



INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

**PROPOSTA DE MODELO DE AVALIAÇÃO DA MATURIDADE NA GESTÃO DE  
FORNECEDORES: O CASO DA ALBICERCA**

Margarida Ribeiro Coutinho

Mestrado em Gestão

Orientador:

Professor Auxiliar Convidado Abel Camelo, Departamento de Marketing,  
Operações e Gestão Geral,

ISCTE Business School

Outubro de 2020





BUSINESS  
SCHOOL

---

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

**PROPOSTA DE MODELO DE AVALIAÇÃO DA MATURIDADE NA GESTÃO DE  
FORNECEDORES: O CASO DA ALBICERCA**

Margarida Ribeiro Coutinho

Mestrado em Gestão

Orientador:

Professor Auxiliar Convidado Abel Camelo, Departamento de Marketing,  
Operações e Gestão Geral,

ISCTE Business School

Outubro de 2020



## AGRADECIMENTOS

*"Gratitude is not only the greatest of virtues, but the parent of all the others." Cícero*

A realização deste trabalho será para sempre um grande marco na minha vida e uma importante jornada de crescimento, pela sua importância, pelos inúmeros desafios que apresentou e por todo conhecimento que foi possível adquirir ao longo do seu desenvolvimento. Apesar do trabalho do investigador ser um trabalho bastante solitário, tive a sorte de nunca o ter estado sozinha ao longo deste percurso. Por este motivo gostaria de expressar toda a minha gratidão a todos aqueles que contribuíram para que o mesmo fosse possível e para que esta jornada se tornasse mais fácil.

Em primeiro lugar gostaria de agradecer aos meus pais, avó e irmã pelo apoio e encorajamento permanentes, um muito obrigada por acreditarem sempre em mim e nas minhas capacidades e por terem permitido que este caminho fosse possível.

Um grande obrigada a toda a minha família que apesar da distancia sempre se mostrou preocupada, disposta a ouvir e com uma palavra de apoio.

A todos os meus amigos, por me terem ouvido durante inúmeras horas, por me terem distraído quando precisava e por todas as palavras de incentivo e apoio incondicional, o meu muito obrigada, sinto-me grata por ter cada um de vocês na minha vida.

Gostaria também de agradecer ao meu professor Abel Camelo, em primeiro lugar por ter aceitado conduzir o meu trabalho, em segundo lugar por toda a ajuda ao longo do desenvolvimento do projeto, todas as conversas, conhecimento e ideias partilhadas, e por último, um especial obrigada pelo apoio prestado durante este tempo mais incerto que ultrapassamos. A realização desta tese foi na verdade um grande apoio e fator motivacional para mim durante todos os meses de quarentena e confinamento.

A todos,

O meu mais sincero obrigada.



## RESUMO

A gestão da cadeia de abastecimento tem emergido como uma das áreas mais relevantes na persecução de vantagem competitiva, na criação de valor e contribuição para a sobrevivência das organizações no longo prazo. Esta emergência deve-se em grande parte ao dinamismo do mercado e à globalização que fazem aumentar a competitividade, pelo que as organizações precisam de encontrar novas formas de se adaptarem. É neste sentido, que emerge o foco nas relações com os seus fornecedores.

Deste modo, o principal objetivo deste trabalho de investigação consiste na formulação de uma ferramenta de avaliação que apoie as organizações no processo evolutivo da sua função de gestão de fornecedores, através da construção de um modelo de maturidade, que permite a avaliação de diversas dimensões da função bem como a descrição de cada nível de maturidade com o objetivo de apresentar diretrizes com vista ao alcance de um maior nível de sofisticação e maturidade.

A abordagem seguida para o desenvolvimento do modelo foi baseada na revisão de literatura e na análise de modelos de desenvolvimento e de maturidade. Face ao exposto, foi desenvolvido um questionário que foi aplicado à organização selecionada para a investigação, com o objetivo de avaliar o grau de maturidade da sua função de gestão de fornecedores. Os resultados revelam que a organização em análise expôs a realidade evidenciada pela literatura, ou seja, que as organizações negligenciam a importância da gestão de fornecedores. Como tal a empresa apenas atingiu o nível 2 no formulado modelo de maturidade na gestão de fornecedores.

**Palavras-chave:** Gestão da Cadeia de Abastecimento; Gestão de Fornecedores; Modelo de Maturidade.



## ***ABSTRACT***

Supply chain management has emerged as one of the most relevant areas to achieve competitive advantage, creating value, and contribute to the long-term survival of organisations. This emergence is largely due to market dynamism and globalisation, which increases competitiveness, so organisations need to find new ways to adapt. It is in this sense that the focus on the relationships with suppliers emerges.

Thus, the aim of this research is the formulation of an evaluation tool that supports organizations in the evolutionary process of their supplier management function, through the construction of a maturity model, which allows the evaluation of several dimensions of the function as well as the description of each maturity level with the aim of presenting guidelines in order to reach a higher level of sophistication and maturity.

The approach used in the development of the model was based on a literature review and the analysis of several development and maturity models. In order to assess the maturity level of the supplier management function in the selected organization for the research, a questionnaire was developed and applied to the organisation manager. The results reveal that the organisation under analysis exposed the reality evidenced by the literature, i.e. that organisations neglect the importance of supplier management. As such, the company has only reached level 2 in the formulated maturity model for supplier management.

**Keywords:** Supply chain management; supplier management; maturity model.



# ÍNDICE

AGRADECIMENTOS .....	v
RESUMO .....	vii
ABSTRACT .....	ix
GLOSÁRIO DE SIGLAS .....	xv
Capítulo I – Introdução .....	1
1.1. Enquadramento e Relevância do Tema .....	1
1.2. Identificação do Problema de Investigação .....	3
1.3. Objetivos da Investigação.....	3
1.4. Questões de Investigação.....	4
1.5. Âmbito da Investigação .....	4
1.6. Metodologia da Investigação.....	6
1.7. Estrutura.....	7
Capítulo II – Estado da Arte.....	9
2.1. Conceitos Chave .....	9
2.1.1. Cadeia de Abastecimento .....	9
2.1.2. Gestão da Cadeia de Abastecimento .....	10
2.1.3. Cadeia de Abastecimento e Logística .....	12
2.1.4. Gestão de Fornecedores .....	13
2.1.5. Integração de Fornecedores.....	16
2.2. Modelos de Maturidade .....	17
2.3. Maturidade na Gestão de Fornecedores.....	21
2.4. Estado da Arte sobre Modelos de Maturidade.....	23
2.4.1. Cammish e Keough, 1991 .....	25
2.4.2. Keough, 1993 .....	26
2.4.3. Paulraj, Chen e Flynn, 2006 .....	28
2.4.4. Cousins, Lawson e Squire, 2006 .....	29

2.4.5.	Schiele, 2007 .....	31
2.4.6.	Meng, Sun e Jones, 2011 .....	33
2.4.7.	Suma dos Principais Modelos de Maturidade .....	35
Capítulo III – Formulação do Modelo de Maturidade .....		39
3.1.	Estruturação do Modelo.....	39
3.2.	Avaliação das Dimensões do Modelo de Maturidade .....	41
3.2.1.	Planeamento (PL).....	42
3.2.2.	Estrutura Organizacional (EO).....	44
3.2.3.	Processos Organizacionais (PO) .....	45
3.2.4.	Recursos Humanos (RH).....	46
3.2.5.	Relação Colaborativa com os Fornecedores .....	48
3.3.	Modelo de Maturidade.....	51
Capítulo IV – Método, Dados e Resultados .....		53
4.1.	Método.....	53
4.2.	Empresa em Estudo – ALBICERCA.....	53
4.2.1.	Caracterização do Setor.....	54
4.3.	Análise de Resultados.....	55
4.4.	Recomendações .....	57
Capítulo V – Considerações Finais .....		63
5.1.	Conclusões.....	63
5.2.	Implicações .....	66
5.3.	Limitações .....	66
5.4.	Sugestões para Futuras Investigações.....	67
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....		69
ANEXOS.....		73

# ÍNDICE DE FIGURAS E TABELAS

## FIGURAS

Figura 1.1. Mapa de conceitos (Fonte: Autoria Própria).....	5
Figura 1.2. Abordagem da investigação (Fonte: Autoria Própria).....	6
Figura 2.1. Estrutura da Cadeia de Abastecimento (Fonte: Lambert and Cooper, 2000) .....	10
Figura 2.2. Integração e gestão de processos na cadeia de abastecimento (Fonte: Lambert and Cooper, 2000).....	12
Figura 2.3. Níveis de maturidade do modelo CMMI (Fonte: CMMI Institute, 2020) .....	20
Figura 2.4. Caracterização das empresas segundo o modelo de Cousins, Lawson e Squire (Fonte: Autoria Própria) .....	31
Figura 2.5. Níveis de maturidade do modelo de Schiele (Fonte: Autoria Própria).....	33
Figura 2.6. Níveis de maturidade do modelo de Meng, Sun e Jones (Fonte: Autoria Própria)	35
Figura 3.1. Dimensões e subdimensões do modelo de maturidade (Fonte: Autoria Própria)..	40
Figura 3.2. Descrição dos níveis de maturidade do modelo CMMI (Fonte: CMMI Institute, 2020).....	41
Figura 4.1. Nível de maturidade global e por dimensão (Fonte: Autoria Própria) .....	57

## TABELAS

Tabela 2.1. Artigos selecionados para análise (Fonte: Autoria Própria).....	24
Tabela 2. 2. Comparação dos modelos (Fonte: Autoria Própria).....	36
Tabela 3.1. Dimensões e subdimensões do modelo de maturidade (Fonte: Autoria Própria) .	49
Tabela 3.2. Modelo de Maturidade (Fonte: Autoria Própria) .....	52
Tabela 4.1. Resultados do questionário (Fonte: Autoria Própria).....	55



## **GLOSÁRIO DE SIGLAS**

AECOPS – Associação de Empresas de Construção, Obras Públicas e Serviços

AICCOPN – Associação dos Industriais da Construção Civil e Obras Públicas

APQC – *American Productivity & Quality Center*

BP – Banco de Portugal

CCOP – Construção Civil e Obras Públicas

CLM – *Council of Logistics Management*

CMM – *Capability Maturity Model*

CMMI – *Capability Maturity Model Integration*

CPCI – Confederação Portuguesa da Construção e do Imobiliário

CSCMP – *Council of Supply Chain Management Professional's*

FEPICOP – Federação Portuguesa da Indústria da Construção e Obras Públicas

IEFP – Instituto de Emprego e Formação Profissional

NM – Nível de Maturidade

PIB – Produto Interno Bruto



## Capítulo I – Introdução

O primeiro capítulo tem como objetivo principal dar a conhecer o propósito da investigação, como tal, no capítulo são descritos o enquadramento e a relevância do tema, ou seja, qual a sua pertinência tanto ao nível académico como ao nível empresarial. Posteriormente, são também descritos os objetivos e as questões centrais a que a investigação se propõe responder, bem como, é exposto o âmbito da investigação e a metodologia. Finalizando com uma breve definição da estrutura deste documento.

### 1.1. Enquadramento e Relevância do Tema

Dada a conjuntura atual, nomeadamente as tendências de globalização, a dinâmica da economia e as rápidas mudanças tecnológicas, as empresas têm uma necessidade cada vez maior de estabelecer novas formas de revitalização dos seus negócios a fim de alcançar vantagens competitivas (Christopher, 2011). Neste sentido, têm emergido novas perceções de gestão, como a gestão da cadeia de abastecimento. Simultaneamente, o aumento da competitividade e o aumento das tendências de *sourcing* global, tornam a emergência da gestão da cadeia de abastecimento, e em especial, da gestão das relações com os fornecedores o foco de muitas organizações para a criação de valor e de vantagem competitiva (Mentzer *et al.*, 2001).

