advertência?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	100%			
Como avalia o nível do colaborador na sequência do alerta e/ou advertência, este tomou ações imediatas de correção/corretivas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	100%			
JURÍDICA	<b>Proposta Contratual</b>									
	A proposta contratual é objetiva e detalhada, sem margem para interpretações equivocadas? (Obs.: Se não for aplicável, é atribuída a pontuação mais alta)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	100%		
	As especificações contratuais relevantes são habitualmente cumpridas? (Obs.: Se não for aplicável, é atribuída a pontuação mais alta)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	100%		
<b>TOTAL</b>		<b>91,07</b>								

Figura 60 - Avaliação de fornecedor do departamento de Recursos Humanos trabalho temporário

É possível observar que o fornecedor propõe várias soluções para melhoria de serviço e que é ágil nos processos administrativos e de gestão contratual, apesar de não fazer um bom acompanhamento dos seus colaboradores. Destaca-se a disponibilidade e coordenação do fornecedor com a empresa Riopele e que os prazos de execução foram na sua maioria praticados dentro do estipulado.

Pode observar-se que o fornecedor tem bastantes cuidados em cumprir com os requisitos legais e específicos em termos de ambiente, saúde e segurança no trabalho e que

envia a documentação necessária dentro dos prazos estipulados. O comportamento dos colaboradores tem caracter de excelência, uma vez que não houve qualquer advertência por parte da Riopele.

Com base em componentes jurídicas o fornecedor tem o cuidado de enviar a proposta contratual clara e objetiva e cumpre com todas as especificações contratuais relevantes.

Podem observar-se, através da Figura 61, que o desempenho do fornecedor do departamento de recursos humanos de trabalho temporário foi muito bom, uma vez que tem dois grupos com a pontuação de 100%, o grupo de “Qualidade, ambiente e segurança” e o grupo de componente “Jurídica”. Os restantes grupos com pontuações acima dos 80%. De realçar que o grupo de componente “Técnica” deve ser trabalhado, visto que tem a pergunta com a pontuação mais baixa e é o grupo com menor classificação média. Após melhoria deste grupo “Técnico” o fornecedor começará a entregar serviços de alta qualidade de forma mais constante.

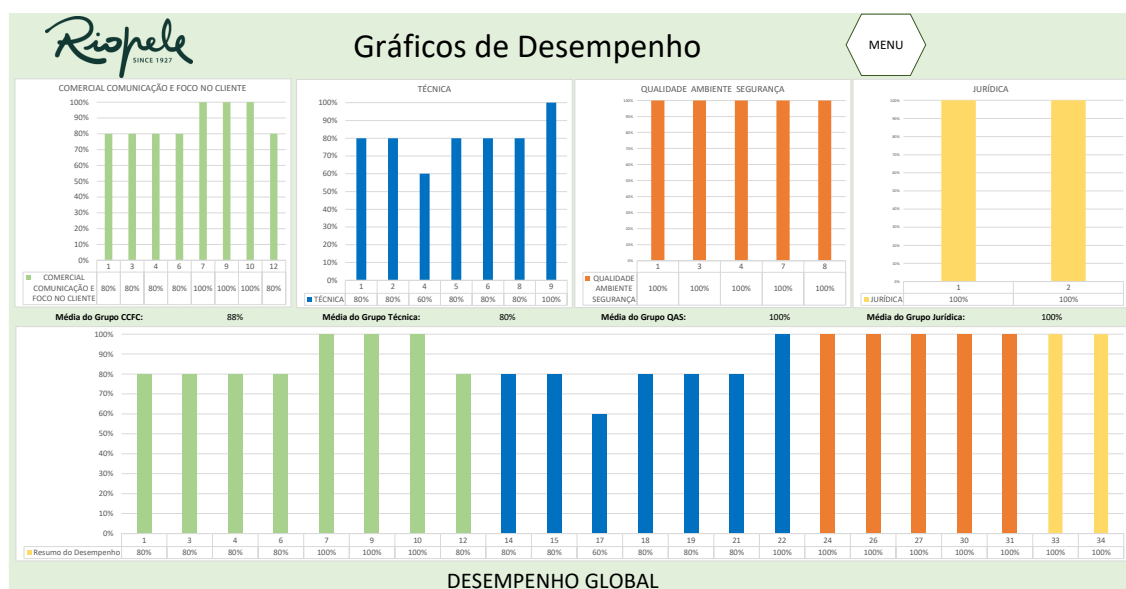


Figura 61 - Gráficos do desempenho do fornecedor do departamento de Recursos Humanos trabalho temporário

#### 5.4.6. Departamento de ultimateção

Nesta secção é apresentada uma avaliação de fornecedores feita pelo departamento da ultimateção. Como se pode observar na Figura 62, a avaliação do fornecedor foi positiva

e a conservar, uma vez que teve a pontuação de 86,52%. Neste caso deve ser atualizado o resultado na carteira de fornecedores.