Christopher (2011), resume a emergência da gestão da cadeia de abastecimento em três pontos principais: (1) uma maior perceção do papel da gestão da cadeia de abastecimento para a criação de vantagem competitiva, com ênfase não apenas na otimização de custos mas também no seu papel estratégico para a criação de valor, (2) o entendimento de que a gestão da cadeia de abastecimento não é apenas uma extensão da gestão logística, mas sim a gestão das complexas relações inerente à cadeia de abastecimento, e (3) o entendimento de que as empresas operam num mercado altamente volátil e imprevisível o que requer uma maior e mais rápida capacidade de adaptação por parte das cadeias de abastecimento de forma a melhor se adaptarem às circunstâncias do mercado.

No seguimento, a gestão de relações com os fornecedores tem vindo a ganhar relevância nas organizações isto derivado da necessidade de uma maior flexibilidade por parte tanto das organizações como da cadeia de abastecimento de forma a responder à volatilidade do mercado em que se inserem (Mentzer *et al.*, 2001). Deste modo, ao nível

das relações com fornecedores é crescente e consistente na literatura a necessidade de construir relações estratégicas de longo prazo, com foco na coordenação, colaboração e integração de fornecedores (Christopher and Jüttner, 2000; Kannan and Choon Tan, 2004; Il, SoonHu and Chulmo, 2009; Van Holt, 2019).

Neste sentido, é importante evidenciar os benefícios do foco na gestão das relações com os fornecedores, tais como impactos positivos nos lucros de curto prazo (Cammish and Keough, 1991; Patel, 2017), no *procurement* (Partida, 2017), maior disponibilidade de investimento, apoio ao desenvolvimento de novos produtos e maior investimento em inovação (Ellram and Ueltschy Murfield, 2019), o que se traduz numa maior capacidade de competitividade no longo prazo (Cammish and Keough, 1991).

Com a incidência no tema da gestão de fornecedores e em especial na gestão de relações, emerge também a procura por ferramentas de avaliação que ajudem as empresas a perceber qual o nível de desenvolvimento desta área da gestão e qual o caminho a seguir numa ótica de melhoria contínua. É neste âmbito que se inserem os modelos de maturidade, que têm como objetivo a melhoria do profissionalismo e da sofisticação através de um processo evolutivo que pode ser aplicado a pessoas, organizações, áreas funcionais, processos, etc. (Santos *et al.*, 2011).

O objetivo principal dos modelos de maturidade é tornar mensuráveis as atividades realizadas e descrever como deve ser feito o seu desenvolvimento para que consigam amadurecer ao longo do tempo (Goksen, Cevik and Avunduk, 2015).

Na prática, a maturidade na gestão de fornecedores apresenta vários benefícios, como a redução de custos (Keough, 1993; Schiele, 2007), o aumento da qualidade dos produtos, o aumento da flexibilidade, a redução dos tempos de entrega, redução do risco (Hoeckel *et al.*, 2019) e aumento do investimento em inovação (Ellram and Ueltschy Murfield, 2019), todos estes benefícios estão consequentemente associados a melhorias de desempenho, para ambas as empresas (Paulraj, Chen and Flynn, 2006).

Neste contexto, o presente estudo pretende contribuir através da formulação de um modelo de maturidade, como método de avaliação e melhoria contínua para a tomada de decisão e desenvolvimento da área da gestão de fornecedores nas organizações. Posto isto, no ponto seguinte, será apresentada a identificação do problema, bem como os principais objetivos a concretizar através do presente estudo de caso.

## **1.2. Identificação do Problema de Investigação**

A gestão da cadeia de abastecimento bem como a gestão de fornecedores assumem papéis cruciais no desempenho das organizações. Estas áreas da gestão surgem associadas a todas as organizações independentemente da sua dimensão, impacto económico ou ambiente onde se insere, contudo, pela sua complexidade e exigência, como por exemplo, em termos de investimentos, muitas empresas desvalorizam a sua importância.

Dada a globalização e todos os fatores externos, organizações que operam no mesmo mercado podem utilizar os mesmo fornecedores e vender para os mesmo consumidores (Lambert and Cooper, 2000). É por este motivo que a gestão de relações com os fornecedores é cada vez mais vista como um fator diferenciador no mercado (Mentzer *et al.*, 2001), e conseqüentemente os fornecedores são cada vez mais reconhecidos como ativos estratégicos das organizações (Ivens, Vijver and Vos, 2013).

Face ao exposto, o desenvolvimento de ferramentas simples de avaliação da maturidade para o desenvolvimento desta área da gestão é cada vez mais importante. No entanto, a literatura aparenta ser limitada no que diz respeito ao desenvolvimento de modelos de maturidade no âmbito da gestão da cadeia de abastecimento. Embora existam alguns modelos de maturidade desenvolvidos para a gestão da cadeia de abastecimento, a sua percentagem é ainda muito reduzida quando comparada com outras áreas da gestão. Esta percentagem decresce ainda mais quando a área de incidência do modelo de maturidade é a função de compras. Relativamente a modelos de maturidade que abordem a área específica da gestão de fornecedores, o seu desenvolvimento é ainda bastante escasso.

Neste sentido foi formulada a questão central de investigação através do *gap* identificado na literatura: “*Como avaliar a maturidade na gestão de fornecedores numa organização?*”

## **1.3. Objetivos da Investigação**

Face ao problema identificado, a presente investigação tem como principal objetivo a formulação de um modelo de avaliação da maturidade na gestão de fornecedores e posteriormente a sua aplicação prática a uma empresa com o intuito de examinar e traçar o caminho para uma mais eficaz gestão de fornecedores. De forma a concretizar o objetivo principal do projeto de investigação, será realizada a revisão de literatura com foco na

análise do estado da arte, de forma a consolidar conceitos e identificar as variáveis mais relevantes na ótica da gestão de fornecedores para criação de um modelo.

Por fim, será ainda proposto um conjunto de recomendações estratégicas com intuito de melhorar o nível de maturidade da gestão de fornecedores na empresa em estudo.

#### **1.4. Questões de Investigação**

De acordo com a questão central de investigação e o objetivo geral – Como avaliar a maturidade na gestão de fornecedores numa organização – e com vista ao seu desdobramento, foram formuladas as seguintes questões de investigação:

Questão 1 – Quais os benefícios decorrentes de uma eficaz gestão de fornecedores nas organizações?

Questão 2 – Quais os benefícios da utilização de modelos de maturidade para as organizações?

Questão 3 – Quais os principais modelos de avaliação da maturidade na gestão de fornecedores?

Questão 4 - Quais as principais dimensões a ter em conta para o desenvolvimento de um modelo de avaliação da maturidade na gestão de fornecedores?

#### **1.5. Âmbito da Investigação**

A presente investigação traduz-se na avaliação da função de gestão de fornecedores na empresa selecionada para o estudo de caso, através do desenvolvimento de um modelo de maturidade. Deste modo, através da contextualização já realizada, nomeadamente através do enquadramento, salientam-se os seguintes conceitos principais a serem desenvolvidos ao longo do estudo: gestão da cadeia de abastecimento, gestão de fornecedores e modelos de maturidade.

Assim, ao longo da investigação serão analisados os conceitos referenciados bem como realçada a sua importância no âmbito da gestão de empresas como fonte de vantagem competitiva, criação de valor e sobrevivência no longo prazo. Neste contexto, será inicialmente exposto o conceito de gestão da cadeia de abastecimento bem como a sua distinção do conceito de gestão logística, seguidamente, será abordado o conceito de gestão de fornecedores e a sua importância na gestão da cadeia de abastecimento para as organizações. Posteriormente, procurar-se-á analisar as principais dimensões para a

formulação de um modelo de maturidade que sustente as empresas no seu processo evolutivo no âmbito da gestão de fornecedores.

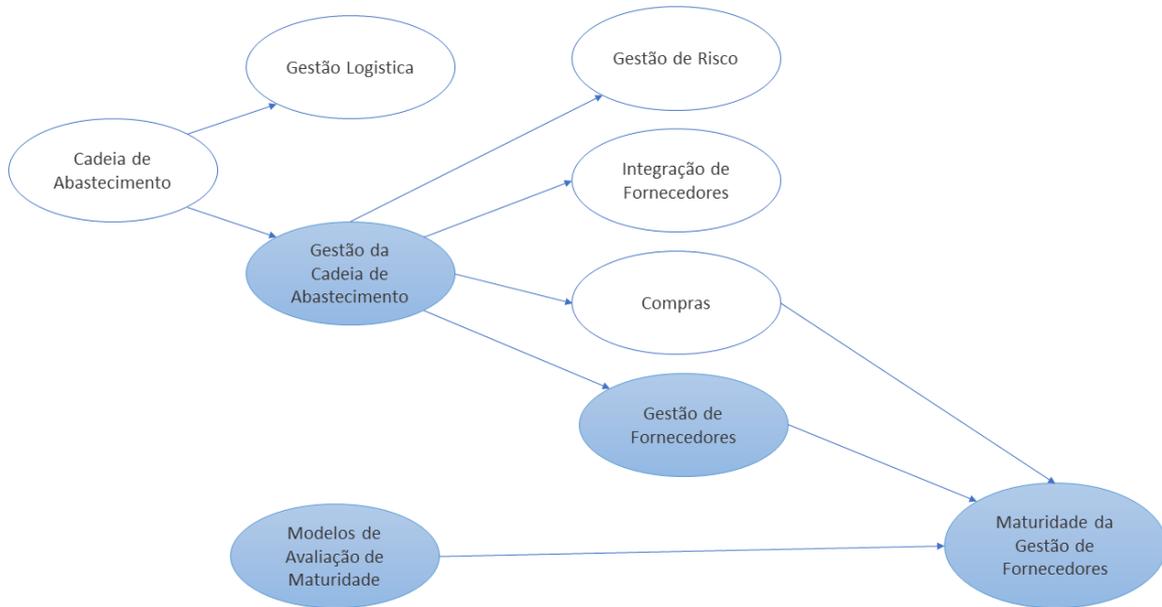


Figura 1.1. Mapa de conceitos (Fonte: Autoria Própria)

A formulação do modelo assentará na investigação científica e na análise comparativa de modelos de desenvolvimento e modelos de maturidade no âmbito da função de compras e da gestão de fornecedores, com o objetivo de realçar as principais componentes a ter em conta na avaliação da maturidade da função de gestão de fornecedores de uma organização.

O modelo formalizado será aplicado à empresa ALBICERCA – Vedações Agrícolas e Industriais, Lda, importa por isso ter presente a forma como a empresa é estruturada e as suas características, bem como, o setor de mercado em que atua. A aplicação prática do modelo à empresa selecionada será realizada através do desenvolvimento de um questionário com vista a ser aplicado ao gestor da empresa, através de uma entrevista. O questionário, será desenvolvido com base no modelo de maturidade e com o intuito de avaliar a maturidade na gestão de fornecedores.

Por fim, serão apresentadas as principais conclusões do estudo de caso bem como o nível de maturidade na gestão de fornecedores da empresa em análise e recomendações para a melhoria da mesma.

## 1.6. Metodologia da Investigação

O presente trabalho de investigação procura responder às questões de investigação ‘porquê’ e/ou ‘como’. No ponto de metodologia da investigação é descrita a conceção e planeamento da metodologia de pesquisa. Deste modo o estudo de caso segue a seguinte sequência de atividades:

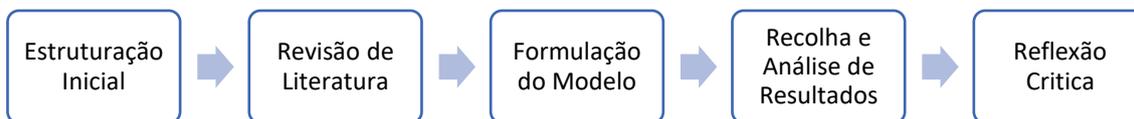


Figura 1.2. Abordagem da investigação (Fonte: Autoria Própria)

Estruturação Inicial – consiste na elaboração de uma estrutura, nomeadamente, através dos principais conceitos e temáticas a desenvolver, formulados com base no tema central, nos objetivos e nas questões de investigação a que o estudo se propõem responder e desenvolver.