 MODELO DE AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES (SERVIÇOS)								
Departamento	Ultimação							
Obs.: Para todas as perguntas, se não for aplicável, é atribuída a pontuação mais alta								
CRITÉRIOS	SUBCRITÉRIOS	EXCELENTE 100%	ÓTIMO 80%	MÉDIO 60%	MAU 40%	MUITO MAU 20%	N/APLICÁVEL 100%	CLASSIFICAÇÃO
COMERCIAL COMUNICAÇÃO E FOCO NO CLIENTE	Nível da Proposta Enviada							
	A proposta enviada é objetiva e clara e está de acordo com o Caderno de Encargos da Riopele?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	80%
	Flexibilidade, eficiência e integridade durante a negociação							
	Qual o nível de disponibilidade, coordenação e competência das pessoas de contacto?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	80%
	O processo de negociação é eficaz? (Preparar, discutir, negociar, encerrar)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	60%
	Participação ativa e criatividade							
	O fornecedor demonstra iniciativa e apresenta soluções alternativas ou inovadoras?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	100%
	O fornecedor avisa e valida atempadamente junto da Riopele eventuais alterações à proposta adjudicada, por razões diversas oriundas do decorrer do serviço?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	80%
	Disciplina de Preços e Faturação							
	Perante níveis de serviço alternativos comparáveis, como se posiciona o custo do serviço face à média da concorrência?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	100%
A faturação está de acordo com o orçamento negociado/aprovado?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	100%	
Gestão de Reclamações								
Tratamento de reclamações (Serviço Pós-Venda) - capacidade de resposta dentro do expectável?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	80%	
TÉCNICA	Qualidade do serviço							
	O Produto está em conformidade com as especificações técnicas?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	80%
	O Fornecedor entrega os relatórios do serviço prestado?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	80%
	Entrega / Prazos							
	Qual a percentagem de entregas executadas dentro do prazo estabelecido?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	100%
	O fornecedor está disposto a fazer ajustes nos prazos de entrega com base nas necessidades específicas da Riopele?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	60%
	O fornecedor utiliza embalagens sustentáveis e ecologicamente corretas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	60%
Gestão de Reclamações								
Qual o impacto das reclamações que aconteceram durante a execução do serviço?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	80%	
Face às reclamações apresentadas, o fornecedor demonstrou total colaboração e definiu de imediato as ações de correção/corretivas necessárias?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	40%	
QUALIDADE AMBIENTE SEGURANÇA	Gestão Documental							
	Toda a documentação específica necessária foi enviada atempadamente? (Planos de Segurança, Fichas de Procedimentos de Segurança, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	40%
	Requisitos Legais							
	O fornecedor cumpriu com os requisitos legais e específicos da Riopele em termos de Segurança e Saúde no Trabalho (i.e. disponibilizou os EPI's necessários aos seus colaboradores...)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	100%
	O fornecedor cumpriu com os requisitos legais e específicos da Riopele em termos de Ambiente (i.e. separação, acondicionamento e recolha dos resíduos, ruídos das máquinas dentro dos requisitos, etc)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	100%
	Flexibilidade, eficiência e integridade dos intervenientes							
Obs.: a pontuação será invertida apenas para a pergunta seguinte, de acordo com as respetivas pontuações, ou seja, 0 advertências, equivale a 100%, excelente	0	1	2-3	4-5	>5	N/APLICÁVEL		
Durante a execução do trabalho/serviço foi detetado algum incumprimento, tendo a Riopele feito uma alerta e/ou advertência? (Em caso de nenhum incumprimento escolher a opção excelente "comportamento")	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	100%	
Como avalia o nível de colaborador na sequência do alerta e/ou advertência,este tomou ações imediatas de correção/corretivas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	100%	
JURÍDICA	Proposta Contratual							
	A proposta contratual é objetiva e detalhada, sem margem para interpretações equivocadas? (Obs. - Se não for aplicável, é atribuída a pontuação mais alta)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	80%
	As especificações contratuais relevantes são habitualmente cumpridas? (Obs. - Se não for aplicável, é atribuída a pontuação mais alta)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	100%
<b>TOTAL</b>								<b>82,6</b>