Revisão de Literatura – esta fase da investigação inicia-se com a pesquisa de fontes bibliográficas credíveis academicamente bem como na seleção de artigos com maior relevância para o desenvolvimento do estudo. Posto isto, os artigos académicos selecionados são revistos e analisados de forma a desenvolver uma base sólida de conceitos, de ideias e pensamentos a desenvolver. Adicionalmente, foram também selecionados e analisados com base no mesmo processo, modelos de avaliação no âmbito da gestão de fornecedores.

Formulação do Modelo – esta fase da investigação, foi realizada com base nos quadros teóricos abordados na revisão de literatura e posteriormente foi ainda apoiada pela elaboração de um questionário. O questionário foi dividido em treze categorias de forma a melhorar a sua perceção (ver Anexo C – Questionário; página 80). Relativamente às escalas de medição, optou-se por respostas de seleção.

Recolha e Análise de Dados – a recolha de dados para a obtenção do nível de maturidade da empresa em estudo foi realizada através de uma entrevista presencial com recurso a um questionário de respostas fechadas que foi realizado no dia 19 de maio de 2020. Após a realização da entrevista os dados foram analisados de modo a construir um quadro de maturidade da empresa para a obtenção do seu nível de maturidade.

Reflexão Crítica – esta fase consiste na análise dos resultados obtidos e na sua interligação com a revisão de literatura de forma a retirar conclusões e recomendar um conjunto de

estratégias com vista à melhoria do nível de maturidade na gestão de fornecedores da empresa em estudo.

## **1.7. Estrutura**

O presente trabalho de investigação encontra-se formalmente dividido em cinco capítulos, que incluem a introdução, estado da arte, a formulação do modelo de maturidade, método, dados e resultados e as conclusões. Adicionalmente, são também parte integrante os agradecimentos, o resumo, o *abstract*, a lista de abreviaturas, as referências bibliográficas e os anexos.

Capítulo I – Introdução: neste capítulo realiza-se um enquadramento da temática em análise bem como se realça a sua relevância científica, são apresentados os principais objetivos e as questões centrais a ser investigadas, é descrita a metodologia e o âmbito da investigação e por fim, é apresentada a presente estrutura da investigação.

Capítulo II – Estado da Arte: o capítulo inicia-se com a definição do conceito de cadeia de abastecimento, bem como a sua distinção em relação ao conceito de logística, posteriormente é apresentada a relevância da gestão da cadeia de abastecimento nas organizações como forma de contextualização e introdução à temática central de gestão de fornecedores. Posto isto, é realçada a relevância da gestão de fornecedores nas organizações e subsequentemente, são objetivos de análise algumas ferramentas de avaliação desta área da gestão, nomeadamente, os modelos de maturidade.

Capítulo III – Formulação do Modelo de Maturidade: no terceiro capítulo, é formalizado um novo modelo de maturidade com vista ser aplicado à empresa em estudo, onde são descritas as dimensões e os níveis que compõem o novo modelo, o método de avaliação para a obtenção do nível global de maturidade e é apresentada a matriz de maturidade (ver Tabela 3.2. Modelo de Maturidade (Fonte: Autoria Própria) página 52) resultante do modelo de maturidade formulado.

Capítulo IV – Método, Dados e Resultado: neste capítulo é apresentada a descrição da empresa em estudo bem como o setor em que se insere de forma a melhor entender o contexto envolvente. Posteriormente, são apresentados os resultados da empresa em análise, especificamente, o nível de maturidade em que a empresa se insere, bem como são apresentadas um conjunto de estratégias para a evolução da sofisticação e profissionalismo desta área.

Capítulo V – Considerações Finais: no último capítulo são apresentadas as conclusões gerais do estudo, no qual são identificadas as implicações e limitações, adicionalmente, são ainda apresentadas algumas sugestões para investigações futuras.

## **Capítulo II – Estado da Arte**

No capítulo II são apresentados os principais conceitos e quadros teóricos a ter em conta para a formulação do modelo de maturidade e concretização da investigação. Neste sentido, numa primeira abordagem são explorados conceitos que permitem uma melhor perceção da importância da gestão de fornecedores nas empresas. Seguidamente, são abordados os modelos de maturidade, a sua aplicabilidade no âmbito da gestão e no âmbito da área da gestão de fornecedores e são analisados diversos modelos de maturidade e de desenvolvimento.

### **2.1. Conceitos Chave**

#### **2.1.1. Cadeia de Abastecimento**

A gestão empresarial tem vindo a alterar-se e adaptar-se ao longo dos tempos, sendo uma das principais adaptações e mudanças a noção de que nenhuma empresa individual compete no mercado como entidade autónoma, mas sim como um conjunto de elos interdependentes, uma cadeia de abastecimento. Disto resulta que a competitividade é feita atualmente entre cadeias de abastecimento e não entre empresas isoladas (Anderson, Hakansson and Johanson, 1994; Lambert and Cooper, 2000).

A cadeia de abastecimento, pode definir-se, de acordo com Lambert, Stock e Ellram (1998), como uma associação de empresas, tanto a montante como a jusante, que fazem chegar os produtos e serviços ao mercado, ou seja, até ao consumidor final. Deste modo, estão incluídas na cadeia de abastecimento todas as empresas envolvidas no processo de produção de um produto, incluindo fornecedores de matérias primas, até às empresas que entregam o produto ao consumidor final (La Londe and Masters, 1994). A estruturação da cadeia de abastecimento, ou seja o seu desenho, deve ter como objetivo principal e primário atender às necessidades dos consumidores de forma eficiente e eficaz (Birhanu, Lanka and Neelakanteswara Rao, 2014), objetivo que é cada vez mais desafiante dado o dinamismo e a volatilidade do mercado em que as organizações se enquadram.

A estruturação das cadeias de abastecimento, atendendo ao facto de que a competitividade assenta na dinâmica deste desenho, força a que as empresas reflitam sobre potenciais conflitos, pois, de acordo com um estudo mais recente, realizado por Lamber e Enz (2017), emerge a dicotomia do paradigma da competitividade obtida via cadeia de abastecimento. Isto deriva do facto de duas empresas concorrentes poderem ter

na sua cadeia de abastecimento um mesmo fornecedor, impossibilitando a concorrência direta entre cadeias e revelando conflitos de interesses. Segundo Mentzer *et al.* (2001), uma empresa pode até ser fornecedora, cliente e concorrente de outra empresa, se forem analisadas três cadeias de abastecimento diferentes. Deste modo, o paradigma deve ser que uma empresa vai ser tão bem-sucedida no mercado quanto mais robustas forem as suas relações com os seus fornecedores e os seus clientes.

Este sucesso irá depender fortemente da capacidade de gestão das empresas para integrarem a sua rede de relações comerciais (Lambert and Cooper, 2000).

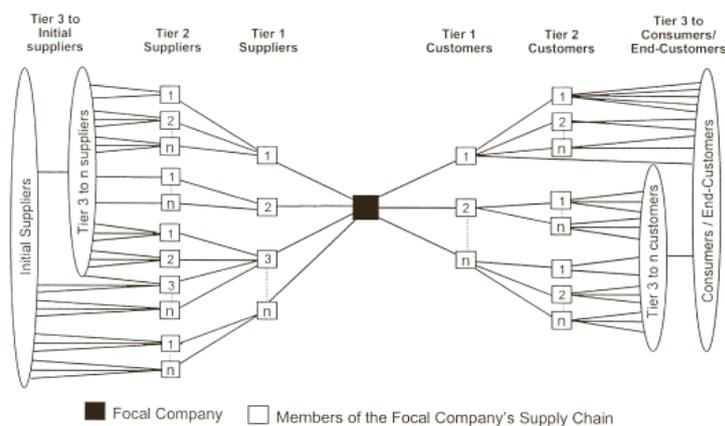


Figura 2.1. Estrutura da Cadeia de Abastecimento (Fonte: Lambert and Cooper, 2000)

### 2.1.2. Gestão da Cadeia de Abastecimento

O conceito de gestão da cadeia de abastecimento surgiu pela primeira vez em 1985, pelo que é um conceito relativamente recente no âmbito gestão (Ellram and Ueltschy Murfield, 2019). Desde então o conceito tem vindo a ganhar uma relevância magnificada, começando a ganhar especial destaque a partir dos anos noventa, sofrendo várias alterações ao seu nome e à sua definição ao longo dos tempos (Ellram and Cooper, 2014).

As principais razões para a emergência deste conceito têm a ver com o aumento das tendências de *sourcing* global, a ênfase na competitividade baseada no tempo de entrega e na qualidade dos produtos e a respetiva contribuição para uma maior incerteza ambiental. Estes fatores contribuem para a globalização das cadeias de abastecimento o que obriga as empresas a procurar novas e mais eficazes formas de coordenação dos fluxos que entram e saem da empresa (Mentzer *et al.*, 2001).

Assim, segundo o *Council of Supply Chain Management Professional's* (CSCMP, 2018), o conceito de gestão da cadeia de abastecimento é dado por:

*“A gestão da cadeia de abastecimento engloba o planeamento e a gestão de todas as atividades envolvidas no sourcing e no procurement, na conversão e em todas as atividades de gestão logística. Inclui também a coordenação e colaboração com os parceiros do canal, que podem ser fornecedores, intermediários, third-party service providers e clientes. Na sua essência, a gestão da cadeia de abastecimento integra a gestão da oferta e da procura dentro e entre empresas. Inclui todas as atividades de gestão logística já referidas, bem como as operações de fabrico e conduz a coordenação dos processos e atividades com e através do marketing, de vendas, do design do produto, das finanças e das tecnologias de informação”* (CSCMP, 2013).

Com efeito, a gestão da cadeia de abastecimento, representa uma rede de empresas que interagem umas com as outras com a finalidade de entregar um produto ou serviço ao consumidor final, abrangendo todo o fluxo de montante a jusante da cadeia, isto é, desde dos primeiros fornecedores de matérias primas até à entrega do produto final ao consumidor e eventuais desperdícios (Ellram and Ueltschy Murfield, 2019), por este motivo, o grau de complexidade na gestão da cadeia de abastecimento é bastante elevado (Lambert and Enz, 2017).

Neste sentido, é importante salientar, que para que a gestão da cadeia de abastecimento seja bem sucedida é necessário que haja uma integração de todas as áreas da gestão (Lambert and Cooper, 2000). No entanto, durante muito tempo a gestão da cadeia de abastecimento foi vista apenas com um sentido, a montante da cadeia, e por esta razão muitas áreas da gestão, como por exemplo o *Marketing*, não a reconheciam como parte do seu domínio (Ellram and Ueltschy Murfield, 2019).

Através da integração e da gestão da cadeia de abastecimento uma empresa é capaz de capturar sinergias intra e entre empresas, assim como retratado através da Figura 2.2 (Lambert and Cooper, 2000), é por esse motivo importante ter em conta a forma como os vários elementos do ambiente externo podem afetar a capacidade de uma empresa no mercado, dando-se assim especial relevância às relações com os restantes membros da cadeia de abastecimento (Ellram and Ueltschy Murfield, 2019) como forma de mitigar eventuais riscos externos. O estudo conduzido por Lambert e Enz (2017), defende ainda

que a habilidade de uma empresa para colaborar com os seus principais fornecedores é, no longo prazo, um fator decisivo para o seu sucesso.

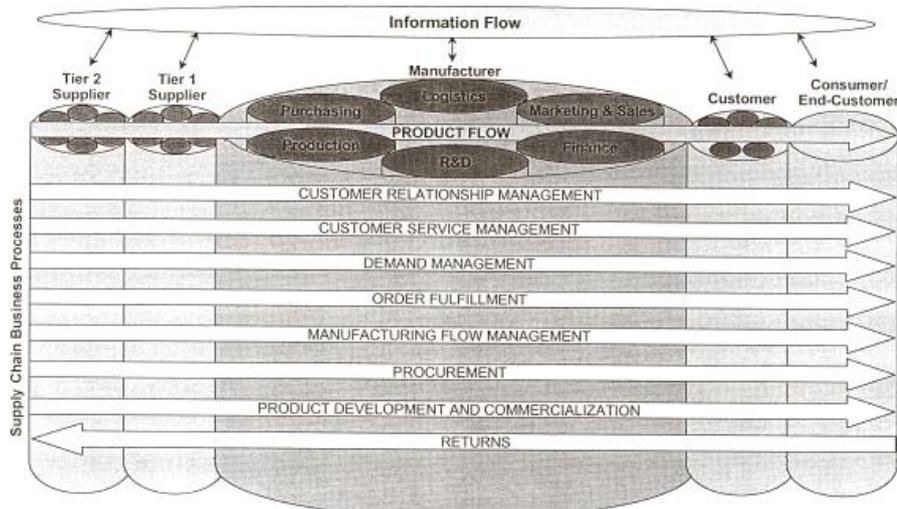


Figura 2.2. Integração e gestão de processos na cadeia de abastecimento (Fonte: Lambert and Cooper, 2000)

As empresas têm assim apostado cada vez mais em alcançar vantagem competitiva através da integração das suas cadeias de abastecimento, ou seja, integração dos seus principais processos com os membros da cadeia para a criação de vantagem competitiva e conseqüentemente para o sucesso da empresa (Lambert and Cooper, 2000). Lambert e Cooper, 2000, defendem assim que o maior objetivo da gestão da cadeia de abastecimento é a criação do maior valor possível tanto para a empresa como para toda a cadeia, incluindo o consumidor final.

### 2.1.3. Cadeia de Abastecimento e Logística

A gestão logística foi descrita em 1986, pelo *Council of Logistics Management (CLM)*, atual *CSCMP*, como o processo de planejamento, implementação e controlo da eficiência, do fluxo económico e do armazenamento de matéria prima, produtos em vias de fabrico, produtos acabados e fluxos de informação relacionada desde o ponto de origem até ao ponto de consumo com o propósito de atender às necessidades do consumidor (Estampe *et al.*, 2013).

O termo de gestão da cadeia de abastecimento surgiu através do conceito de gestão logística e manteve-se, até recentemente, como um conceito bastante semelhante. Mais concretamente, segundo o CLM em 1986, o conceito de gestão da cadeia de

abastecimento era descrito como a logística fora da empresa, de forma a incluir fornecedores e consumidores (Lambert and Cooper, 2000).

Neste mesmo sentido, com a emergência do termo gestão da cadeia de abastecimento, várias áreas funcionais começaram a reivindicar esta área da gestão como parte do seu domínio, sendo uma delas a área da Logística, que a reivindicou não só como parte integrante do seu domínio mas também como sinónimo da própria atividade logística (Ellram and Ueltschy Murfield, 2019) .

Desde então, o entendimento de ambos os conceitos tem sido reconstruído, pelo que em 1998 o CLM mudou a sua definição de logística, marcando a posição de que a logística é apenas parte da gestão da cadeia de abastecimento (Lambert and Cooper, 2000). Atualmente, a “logística é parte do processo da cadeia de abastecimento que planeia, implementa e controla a eficiência e eficácia, não só no sentido do fluxo normal da cadeia de abastecimento, mas também no seu sentido reverso, englobando para além do armazenamento de bens e de informação relacionada, os serviços”, de acordo com o CSCMP revisto em 2013. Assim, a logística é hoje em dia parte de todos os níveis de planeamento, coordenação e de tomada de decisão entre a empresa e os seus fornecedores e até chegar ao consumidor final (Estampe *et al.*, 2013).

Mentzer *et al.* (2001), realça ainda que a logística é essencialmente um plano orientador que procura criar um plano único para o fluxo de produtos e de informação dentro de uma empresa, enquanto que a gestão da cadeia de abastecimento vai para além desta definição, englobando não só a empresa, mas também a coordenação de processos entre todos os parceiros de uma mesma cadeia de abastecimento. Deste modo, o termo de logística tem vindo a ser substituído pelo termo de gestão da cadeia de abastecimento quando se fala em parceiros de negócios que trabalham em conjunto para o objetivo final de melhor satisfação do consumidor (Birhanu *et al.*, 2014).

#### **2.1.4. Gestão de Fornecedores**

É muito comum que empresas que operam no mesmo mercado utilizem os mesmos fornecedores e vendam para os mesmos consumidores, é por este motivo essencial a relação que mantêm com os seus fornecedores. Assim, atualmente as empresas que conseguem alcançar melhores resultados de desempenho são as empresas que melhor conseguem gerir estas relações (Lambert and Enz, 2017), de modo que a gestão da cadeia

de abastecimento pode na realidade ser descrita como uma gestão de relações (Piercy, 2009).

Na verdade, características como o fator tempo e qualidade, que eram anteriormente vistas como elementos diferenciadores no mercado, têm vindo a tornar-se simplesmente requisitos básicos para concorrer no mercado, conseqüentemente, emergem novos fatores como a gestão de relações (Mentzer *et al.*, 2001).

Também a globalização, o aumento da competitividade com base na performance, as rápidas mudanças tecnológicas e as condições económicas são fatores do ambiente externo que contribuem para a incerteza e que requerem por isso maior flexibilidade por parte tanto das empresas como das cadeias de abastecimento em que se inserem (Mentzer *et al.*, 2001). Para fazer face a estas realidades as empresas têm apostado na construção de relações estratégicas de longo prazo com os fornecedores da sua cadeia de abastecimento (Oghazi *et al.*, 2016).

Face ao exposto, o foco nas relações com os fornecedores como fator diferenciador no mercado, advém da ideia de que a melhoria da qualidade das relações com os fornecedores afeta diretamente o *outcome*, ou seja, no que diz respeito ao desempenho de uma cadeia de abastecimento, os resultados podem ser afetados pelas relações construídas dentro da empresa e com os restantes membros da cadeia (Patel, 2017). Do mesmo modo, uma melhor relação com os fornecedores faz com que estes estejam dispostos a investir mais, apoiando o desenvolvimento de novos produtos e fomentação da inovação (Ellram and Ueltschy Murfield, 2019).

Neste âmbito, torna-se essencial estabelecer diferentes relações com os diferentes fornecedores (Ellram and Ueltschy Murfield, 2019), uma vez que as estruturas das cadeias de abastecimento são cada vez mais complexas e mais dispersas geograficamente (Holmen, Aune and Pedersen, 2013). A gestão de fornecedores permite assim uma melhor identificação de quais as relações mais importantes que devem ser desenvolvidas e mantidas no longo prazo (Lambert and Enz, 2017).

Neste sentido, é ainda importante ter em conta que as relações com os fornecedores devem trazer benefícios para ambos os elementos da relação. Devem para isso, ser estabelecidos contratos *standard* com os fornecedores menos críticos da cadeia e parcerias ou alianças estratégicas com um grupo mais restrito de fornecedores (Lambert and Enz, 2017), ou seja, dentro do diverso portfolio de fornecedores de uma empresa é essencial que exista algum tipo de segmentação de forma a melhorar a identificação de fornecedores críticos e não críticos (Ivens, Vijver and Vos, 2013).

Os parceiros ou fornecedores principais são deste modo, cada vez mais reconhecidos como ativos estratégicos e que necessitam de especial atenção para que se consiga atingir o máximo potencial possível na criação de valor, pelo que a gestão de fornecedores, com foco nos principais fornecedores da empresa, é um conceito que as empresas têm vindo a implementar para gerir as suas relações mais críticas (Ivens, Vijver and Vos, 2013).

Deste modo, a gestão dos fornecedores trabalha em questões de análise, planeamento, gestão e controlo no que diz respeito às interações com os fornecedores bem como a integração da gestão de relações com os fornecedores na empresa (Ivens, Vijver and Vos, 2013).

Por outro lado, o aumento da criação de valor através das relações com os fornecedores, faz aumentar o nível de dependência dos fornecedores e a necessidade de confiar nas suas atitudes e comportamentos (Hoeckel *et al.*, 2019), é por isso importante que as empresas não deixem que exista uma elevada dependência assimétrica, ou seja, que o fornecedor obtenha maior vantagem através da relação (Ivens, Vijver and Vos, 2013). Neste sentido, Ellram e Ueltschy Murfield (2019), realçam ainda que um elevado grau de dependência pode ter impactos no desempenho de toda a organização.

Neste contexto, as empresas encontram-se cada vez mais expostas ao risco, quer seja através da globalização ou volatilidade do mercado ou através do maior grau de dependência de fornecedores, por este motivo são cada vez mais as empresas que implementam estratégias com base nos conceitos de gestão de risco (Urbaniak, 2019), pelo que a gestão de risco apresenta um importante tópico no que diz respeito à gestão da cadeia de abastecimento (Narasimhan and Talluri, 2009). Sucintamente, no que diz respeito à gestão de risco na cadeia de abastecimento existe um consenso na literatura relativamente à importância da colaboração entre parceiros da cadeia de abastecimento no sentido de identificar, avaliar, mitigar e monitorizar eventos inesperados que possam afetar adversamente a cadeia de abastecimento (Ho *et al.*, 2015).

Face ao exposto, um estudo da APQC -*American Productivity & Quality Center* (Partida, 2017)- realça a importância de contruir relações e métodos de avaliação de fornecedores mais estratégicos em vez das tradicionais relações com os fornecedores, o que tem um impacto positivo não só no desempenho da empresa mas também ao atingir ciclos de compra mais curtos e no *procurement* (Partida, 2017).

No que diz respeito aos métodos de avaliação de fornecedores, é de realçar que este é um método importante no que diz respeito à melhoria do desempenho dos fornecedores em relação à qualidade, tempos de entrega, serviço prestado e capacidade técnica, bem

como, é um método de monitorização eficaz (Weele, 2010). Neste âmbito, torna-se também relevante a seleção de fornecedores, que pode ser descrita como uma atividade realizada com base na avaliação, através de critérios de seleção para a identificação de potenciais fornecedores (Weele, 2010).

Também o desenvolvimento é um dos aspetos de que merece destaque na construção de relações com os fornecedores, no entanto, os programas para o desenvolvimento de fornecedores requerem um elevado investimento, tanto por parte da empresa como por parte do fornecedor, sendo esta a principal obstáculo à sua execução. Porém é importante realçar que os programas de desenvolvimento resultam em ganhos significativos no longo prazo para ambas as organizações (Ivens, Vijver and Vos, 2013).

Sucintamente, pode concluir-se que para a obtenção de bons resultados no âmbito da gestão de fornecedores é imprescindível o desenvolvimento de processos estratégicos de compras, de avaliação, seleção e monitorização do desempenho de fornecedores (Lee, Chang and Lin, 2009).

### **2.1.5. Integração de Fornecedores**

A gestão da cadeia de abastecimentos é muitas vezes descrita como a integração dos principais processos e funções (Paulraj, Chen and Flynn, 2006; Lambert and Enz, 2017). Neste sentido, os autores Berente, Vandenbosh and Aubert (2009), definiram integração como uma ação sincronizada de coordenação de dois ou mais processos organizacionais com o objetivo de melhorar o desempenho. Do mesmo modo Forslund e Jonsson (2007), definem integração como um processo em que duas ou mais empresas conduzem e executam em conjunto atividades e processos dentro da cadeia de abastecimento (Oghazi *et al.*, 2016).

Com o aumento do recurso ao *outsourcing* de atividades, por ser considerada uma forma de melhorar as capacidades de uma empresa tanto ao nível de fornecedores como ao nível de acesso a tecnologias (Nair, Jayaram and Das, 2015), há também aumento da necessidade de coordenação das atividades *core* dentro da empresa e de integração das atividades entre as empresas da cadeia de abastecimento (Lambert and Cooper, 2000). Esta integração de processos entre empresas melhora significativamente a integração com os fornecedores e conseqüentemente melhora também as relações entre estes (Hong *et al.*, 2005).