Figura 62 - Avaliação de Fornecedor do departamento de Ultimação

Pode verificar-se, na Figura 62, que o fornecedor do departamento de Ultimação, tem um processo de negociação intermédio e não entrega a documentação específica necessária atempadamente. Também se verifica que o fornecedor não está disposto a alterar as datas conforme as necessidades da Riopele, ou seja, em caso de prazos de urgência, o fornecedor não deve ser o escolhido. Em termos de qualidade de produto o fornecedor demonstra uma qualidade acima da média e de acordo com os prazos de entrega o fornecedor garante a entrega nos prazos estipulados.

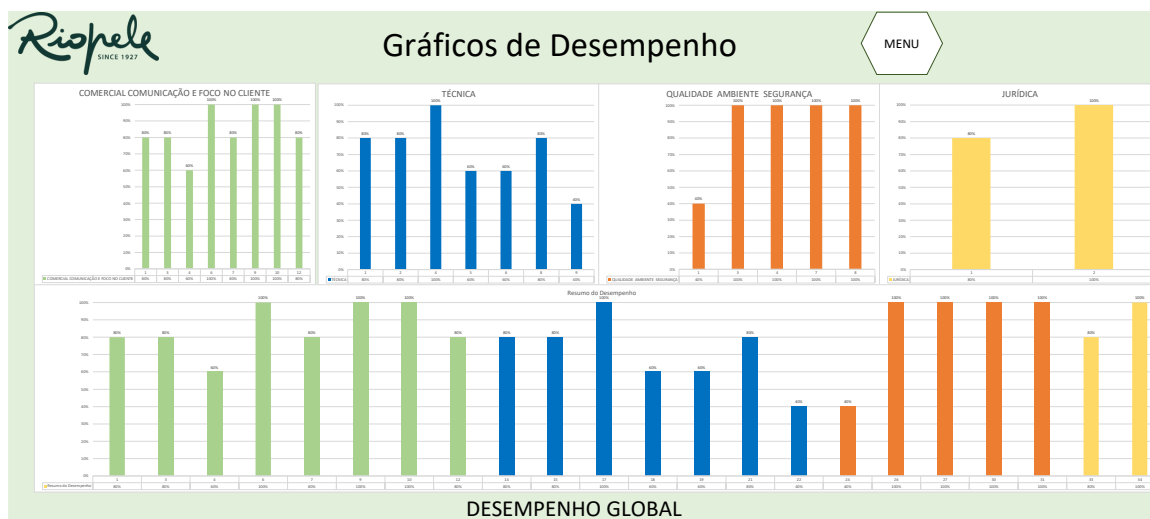


Figura 63 - Gráficos do desempenho do fornecedor do departamento de Ultimação

O gráfico de desempenho do fornecedor, mostra uma visão abrangente do desempenho do fornecedor. Os gráficos observados na Figura 63, são formados com base nas respostas dadas no modelo de avaliação de fornecedores e cada gráfico individual representa o desempenho do fornecedor em cada grupo. É possível observar o impacto de cada grupo na avaliação geral do fornecedor. Por baixo dos gráficos de desempenho individual, é apresentado um gráfico geral do modelo que engloba os quatro grupos para que seja possível ver os pontos a melhorar no desempenho total do fornecedor.

Como se pode visualizar na Figura 63, o fornecedor da Ultimação, teve uma boa pontuação na parte de “Qualidade, Ambiente e Segurança” e na parte “Jurídica”, já na parte técnica e comercial tem uma pontuação intermédia e pode ser um dos pontos a melhorar, uma vez que foram identificadas algumas falhas, nomeadamente a documentação específica necessária que não foi enviada atempadamente e o comportamento do colaborador do fornecedor que não agiu da forma mais correta.

## 6. Principais conclusões e propostas de trabalho futuro

Ao longo desta dissertação, foi explorada a componentes de gestão de fornecedores e a sua importância para alcançar um resultado de excelência. Ao longo de todo este caminho, é verificado que a gestão de fornecedores não é apenas um elemento crítico na cadeia logística, mas sim um fundamento sólido que sustenta o sucesso global.

O objetivo deste trabalho, surgiu a partir de uma necessidade de melhoria da empresa, após a observação de quatro modelos de avaliação diferentes, para sete

departamentos da organização, verificou-se a necessidade da criação de um modelo transversal aos diferentes departamentos. Estes departamentos partilham uma única característica, subcontratação de serviços. Desta forma, surgiu a necessidade do desenvolvimento de um modelo que englobe todas as necessidades e especificidades de cada departamento, através de seleção de critérios, escolha de perguntas e ponderações de classificação na procura de melhor representar a empresa face à missão e valores da Riopelle.