Neste sentido, o processo de construção da integração da cadeia de abastecimento deve ser desenhado de forma a aumentar a eficiência e eficácia de toda a cadeia de abastecimento, isto é, os benefícios devem ser igualmente distribuídos (Lambert and Cooper, 2000) beneficiando assim tanto a empresa como os restantes membros da cadeia.

Dado que o processo de integração é um processo bastante complexo, este apresenta alguns obstáculos à sua implementação. Neste sentido alguns dos obstáculos salientados pela literatura são os custos com a integração, a falta de flexibilidade e fraca capacidade de resposta às mudanças externas e à incerteza, a falta de partilha de informação por parte dos parceiros integrados, a falta de ferramentas comuns e a medição do desempenho, problemas relacionados com a segurança (Oghazi *et al.*, 2016) e o *bullwhip effect* (Patel, 2017).

Por outro lado, após a implementação bem sucedida do processo de integração, continuam a existir obstáculos à integração no longo prazo, sendo os principais obstáculos a relutância em partilhar informação, que pode também ser traduzido em falta de confiança, a falta de coerência nos objetivos e a falta de comprometimento (Oghazi *et al.*, 2016).

Por estes motivos, as relações com os fornecedores devem ser estabelecidas de forma clara e os objetivos do fornecedor devem estar alinhados com os da empresa, de forma a ultrapassar os obstáculos à integração, sendo que para isso, a empresa dever oferecer incentivos ao fornecedor de forma a aumentar a sua confiança (Oghazi *et al.*, 2016).

## **2.2. Modelos de Maturidade**

Schiele (2007) define maturidade como o nível de profissionalismo, quer isto dizer que através de um modelo de maturidade a empresa consegue atingir melhores resultados e maiores níveis de sofisticação. A maturidade organizacional é definida como a capacidade de manter ou desenvolver o desempenho de forma a que persista a satisfação dos *stakeholders* da organização ao longo do tempo (Cheshmberah and Beheshtikia, 2020).

Posto isto, os modelos de maturidade são baseados na premissa de que as pessoas, as organizações, as áreas funcionais, os processos, entre outros, evoluem através de um processo de desenvolvimento ou crescimento para a concretização de uma maturidade mais elevada, passando por níveis pré estabelecidos (Santos *et al.*, 2011). Complementarmente os autores Cheshmberah e Beheshtikia (2020) realçam ainda que

os modelos de maturidade descrevem que processos e como devem ser implementados de forma a que as organizações consigam atingir níveis de maturidade superiores.

O objetivo principal de um modelo de maturidade é quantificar as atividades realizadas, ao torna-las mensuráveis e ao descrever como deve ser o seu desenvolvimento para que posteriormente sejam capazes de amadurecer ao longo do tempo (Goksen, Cevik and Avunduk, 2015). Deste modo, para o desenvolvimento da maturidade organizacional é importante que a empresa identifique quais as mudanças necessárias, para atingir os requisitos de maturidade, para isso, a organização deve monitorizar continuamente as mudanças ao nível do ambiente bem como outros desenvolvimentos relevantes (Cheshmberah and Beheshtikia, 2020).

Estes modelos fornecem uma forma simples e eficaz para estudar e melhorar os processos (Cheshmberah and Beheshtikia, 2020) e a sua utilização assegura a que os dados sejam de alta confiabilidade, permitindo a fácil comunicação dos resultados e perceção do caminho a seguir para a obtenção de melhorias imediatas ao nível da sofisticação (Schiele, 2007).

Os modelos são apresentados sobre a forma de uma matriz (Schiele, 2007; Meng, Sun and Jones, 2011) onde são formulados níveis que servem de base para o planeamento e posterior implementação de processos para a evolução para níveis de maturidade superiores (Santos *et al.*, 2011). Da mesma forma, de acordo com o *CMMI Institute*, os níveis de maturidade fornecem uma forma de caracterizar a capacidade e o desempenho de uma organização.

Neste sentido, é importante que as empresas tenham em conta cada etapa, uma vez que muitas empresas com baixos níveis de maturidade falham ao tentar aplicar etapas com um grau de sofisticação muito superior ao seu, quer isto dizer que é importante que o modelo de maturidade seja visto como um processo evolutivo (Schiele, 2007). Estes modelos são por este motivo, uma ferramenta de gestão muito útil e relevante, e podem ser aplicados a várias áreas de uma empresa, tais como os processos, a gestão de projetos ou a gestão de fornecedores.

Relativamente às dimensões de um modelo de maturidade, estas devem abranger todas as dimensões relevantes que descrevem a maturidade da área em estudo, para isso, é importante desenvolver uma boa base teórica para a estruturação das dimensões ou critérios necessários na construção de um modelo (Schiele, 2007).

Os modelos de maturidade começaram a ser desenvolvidos nas áreas de engenharia de *software* mas rapidamente passaram a ser desenvolvidos para novas áreas (Cheshmberah

and Beheshtikia, 2020). Assim sendo, o primeiro modelo de maturidade desenvolvido foi o *Capability Maturity Model* (CMM), seguido do *Capability Maturity Model Integration* (CMMI) (Goksen, Cevik and Avunduk, 2015).

Estes modelos de maturidade são cada vez mais utilizados pelas empresas e estas podem desenvolver o seu próprio modelo ou usar modelos referência como o CMM ou o CMMI. Os modelos mencionados podem ser usados e aplicados a organizações de qualquer setor, ou seja, não são apenas restritos às áreas das tecnologias da informação para a qual foram inicialmente desenvolvidos (Silva *et al.*, 2014), e têm a vantagem de ser altamente confiáveis e continuamente desenvolvidos por instituições. No entanto, não são flexíveis e uma vez que apelam a uma visão mais geral podem não demonstrar a dinâmica real da empresa (Goksen, Cevik and Avunduk, 2015).

O modelo CMM descreve o processo evolutivo desde o *ad hoc*, ou seja, um processo imaturo, até um processo maturo e disciplinado, fornecendo às empresas as principais práticas para melhorar a sua capacidade para atingir objetivos ao nível de custos, horários, funcionalidade e qualidade dos produtos (Goksen, Cevik and Avunduk, 2015).

Para a melhoria continua dos processos, o CMM apresenta cinco níveis de maturidade:

1. Inicial,
2. Repetível,
3. Definido,
4. Gerido,
5. Otimizado.

O modelo CMMI é um modelo de melhoria de processos mais abrangente, desenvolvido a partir do modelo CMM, para o desenvolvimento de produtos e serviços e sua manutenção, criado no sentido de orientar os esforços de melhoria de processos no desenvolvimento dos *softwares* das empresas (Goksen, Cevik and Avunduk, 2015). O modelo é formulado com seis níveis de maturidade, descritos na Figura 2.3. (CMMI Institute LLC, 2020).

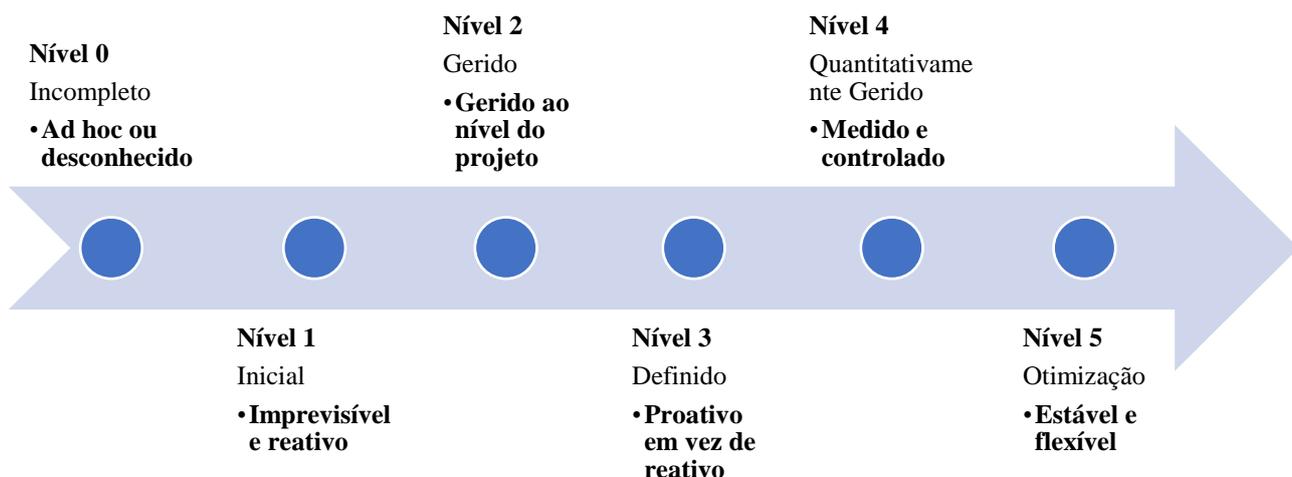


Figura 2.3. Níveis de maturidade do modelo CMMI (Fonte: CMMI Institute, 2020)

O modelo CMMI é comumente utilizado por apresentar vários benefícios como as melhorias do *time-to-market*, isto é, assegurar que os produtos e serviços são entregues o mais rápida e eficientemente possível, as melhorias na qualidade dos produtos, a redução de custos, ao melhorar o planeamento, os horários e os processos de orçamento, as melhorias na gestão do ciclo de vida dos produtos e o aumento da capacidade de agilidade organizacional (CMMI Institute, 2020).

Tal como referido anteriormente, existem vários modelos de maturidade que são desenvolvidos e aplicados a diversas áreas, neste sentido, seguem-se alguns exemplos de modelos de acordo com as áreas em que são aplicados:

Processos (Goksen, Cevik and Avunduk, 2015):

- CMM,
- CMMI,
- *Control Objectives for Information and Related Technology* (COBIT),
- *Information Technology Infrastructure Library* (ITIL).

Gestão de Projetos (Silva et al., 2014):

- *Project Management Maturity Model* (PMMM),
- *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK),
- *Organizational Project Management Maturity Model* (OPM3),
- *Berkeley Project Management Maturity Model*.

Gestão de Risco (Hoseini, Hertogh and Bosch-rekveltdt, 2019):

- *Risk Maturity Model (RMM)*,
- *Risk Management Maturity Model (RMMM)*,
- *RIMS Risk Maturity Model for ERM- Enterprise of Risk Management*.

Face ao exposto, apesar da crescente utilização de modelos de maturidade em cada vez mais áreas, de acordo com um estudo sobre modelos de maturidade de 2012, a área da engenharia de *software* continua a destacar-se como a área que mais recorre e desenvolve modelos de maturidade, por outro lado, as restantes áreas apresentam um número de utilização deste tipo de modelos bastante reduzido (Wendler, 2012). Neste sentido, é importante realçar que em certas áreas a reduzida utilização deste tipo de modelos prende-se com o facto de não existirem modelos desenvolvidos em específico para essa área (Meng, Sun and Jones, 2011). Por este motivo, muitas áreas recorrem aos princípios dos modelos CMM e CMMI e adaptam o modelo consoante as necessidades da sua área, pelo que, estes modelos podem também ser adaptados e posteriormente aplicados na avaliação da gestão das relações da cadeia de abastecimento (Meng, Sun and Jones, 2011).

### **2.3. Maturidade na Gestão de Fornecedores**

As relações da cadeia de abastecimento são normalmente complexas, multifacetadas e difíceis de medir quantitativamente (Meng, Sun and Jones, 2011), no entanto, para que se consigam desenvolver e melhorar este tipo de relações é importante e necessária uma ferramenta de medição, como por exemplo, os modelos de maturidade.

Por conseguinte, nos últimos anos, o foco na revisão dos processos de gestão da cadeia de abastecimento e nas melhorias de eficiência e da capacidade de resposta através da maturidade da cadeia de abastecimento tem sido crescente (Cheshmberah and Beheshtikia, 2020). Deste modo, e como anteriormente referido, uma das formas de melhorar a maturidade na gestão da cadeia de abastecimento é através das relações de confiança entre parceiros da cadeia de abastecimento.

Por conseguinte, segundo Schiele (2007), as empresas com maiores níveis de maturidade de gestão de fornecedores conseguem alcançar um melhor desempenho organizacional, a vários níveis, como ao nível dos lucros ou da competitividade. Também Cammish e Keough (1991), reforçam esta ideia ao formular um modelo de desenvolvimento que assenta na crença de que boas práticas no departamento de compras

levam a melhores lucros no curto prazo bem como a uma melhor competitividade no longo prazo.

Neste sentido, é importante salientar que ainda que o desempenho de uma empresa esteja, normalmente, diretamente relacionado com os indicadores financeiros, empresas que têm maiores níveis de maturidade no âmbito de gestão de fornecedores, conseguem melhorar o seu desempenho através da redução da sua base de fornecedores, negociações colaborativas, comunicação com os seus fornecedores, implementação de sistemas de avaliação de fornecedores e relações mais próximas com os seus fornecedores (Hoeckel *et al.*, 2019).

Consequentemente, a maturidade associada à gestão de fornecedores ajuda as empresas a reduzir custos (Schiele, 2007), aumentar a qualidade dos produtos, melhorar a flexibilidade, reduzir o tempo de entrega (Hoeckel *et al.*, 2019) e melhorar o seu desempenho e o do fornecedor (Paulraj, Chen and Flynn, 2006). Estudos recentes apontam ainda para a relação direta entre o aumento da maturidade de gestão de fornecedores e de pessoas e as melhorias no desempenho organizacional em termos de custo, qualidade, risco e inovação (Hoeckel *et al.*, 2019).

Posto isto, os modelos de maturidade têm vindo a ser cada vez mais adaptados e utilizados pela área da gestão da cadeia de abastecimento e em específico, pela área de gestão de fornecedores (Schiele, 2007).

Os modelos de maturidade são tipicamente apresentados na forma de uma matriz, onde num eixo se encontram as dimensões usadas para medir o nível de maturidade, isto é o conteúdo que se pretende analisar, como por exemplo o controlo ou os recursos humanos, e no outro eixo os níveis de maturidade que variam entre baixa a elevada maturidade (Schiele, 2007).

Segundo os modelos de maturidade analisados, relativos ao departamento de compras e de gestão de fornecedores, e de acordo com o estudo feito, foi possível observar que os modelos têm normalmente um número limitado de níveis de maturidade que varia entre os três e os cinco níveis, sendo que tipicamente os modelos relativos à cadeia de abastecimento se apresentam com quatro níveis (Schiele, 2007).

As dimensões da maturidade no departamento de compras devem abranger todos os aspetos relevantes que descrevem precisamente cada nível de maturidade, tais como as dimensões de planeamento estratégico, papel ou *status* organizacional, orientação para os processos e viabilidade dos sistemas de informação, os recursos humanos, colaboração multifuncional e o nível de colaboração com os fornecedores (Cousins, Lawson and

Squire, 2006; Schiele, 2007). Assim, realça-se a importância de que o departamento de compras deve evoluir para um departamento cada vez mais estratégico, que por sua vez, tem como componente indispensável, nesta evolução de maturidade, a gestão de fornecedores (Hoeckel *et al.*, 2019).

As dimensões de maturidade na gestão de fornecedores, são bastante similares às dimensões para a área do departamento de compras, inclui maioritariamente dimensões como a estratégia, a governança, a estrutura organizacional, os processos e sistemas e as pessoas ou recursos humanos (Cousins, Lawson and Squire, 2006; Paulraj, Chen and Flynn, 2006; Schiele, 2007; Hoeckel *et al.*, 2019).

Neste sentido, para o aumento da maturidade na dimensão de recursos humanos e pessoas, Schiele (2007), recomenda que cada trabalho deve ter a sua descrição e que devem ser traçados perfis de competências, recomenda também que devem existir processos para o recrutamento e para a integração de novas pessoas na organização e ainda que devem existir mecanismos de avaliação de desempenho e de desenvolvimento de carreira.

No que diz respeito à dimensão da estrutura organizacional, os papéis e as responsabilidades com interfaces a estrutura e os mandatos do *procurement* devem ser revistos (Hoeckel *et al.*, 2019).

Relativamente à dimensão denominada de processos e sistemas, recomenda-se às organizações que o foco da avaliação deve ser no envolvimento precoce dos principais fornecedores no desenvolvimento de processos e o envolvimento multifuncional do *procurement* (Hoeckel *et al.*, 2019).

## **2.4. Estado da Arte sobre Modelos de Maturidade**

No seguimento da análise dos quadros teóricos relativos aos modelos de maturidade são analisados e comparados seis modelos representativos, com o intuito de obter uma melhor perceção da forma como é feita a avaliação da gestão da cadeia de abastecimentos a montante da cadeia com recurso a ferramentas de avaliação, como modelos de maturidade ou de desenvolvimento da função de compras e da gestão das relações com os fornecedores.

Os modelos seleccionados para análise foram escolhidos por serem os que melhor se adequam à questão em estudo e por se mostrarem relevantes através da revisão científica uma vez que apresentam um relevante número de citações no que diz respeito ao estudo

da gestão da relação com os fornecedores (ver Anexo A – Modelos de Maturidade Revistos; página 73).

Deste modo foram selecionados os seis artigos apresentados na Tabela 2.1.

Tabela 2.1. Artigos selecionados para análise (Fonte: Autoria Própria)

<b>Título do Artigo</b>	<b>Autores</b>	<b>Data de Publicação</b>	<b>Citações</b>
<i>“A strategic role for purchasing”</i>	Cammish, R e Keough, M.	1991	137
<i>“Buying your way to the top”</i>	Keough, M.	1993	191
<i>“Levels of strategic purchasing: Impact on supply integration and performance”</i>	Paulraj, A., Chen, I.J. e Flynn, J.	2006	140
<i>“An empirical taxonomy of purchasing functions”</i>	Cousins, P.D., Lawson, B. e Squire, B.	2006	127
<i>“Supply-management maturity, cost savings and purchasing absorptive capacity: Testing the procurement-performance link”</i>	Schiele, H.	2007	77
<i>“Maturity model for supply chain relationships in construction”</i>	Meng, X., Sun, M. e Jones, M.	2011	66

Na análise são examinados e comparados os aspetos chave de cada modelo, com especial relevância no número de níveis de maturidade utilizados, nas dimensões selecionadas para a avaliação e na metodologia seguida em cada modelo. Deste modo, segue-se uma breve descrição de cada modelo seguida de uma comparação entre os modelos e por fim, um breve resumo da análise e comparação dos modelos, presente na Tabela 2. 2. (página 36).

Adicionalmente e como forma de uniformizar a comparação entre os modelos, as dimensões de cada modelo são categorizadas de acordo com as funções clássicas de gestão: o planeamento, a estrutura organizacional, os processos organizacionais, os recursos humanos e o controlo (Schiele, 2007), e com a dimensão adicional de relações colaborativas com os fornecedores, por ser uma dimensão imprescindível no estudo da gestão de fornecedores.

### **2.4.1. Cammish e Keough, 1991**

O modelo desenvolvido por Cammish e Keough tem como principal objetivo mostrar evidências de que as melhores práticas no que diz respeito às funções de compras, podem melhorar a competitividade no longo prazo, bem como aumentar os lucros de curto prazo.

Segundo o estudo, as maiores diferenças relativas ao desenvolvimento da função de compras são mais evidentes quando se compara o desenvolvimento entre indústrias do que quando são comparadas empresas do mesmo setor, o que se deve ao facto de haver uma melhor perceção, em certas indústrias, da contribuição das compras na competitividade de uma empresa. Num âmbito mais macroeconómico, o estudo realça ainda que o nível de desenvolvimento da função de compras se deve também ao país ou continente onde a empresa está inserida, uma vez que, em certos países há de um modo geral uma maior perceção da relevância da função, enquanto que em outros países esta função ainda não se apresenta como relevante ou necessária.

Deste modo os autores formulam um modelo de desenvolvimento do *procurement* ou de desenvolvimento da função de compras com quatro níveis, onde para cada nível é realçada uma indústria que se enquadra nesse nível de desenvolvimento, bem como são enquadrados no modelo os níveis de desenvolvimento da Europa, Estados Unidos e Japão.

A metodologia utilizada para a formulação do modelo foi a realização de 30 entrevistas com algumas das melhores organizações mundiais ao nível da função de compras, entre as quais a Ford, a Xerox e a Motorola. O modelo foi assim formulado através das sugestões dadas pelos especialistas nesta área, que posteriormente foram sumarizadas no modelo.

Neste sentido, o modelo de desenvolvimento da função de compras encontra-se dividido em quatro níveis e apresenta cinco iniciativas principais para o desenvolvimento da função de compras para níveis superiores:

1. estabelecimento de um novo grupo de liderança para a função de compras,
2. mudança do foco da função de compras para incluir tarefas com impacto estratégico,
3. desenvolvimento e atualização da equipa do departamento de compras,
4. integração da função de compras com toda a organização,
5. instituição de novas medidas de desempenho.

A partir destas iniciativas principais, são formuladas oito questões a ter em conta para a avaliação do nível de desenvolvimento das organizações.

As iniciativas referidas no modelo, após analisadas, foram categorizadas de acordo com as funções clássicas de gestão definidas por Schiele (2007), pelo que o (1) estabelecimento de um novo grupo de liderança para a função de compras e a (4) integração da função de compras em toda a organização se enquadram no âmbito da estrutura organizacional, a (2) mudança de foco da função de compras para incluir tarefas com impacto estratégico insere-se no planeamento, o (3) desenvolvimento e atualização da equipa do departamento de compras insere-se no âmbito dos recursos humanos e a (5) instituição de novas medidas de desempenho insere-se no âmbito dos processos organizacionais. Assim, as dimensões abordadas por este modelo enquadram-se em quatro grandes dimensões da gestão, o planeamento, a estrutura organizacional, os processos organizacionais e os recursos humanos.

Relativamente aos níveis de desenvolvimento, estes dizem respeito a atitudes que reflitam a função de compras e descrevam o estado de desenvolvimento das atividades de compras e de *sourcing* de uma empresa, assim, no modelo são caracterizados quatro níveis:

- 1º. apoio de fábrica, onde a principal tarefa da função de compras é apenas encontrar fornecedores apropriados e que assegurem a continuação da produção,
- 2º. menor custo unitário de compra, ao qual pertencem empresas que conseguem analisar tendências de custo e negociar com os fornecedores,
- 3º. esforços coordenados de compras, ao qual pertencem empresas em que os esforços são concentrados em conseguir um departamento de compras robusto, resultados ao nível de políticas de compra comuns e o desenvolvimento de sistemas comuns,
- 4º. procurement estratégico, que inclui esforços multifuncionais para a resolução de problemas em conjunto com os principais fornecedores, ou seja, uma colaboração mais próxima com os fornecedores ou parcerias.

#### **2.4.2. Keough, 1993**

Com a emergência da gestão de compras nas organizações como uma função cada vez mais relevante para o *outcome* da empresa, a função tem se tornado cada vez mais estratégica em vez de meramente operacional. Esta mudança de paradigma tem como

principais objetivos não só de redução de custos, mas também a melhoria de qualidade ou a maior satisfação do cliente. Por este motivo Keough reformulou o seu modelo, contruído em conjunto com Cammish em 1991, ao adicionar-lhe mais um nível com o objetivo de ajudar as empresas no seu processo evolutivo de melhoria e desenvolvimento da função de compras.

Assim, o modelo de desenvolvimento passou a ter cinco níveis, nos quais são posicionados diversos setores referência de acordo com o nível em que se encontram, tal como acontecia no modelo anterior. Por oposição, o modelo que antes fazia também referência ao desenvolvimento em termos de países e continentes, neste modelo esses dados são omitidos.