O modelo de avaliação de fornecedores transversal a toda a organização, reflete o compromisso com a melhoria contínua, otimização de práticas de trabalho e com o alinhamento dos valores de cada departamento e da organização em geral. Com a missão de manter um padrão de excelência em todos os produtos e serviços, a Riopelle entendeu a necessidade de não escolher apenas os fornecedores estratégicos para a organização, mas sim todos aqueles que sejam necessários à sua atividade.

O desenvolvimento de um modelo de avaliação transversal, reflete a dedicação à consistência e à qualidade em todos os departamentos da organização. Através de ponderações cuidadosamente calculadas e ajustadas a todos os departamentos, através de *insights* e algumas trocas de ideias de forma a reconhecer todas as dificuldades e necessidades de cada departamento. Desta forma, o modelo procura que os fornecedores fiquem alinhados com as necessidades e valores da Riopelle. O sucesso na gestão de fornecedores requer adaptação e inovação constante, assim o modelo deve ser ajustado e melhorado à medida que a procura de mercado e as expectativas dos clientes evoluem.

Durante o desenvolvimento do modelo, houve a necessidade de trocar ideias e tentar perceber os requisitos de cada departamento. Através de reuniões e trocas de mensagens relevantes para o desenvolvimento do modelo, foi possível melhorar a comunicação e sinergia entre os diferentes departamentos da organização e desse modo fortalecer a organização para futuros desafios. As avaliações e análises abrangentes, permitiram identificar áreas com oportunidade de colaboração por motivos de interesses comuns.

O modelo de avaliação proposta foi validado através de várias avaliações feitas pelos diferentes departamentos com valores reais da empresa. Verificou-se níveis mais específicos de desempenho uma vez que as classificações antigas eram muito semelhantes devido ao número reduzido de perguntas, apenas quatro a cinco questões em cada modelo de avaliação. O Modelo de avaliação proposto conta com mais de vinte perguntas podendo excluir alguns casos em que não se aplica. Dessa forma é realizada uma avaliação mais

minuciosa para poder observar os pontos fortes e fracos de cada fornecedor e mais criteriosa de forma a satisfazer todas as necessidades específicas de cada departamento.

Assim, pode concluir-se que a qualidade e o desempenho dos fornecedores, está diretamente ligado à capacidade de resposta da Riopelle, de forma a proporcionar aos seus clientes produtos e serviços de alta qualidade e sucessivamente destacar-se face à competitividade do mercado.

## Referências bibliográficas

- Alencar, L. H., & Almeida, A. T. de. (2008). Multicriteria decision group model for the selection of suppliers. *Pesquisa Operacional*, 28(2), 321–337. <https://doi.org/10.1590/S0101-74382008000200009>. SciELO Brasil
- Ballou, R. H. (2006). *Logística : Gestão de Cadeia de Suprimentos/Logística Empresarial*. Editora Bookman
- Beil, D. R. (2011). Supplier Selection. In *Wiley Encyclopedia of Operations Research and Management Science*. John Wiley & Sons, Inc. <https://doi.org/10.1002/9780470400531.eorms0852>, Stephen M. Ross School of Business
- Bevilacqua, M., Ciarapica, F. E., & Marcucci, G. (2019). Supply chain resilience research trends: A literature overview. *IFAC-PapersOnLine*, 52(13), 2821–2826. <https://doi.org/10.1016/j.ifacol.2019.11.636>
- Bonato, S., Cecília, ;, & Biguelini, B. (2011). *Mapeamento do Processo de Desenvolvimento de Fornecedores-Um Caso Prático*. 8º Congresso brasileiro de gestão de desenvolvimento de produto.
- Bowersox, D. (2013). *Gestão logística de cadeias de suprimentos*. AMGH Editora.
- Braga, A. (2006). *Evolução estratégica do processo de compras ou suprimentos de bens e serviços nas empresas*. Universidade Federal do Rio de Janeiro
- Cecília da Silva, A. S., & Carmen Belderrain, M. N. (2009). *O problema de seleção de fornecedores: abordagem ahp com uso de ratings*. Editora SOBRAPO, Rio de Janeiro - Brazil.
- Che, Z. H., & Wang, H. S. (2010). A hybrid approach for supplier cluster analysis. *Computers & Mathematics with Applications*, 59(2), 745–763. <https://doi.org/10.1016/j.camwa.2009.10.018>
- Cheverton, P., & Van Der Velde, J. P. (2010). *Understanding the Professional Buyer* (1st ed.). Kogan Page.
- Choi, T. Y., & Hartley, J. L. (1996). An exploration of supplier selection practices across the supply chain. *Journal of Operations Management*, 14(4), 333–343. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(96\)00091-5](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(96)00091-5)
- Choy, K. L., Lee, W. B., & Lo, V. (2002). *An intelligent supplier management tool for benchmarking suppliers in outsource manufacturing*. [www.elsevier.com/locate/eswa](http://www.elsevier.com/locate/eswa)



- Christopher, M. (2011). *Supply Chain Resilience*. [www.martin-christopher.info](http://www.martin-christopher.info) Picturesource: <http://images.fineartamerica.com/images-medium-large/circuit-board-technology-setsiri-silapasuwanchai.jpg>
- Corrêa, R. da S., Peixoto, J. E., Silver, L. D., Dias, C. M., Nogueira, M. do S., Hwang, S. F., & Ferreira, R. de S. (2008). Impacto de um programa de avaliação da qualidade da imagem nos serviços de mamografia do Distrito Federal. *Radiologia Brasileira*, 41(2), 109–114. <https://doi.org/10.1590/S0100-39842008000200010>
- Da Silva, M. B., Bonato, S. V., Abrita, N. F. M., & Pereira Junior, E. F. Z. (2019). ANÁLISE DO RETORNO DE PALETES E CHAPATEX EM EMPRESA DE BEBIDAS. *Revista Latino-Americana de Inovação e Engenharia de Produção*, 7(11), 68. <https://doi.org/10.5380/relainep.v7i11.64109>
- Dabkiewicz. (1998). *Qualificação de fornecedores para a Indústria Farmacêutica*. Revista Racine 23-25.
- De Boer, L., Labro, E., & Morlacchi, P. (2001). A review of methods supporting supplier selection. In *European Journal of Purchasing & Supply Management* (Vol. 7, Issue 2).
- Dias, M. A. P. (Marco A. P. (2010). *Administração de materiais: uma abordagem logística*. Atlas.
- Dickson, G. W. (1966). An Analysis Of Vendor Selection Systems And Decisions. *Journal of Purchasing*, 2(1), 5–17. <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.1966.tb00818.x>
- Eduardo Bastos, C. (2019). *ATRIBUTOS DE PARCERIAS DE SUCESSO EM CADEIAS DE SUPRIMENTOS: UM ESTUDO DE CASO NA RELAÇÃO FABRICANTE-FORNECEDOR NA INDÚSTRIA AERONÁUTICA*. Diss. Universidade de São Paulo
- Genovese, A., Lenny Koh, S. C., Bruno, G., & Esposito, E. (2013). Greener supplier selection: state of the art and some empirical evidence. *International Journal of Production Research*, 51(10), 2868–2886. <https://doi.org/10.1080/00207543.2012.748224>
- Harrison, A., & Van Hoek. (2003). *The smart car and smart logistics. Cases in Operations Management*. 316–326.
- Hines, P., Holwe, M., & Rich, N. (2004). Learning to evolve: A review of contemporary lean thinking. In *International Journal of Operations and Production Management* (Vol. 24, Issue 10, pp. 994–1011). <https://doi.org/10.1108/01443570410558049>