Os níveis caracterizados no modelo mantêm-se com as mesmas características, no entanto, Keough adicionou um nível de maior sofisticação da função de compras, nível 5. Este nível é então caracterizado pela seleção estratégica de fornecedores, o desenho de relações de longo prazo, a gestão de uma rede de fornecedores, a colaboração com os fornecedores em novas tecnologias, o investimento em capital seletivo e a criação de equipas de desenvolvimento de fornecedores multifuncionais. Deste modo, o quinto nível é descrito como a gestão de fornecedores de classe mundial.

Apesar de os restantes níveis se terem mantido com as mesmas características o quarto nível do novo modelo passou a ter uma nova designação, para acentuar a diferença entre os dois níveis de maior sofisticação, assim, o nível passou a ser descrito como a função de compras multifuncional.

Por fim, o estudo apresenta ainda um processo de quatro etapas pelos quais as empresas têm de passar para conseguir desenvolver a sua função de compras para uma função de compras verdadeiramente estratégica:

Desenvolver até os processos mais básicos corretamente,

Colocar o dinheiro na mesa, ou seja, apresentar um orçamento que inclua os gastos necessários para o desenvolvimento da função,

Desenvolver uma infraestrutura de apoio organizacional, como por exemplo, através de liderança, estruturas organizacionais, desenvolvimento de pessoas, medição do desempenho e sistemas de informação.

Desenvolver fornecedores de classe mundial, como por exemplo, através do uso de *skills* que ajudem os fornecedores no seu desenvolvimento.

Assim, o modelo de Keough aborda, de acordo com as dimensões de Schiele, questões ao nível da estrutura organizacional, do planeamento, de recursos humanos e de processos organizacionais.

A metodologia utilizada na construção do modelo, à semelhança do modelo anterior, foi a aplicação de um questionário através de uma entrevista a várias empresas que se destacam ao nível da sua função de compras.

### **2.4.3. Paulraj, Chen e Flynn, 2006**

O artigo centra-se na importância emergente do papel estratégico das compras na gestão da cadeia de abastecimento, realçando que o desenvolvimento estratégico da função de compras tem um impacto profundo no desempenho de ambas as empresas, compradora e fornecedora.

Deste modo, os autores construíram um modelo para caracterizar a função estratégica das compras de uma empresa, através de duas dimensões principais, as compras estratégicas e a integração de fornecedores. À semelhança de um modelo de maturidade o modelo divide as suas principais dimensões em subdimensões, pelo que as compras estratégicas se dividem em três dimensões principais: o foco estratégico, o envolvimento estratégico e o *status* e visibilidade do departamento de compras. A dimensão de integração de fornecedores é dividida em quatro subdimensões: integração relacional, processos de integração, integração da informação e equipas interorganizacionais.

De acordo com as dimensões clássicas da gestão o artigo aborda através da função estratégica de compras e através da integração de fornecedores, questões relacionadas com a estrutura organizacional, através da integração relacional e através das equipas interorganizacionais, questões relacionadas com a relação colaborativa com os fornecedores e através da integração de processos aborda questões relativas a processos organizacionais. Formulando através destas dimensões 42 questões.

A metodologia utilizada foi a revisão de literatura e posteriormente foi construído um questionário. O questionário foi revisto por especialistas da área de forma a melhorar a sua estrutura, legitimidade, ambiguidade e aperfeiçoamento. Posteriormente, o questionário foi aplicado a 221 empresas, às quais foi pedido que respondessem de acordo com a sua experiência com o seu ou os seus principais fornecedores. Por fim todos os resultados foram analisados estatisticamente, de forma a retirar conclusões mais viáveis.

Através da análise estatística, foram caracterizados três níveis de acordo com o desenvolvimento das empresas ao nível da função estratégica de compras.

Assim, o primeiro nível diz respeito a empresas onde o departamento de compras não é incluído no processo de planeamento estratégico e tem um papel passivo na organização, o segundo nível diz respeito a empresas em que a função de compras está ativamente incluída no processo de planeamento estratégico e tem um papel importante na formulação e execução do plano estratégico da empresa, no entanto, não existem ações proativas de longo-prazo neste nível, por último, o terceiro nível, onde as empresas estão realmente evoluídas e avançadas na natureza estratégica da função de compras, quer em relação à visibilidade do departamento, ao envolvimento no plano estratégico ou o foco no longo-prazo.

#### **2.4.4. Cousins, Lawson e Squire, 2006**

O objetivo central do artigo é perceber as diferentes configurações da função de compras e a sua relação com o desempenho organizacional.

Neste sentido a metodologia utilizada foi a revisão de literatura e a recolha de dados através de um questionário aplicado aos especialistas do departamento de compras de 151 empresas. Posteriormente o modelo foi testado empiricamente.

Assim foram caracterizados 4 níveis, ou configurações, como referido pelos autores, relativos ao modelo descrito: subdesenvolvido, capaz, celebridade e estratégico.

Deste modo, o nível subdesenvolvido é caracterizado por empresas em que a função de compras é profissional, no entanto é apenas reativa. O nível capaz, diz respeito a empresas onde a função de compras contribui para a estratégia ainda que não esteja inteiramente integrada. O nível de celebridade é atingido por empresas que apresentam bons resultados ao nível do *status* do departamento de compras, mas resultados moderados na maioria das restantes dimensões. O nível estratégico caracteriza empresas com os melhores resultados ao nível das funções estratégicas de compras, onde a função de compras é tida em conta pela gestão de topo, bem como, os melhores resultados ao nível das dimensões de resultados de desempenho.

O modelo desenvolvido pelos autores não é um modelo de maturidade mas sim um modelo para avaliação da função de compras, por este motivo, os níveis referidos não se apresentam de uma forma crescente para a melhoria da maturidade na função de compras,

mas sim um agrupamento de empresas com diferentes características, por este motivo são classificados como características da função de compras.

Posto isto, os autores destacaram no seu questionário oito dimensões principais, quatro dimensões para a caracterização da função de compras e quatro dimensões para a caracterização dos resultados de desempenho.

Assim a função de compras dentro da empresa foi classificada com base no seu nível de envolvimento no planeamento estratégico da função de compras, o *status* da função de compras, a integração da função de compras e as *skills* da função de compras.

O planeamento estratégico avalia a abordagem da empresa à estratégia de compras através da existência de um plano formal de longo prazo, a revisão do plano estratégico para corresponder às mudanças na estratégia da organização e a inclusão de vários tipos de relações a serem estabelecidas com os fornecedores. A integração interna examina a medida em que a função de compras está integrada com outras áreas da empresa. O *status* da função de compras avalia qual o nível de apoio por parte da gestão de topo, a importância da função de compras para a estratégia da empresa e importância da função aos olhos da gestão de topo. Por último, as *skills* do departamento de compras avaliam a capacidade da função de compras para monitorizar mudanças no mercado de fornecedores, para aprofundar as suas capacidades técnicas, para reduzir custos totais e as *skills* interpessoais dos profissionais do departamento de compras.

Para a caracterização dos resultados de desempenho foram analisadas mais quatro dimensões: a integração de fornecedores, os resultados das relações com fornecedores, o desempenho da produção e por fim o desempenho financeiro.

A integração de fornecedores inclui o grau de parceria estratégica com os fornecedores, a troca de informação, o nível de participação dos fornecedores no design do produto, produção e *procurement* e o estabelecimento de sistemas de pedidos rápidos. Os resultados das relações com fornecedores avaliam o grau da relação e em que medida afetou o design dos produtos, o processo de design, a qualidade dos produtos e a redução do *lead time* para a empresa focal. A dimensão desempenho da produção avalia a empresa nas dimensões de produto, qualidade, rapidez na entrega, confiabilidade na entrega e flexibilidade da produção. E o desempenho financeiro avalia com base no retorno do investimento, no retorno das vendas, no crescimento dos lucros e no retorno sobre o total dos ativos.

Assim, o modelo apresentado aborda, segundo as dimensões descritas por Schiele (2007), o planeamento, através da dimensão de planeamento estratégico; a estrutura

organizacional, através das dimensões de o *status* da função de compras, integração da função de compras e integração de fornecedores; recursos humanos, através da dimensão de *skills* da função de compras; a relação colaborativa com os fornecedores, através da dimensão de resultados das relações com fornecedores e o controlo através das dimensões desempenho da produção e desempenho financeiro.

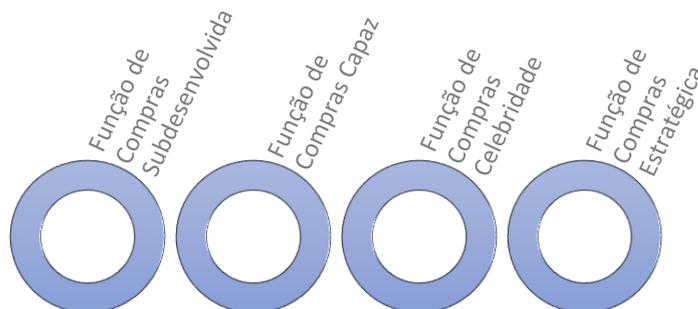


Figura 2.4. Caracterização das empresas segundo o modelo de Cousins, Lawson e Squire (Fonte: Autoria Própria)

#### 2.4.5. Schiele, 2007

O artigo de Schiele tem como objetivo principal testar a existência de uma relação significativa entre o nível de maturidade da função de compras e os resultados ao nível da redução de custos.

Neste sentido, como metodologia para a medição e avaliação do nível de maturidade da função de compras desenvolve um modelo de maturidade com o objetivo de quantificar a maturidade das empresas relativamente ao seu departamento de compras.

O modelo de maturidade desenvolvido contém quatro níveis de maturidade e abrange cinco dimensões consideradas relevantes na formulação e avaliação de estratégias para o departamento de compras.

Os quatro níveis de maturidade resultam de bases teóricas e da análise de dados, deste modo, o autor descreve ainda que este modelo é classificado como um modelo típico no que diz respeito aos modelos de maturidade de gestão de fornecedores pois estes modelos apresentam tipicamente apenas quatro níveis de maturidade.

Os quatro níveis são descritos para cada tópico de acordo com as melhores práticas, assim, o nível 1 diz respeito a uma determinada atividade/ferramenta/método de melhores práticas que é conhecida dentro da organização, o nível 2, quando existe uma posição ou uma pessoa designada para executar a tarefa, o nível 3, o processo para a conclusão da

tarefa está definido e documentado bem como é aplicado e o nível 4, a integração multifuncional na empresa é assegurada enquanto os requisitos básicos são atingidos.

As dimensões foram selecionadas com base na análise de dez modelos de maturidade relativos à gestão de fornecedores, bem como de acordo com uma base teórica a cerca do tema. As dimensões foram descritas no modelo de maturidade através de uma abordagem de gestão e são por isso definidas através dos conceitos clássicos das funções de gestão, isto é, o planeamento, a estrutura organizacional, os processos organizacionais, a liderança e o controlo.

Deste modo, as cinco dimensões presentes no modelo são:

1. planeamento do *procurement*,
2. organização estrutural da função de compras,
3. organização de processos e incorporação da função de compras na empresa,
4. sistemas de recursos humanos estabelecido e modelos de liderança no *procurement*,
5. estruturas de controlo de compras.

Cada dimensão está ainda dividida em subdimensões de forma a melhor interpretar cada uma das dimensões em análise. A dimensão de planeamento do *procurement* diz respeito aos primeiros passos operacionais relativos ao ciclo de vida da função de compras e encontra-se dividida em quatro subdimensões: planeamento da procura, planeamento *pool*, análise do ambiente e planeamento de inovação.

A segunda dimensão faz questões sobre os papéis, as responsabilidades e as interfaces a ser estabelecidas com efeitos duradouros, compreensivamente documentados e bem estruturados, deste modo, é dividido em duas subdimensões: estrutura e mandatos das compras e integração estratégica das compras.