- Ittner, C. D., Larcker, D. F., Nagar, V., & Rajan, M. V. (1999). Supplier selection, monitoring practices, and firm performance. In *Journal of Accounting and Public Policy* (Vol. 18).
- Johannessen, J.-A., & Olsen, B. (2011). Projects as communicating systems: Creating a culture of innovation and performance. *International Journal of Information Management*, 31(1), 30–37. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2010.04.006>
- Kakouris, A. P., Polychronopoulos, G., & Binioris, S. (2006). Outsourcing decisions and the purchasing process: A systems-oriented approach. In *Marketing Intelligence and Planning* (Vol. 24, Issue 7, pp. 708–729). <https://doi.org/10.1108/02634500610711879>
- Kannan, V. (2005). Just in time, total quality management, and supply chain management: understanding their linkages and impact on business performance. *Omega*, 33(2), 153–162. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2004.03.012>
- Kemmis, S. (2007). *Action research as a practice-changing practice 2*. Spanish Collaborative Action Research Network (CARN) Conference. 2007.
- Krajewski, L., Malhotra, M., & Ritzman, L. (2009). *Administração da Produção e Operações*. Pearson Educação.
- Lai, Y.-J., Liu, T.-Y., & Hwang, C.-L. (1994). TOPSIS for MODM. *European Journal of Operational Research*, 76(3), 486–500. [https://doi.org/10.1016/0377-2217\(94\)90282-8](https://doi.org/10.1016/0377-2217(94)90282-8)
- Liao, C. N., & Kao, H. P. (2010). Supplier selection model using Taguchi loss function, analytical hierarchy process and multi-choice goal programming. *Computers and Industrial Engineering*, 58(4), 571–577. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2009.12.004>
- Lim, J. L. H. (1999). Multi-stage negotiation support: a conceptual framework. *Information and Software Technology*, 41(5), 249–255. [https://doi.org/10.1016/S0950-5849\(99\)00006-3](https://doi.org/10.1016/S0950-5849(99)00006-3)
- Machline, C. (2011). Cinco décadas de logística empresarial e administração da cadeia de suprimentos no Brasil. *Revista de Administração de Empresas*, 51(3), 227–231. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902011000300003>
- Maranhão, R., Dalto, E. J., & Da, S. (2008). *RELACIONAMENTO COM FORNECEDORES ATRAVÉS DE CONTRATOS. A EXPERIÊNCIA DA GLAXOSMITHKLINE*. [www.revista-ped.unifei.edu.br](http://www.revista-ped.unifei.edu.br)

- Mentzer, J. T., Fugate, B. S., & Stank, T. P. (2009). Linking improved knowledge management to operational and organizational performance. *Journal of Operations Management*, 27(3), 247–264. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2008.09.003>
- Moura, L. R. (2009). *GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM FORNECEDORES Análise da eficácia de programa para desenvolvimento e qualificação de fornecedores para grandes empresas*. Dissertação Universidade de São Paulo.
- Pires, S., Hilsdorf, W., & Rotondaro, R. (2009). *Integração de processos na cadeia de suprimentos e desempenho do serviço ao cliente: um estudo na indústria calçadista de Franca*. 232–244.
- Prahinski, C., & Benton, W. C. (2004). Supplier evaluations: Communication strategies to improve supplier performance. *Journal of Operations Management*, 22(1), 39–62. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2003.12.005>
- Santin, M. R., & Cavalcanti, O. A. (2004). *QUALIFICAÇÃO DE FORNECEDORES NA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA* (Vol. 16).
- Schaurich, A. P. (2009). *Qualificação de Fornecedores para o Sistema Público de Produção de Medicamentos. Laboratório Oficial da Fundação Ezequiel Dias em Belo Horizonte*
- Simões, É., & Michel, M. (2004). *IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE COMPRAS PARA AS ORGANIZAÇÃO*. [www.editorafaef.com.br](http://www.editorafaef.com.br)
- Talluri, S., & Narasimhan, R. (2004). A methodology for strategic sourcing. *European Journal of Operational Research*, 154(1), 236–250. [https://doi.org/10.1016/S0377-2217\(02\)00649-5](https://doi.org/10.1016/S0377-2217(02)00649-5)
- Thiruchelvam, S., & Tookey, J. E. (2011). Evolving trends of supplier selection criteria and methods. *International Journal of Automotive and Mechanical Engineering*, 4(1), 437–454. <https://doi.org/10.15282/ijame.4.2011.6.0036>
- Verma, R., & Pullman, M. E. (1998). *An Analysis of the Supplier Selection Process*. *Omega*, 26(6), 739-750.
- Villarinho, M. E. (1999). *UM SISTEMA DE QUALIFICAÇÃO DE FORNECEDORES I nu ATRAVES DA APLICAÇÃO DA METODOLOGIA DO GERENCIAMENTO DE PROCESSOS*. Diss. Universidade Federal de Santa Catarina, 1999.
- Wang, G., Wong, T. N., & Wang, X. (2013). An ontology based approach to organize multi-agent assisted supply chain negotiations. *Computers & Industrial Engineering*, 65(1), 2–15. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2012.06.018>

- Weber, C. A., Current, J. R., & Benton, W. C. (1991). Vendor selection criteria and methods. In *European Journal of Operational Research* (Vol. 50).
- Yu, C., & Wong, T. N. (2015). An agent-based negotiation model for supplier selection of multiple products with synergy effect. *Expert Systems with Applications*, 42(1), 223–237. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2014.07.057>