A terceira dimensão de organização de processos e incorporação da função de compras na empresa, diz respeito questões relacionadas com processos de *sourcing* ou processos de desenvolvimento de fornecedores, esta dimensão divide-se em sete subdimensões: existência de *sourcing* estratégico, processo de seleção de fornecedores, avaliação de fornecedores, desenvolvimento de fornecedores, envolvimento precoce no processo de desenvolvimento, envolvimento precoce do fornecedor e envolvimento multifuncional das compras com outras funções.

A quarta dimensão relativa a recursos humanos e liderança encontra-se dividida em três subdimensões: descrição e perfil de requisitos de cada cargo existente, procedimentos para o recrutamento de pessoas de compras e integração do novo *staff* e mecanismos para a avaliação do desempenho e desenvolvimento de carreira.

A última dimensão relativa às estruturas de controlo de compras, divide-se também em três subdimensões: o sistema de controlo, processos e estruturas em vigor e métodos e ferramentas usadas para apoiar o controlo da função de compras.

Assim, o modelo de maturidade de Schiele formula no seu modelo 111 questões para avaliação da maturidade da função de compras nas organizações. A maioria dos modelos formula um leque de questões muito menor, no entanto o autor defende que a grande vantagem de o modelo ser tão extenso é que a tendência de julgamento por parte do entrevistador é minimizada e o grau de confiança no modelo é assegurado.

No artigo é ainda descrita a utilização do modelo através da sua aplicação a 14 empresas, neste sentido, foram realizadas entrevistas por dois auditores a cada uma das empresas.

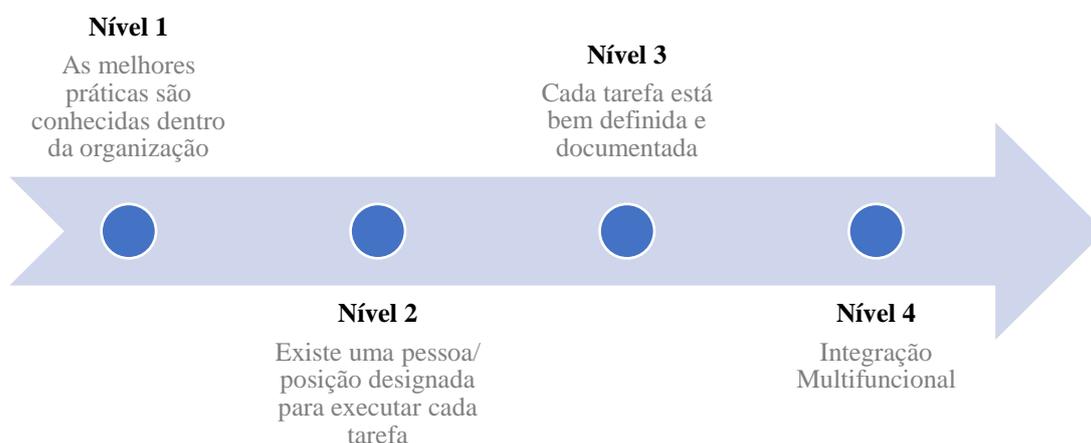


Figura 2.5. Níveis de maturidade do modelo de Schiele (Fonte: Autoria Própria)

#### 2.4.6. Meng, Sun e Jones, 2011

O modelo de maturidade foi desenvolvido com o intuito de medir e melhorar as relações entre os principais parceiros de negócio na cadeia de abastecimento do setor da construção, tendo como principal objetivo ajudar as empresas do setor a avaliar as suas relações existentes e identificar as principais áreas onde podem surgir novas oportunidades de colaboração. Neste sentido, os autores acreditam que através da melhoria das relações com os fornecedores as empresas conseguem também melhorar o seu desempenho.

Assim, o modelo é formulado sob a forma de uma matriz com quatro níveis de maturidade e aborda oito dimensões principais:

1. *procurement*,
2. objetivos,
3. confiança,
4. colaboração,
5. comunicação,
6. resolução de problemas,
7. alocação do risco,
8. melhoria continua.

Estas dimensões podem também, à semelhança dos restantes modelos em análise, ser categorizadas de acordo com as dimensões de Schiele (2007), pelo que este modelo de maturidade aborda planeamento, através da dimensão de *procurement*, processos organizacionais, através da dimensão de melhoria continua, aborda estrutura organizacional, através das dimensões de objetivos, colaboração, comunicação e alocação do risco e aborda as relações colaborativas com fornecedores através das dimensões de confiança e resolução de problemas. Assim, através destas dimensões, são formuladas 24 questões.

Relativamente aos níveis de maturidade, os autores classificam os primeiros dois como relações tradicionais e os últimos dois como relações colaborativas. Mais especificamente, o primeiro nível tem o nome de competição pelo preço, o segundo nível, competição pela qualidade, o terceiro, parceria de projetos e por último, aliança/parceria estratégica.

Posto isto, no nível 1, não existem objetivos mútuos, e o principal objetivo é maximizar o lucro da empresa, pelo que a este nível não existe confiança entre as empresas. No segundo nível, o foco deixa de ser no preço e passa a ser na qualidade dos produtos, neste caso, a confiança entre as empresas aumenta, uma vez que cada empresa confia na capacidade da outra para realizar as suas tarefas. No terceiro nível, já existe um alinhamento de objetivos entre as empresas, e neste caso os interesses de ambas as empresas são atingidos, no entanto, não existe um pensamento de longo prazo no que diz respeito às relações com os fornecedores. No último nível existe um alinhamento de objetivos e foco na construção de relações de longo prazo.

Os autores utilizaram como metodologia para a formulação do modelo a revisão teórica e posteriormente o modelo foi submetido a entrevistas com especialistas na área, nomeadamente, sete especialistas no setor em estudo e três investigadores académicos, de forma a avaliar o modelo e aumentar a sua credibilidade.



Figura 2.6. Níveis de maturidade do modelo de Meng, Sun e Jones (Fonte: Autoria Própria)

#### 2.4.7. Suma dos Principais Modelos de Maturidade

Sucintamente, através da análise dos seis modelos pode concluir-se que a gestão da relação com os fornecedores é um fator consideravelmente significativo sempre que se avalia a função de compras, uma vez que, todos os modelos estudados abordam esta vertente da gestão. É também consensual nos artigos a importância do papel estratégico das compras quando se define maturidade ou o desenvolvimento da função de compras.

Posto isto, e tendo em conta que a análise das dimensões foi classificada de acordo com as dimensões clássicas de gestão de enunciadas por Schiele (2007), é importante realçar que todos os modelos abordam a dimensão de estrutura organizacional. As segundas dimensões mais abordadas pelos artigos são as dimensões de planeamento e de processos organizacionais, sendo que 5 dos 6 modelos abordam a dimensão. Também a dimensão de recursos humanos é uma das dimensões mais abordadas, uma vez que 4 em 6 dos modelos referem questões relativas a recursos humanos.

A dimensão menos abordada, segundo a análise, foi a dimensão de controlo, que foi abordada apenas por 2 modelos. Relativamente às relações colaborativas com os fornecedores, metade dos modelos abordaram esta dimensão.

No que diz respeito aos níveis de maturidade, 4 dos 6 modelos apresentam 4 níveis, neste sentido, é importante realçar que ainda que os modelos mais comuns como o modelo CMM e CMMI tenham normalmente cinco e seis níveis de maturidade, respetivamente, através da análise dos modelos referentes à gestão de fornecedores e à gestão de compras e

de acordo com a literatura, os modelos apresentados nesta área da gestão são normalmente formulados apenas com quatro níveis, por se considerar que quatro níveis são suficientes para abranger o espectro das relações da cadeia de abastecimento (Schiele, 2007).

Conforme os modelos estudados, são formuladas várias questões para a caracterização de cada empresa em estudo, neste sentido, realça-se que o modelo de Schiele formula 111 questões, o que se destaca claramente em relação aos restantes artigos uma vez que o segundo artigos com mais questões tem menos de metade das questões formuladas por Schiele. Por oposição, os artigos de Cammish e Keough e o artigo de Keough formulam um número bastante reduzido de questões.

De acordo com as metodologias utilizadas, todos os modelos recorrem a entrevistas com especialistas da área. Adicionalmente, os modelos de Schiele e de Meng, Sun e Jones utilizaram na sua abordagem a revisão e análise de vários modelos já existentes na literatura, à semelhança do que é feito no presente estudo, por outro lado, os modelos de Paulraj, Chen e Flynn e de Cousins, Lawson e Squire são os únicos que recorrem a análise estatística para a formulação dos seus modelos.

Tabela 2. 2. Comparação dos modelos (Fonte: Autoria Própria)

	<b>Cammish e Keough, 1991</b>	<b>Keough, 1993</b>	<b>Paulraj, Chen e Flynn, 2006</b>	<b>Cousins, Lawson e Squire, 2006</b>	<b>Schiele, 2007</b>	<b>Meng, Sun e Jones, 2011</b>
<b>Principal Tema</b>	O papel estratégico da função de compras					Relações com os Fornecedores
<b>Níveis de Maturidade</b>	4	5	3	4	4	4
<b>Principais Dimensões Abordadas</b>						
<b>Planeamento (Fornecimentos)</b>	✓	✓		✓	✓	✓
<b>Estrutura Organizacional</b>	✓	✓	✓	✓	✓	✓
<b>Processos Organizacionais</b>	✓	✓	✓		✓	✓
<b>Recursos Humanos</b>	✓	✓		✓	✓	

<b>Controlo</b>				✓	✓	
<b>Relação Colaborativa com os Fornecedores</b>			✓	✓		✓
<b>Nº de questões</b>	8	8	42	31	111	24
<b>Citações</b>	137	191	140	127	77	66



## **Capítulo III – Formulação do Modelo de Maturidade**

O capítulo III apresenta o modelo de maturidade proposto bem como a explicação de toda a sua formulação. O modelo foi formulado com base nos quadros teóricos revistos, nomeadamente, através da revisão de literatura e da análise de seis modelos relativos ao desenvolvimento, caracterização e maturidade da função de compras e da gestão de fornecedores.

### **3.1. Estruturação do Modelo**

O modelo que se segue foi construído com base na abordagem genérica de um modelo de maturidade para a avaliação da maturidade na gestão de fornecedores nas organizações.

Posto isto, o modelo fornece de forma detalhada descrições para cada dimensão em avaliação em cada um dos níveis de maturidade, facilitando a sua compreensão, utilização e posteriormente a melhoria da maturidade na gestão de fornecedores de uma organização (Schiele, 2007; Meng, Sun and Jones, 2011).

As dimensões de avaliação estão divididas em dimensões principais e subdimensões, sendo que as dimensões principais representam os principais aspetos da gestão da relação com fornecedores e as subdimensões descrevem com maior detalhe cada uma das dimensões principais (Meng, Sun and Jones, 2011). Assim, no modelo são avaliadas cinco dimensões principais e cada dimensão está dividida num diferente número de subdimensões.

As dimensões foram selecionadas de acordo as dimensões que se mostraram mais relevantes na generalidade dos modelos e em específico por serem dimensões relevantes na temática da avaliação de áreas da gestão. Deste modo, foram inicialmente selecionadas as seguintes quatro dimensões: planeamento, estrutura organizacional, processos organizacionais e recursos humanos. A dimensão de controlo, ainda que muito relevante no âmbito da gestão, não se mostrou relevante no âmbito do estudo da função de compras, a não ser quando os modelos têm como objetivo avaliar o impacto da função de compras no desempenho de uma organização.

Adicionalmente, foi também selecionada a dimensão de relação colaborativa com os fornecedores, que ainda que incluída em apenas metade dos modelos analisados, considera-se extremamente importante uma vez que o tema central em estudo é a avaliação da maturidade da gestão da relação com os fornecedores (Cousins, Lawson and Squire, 2006).

Neste sentido, o modelo de maturidade formulado neste estudo apresenta-se com a seguinte configuração relativamente às suas dimensões e subdimensões:

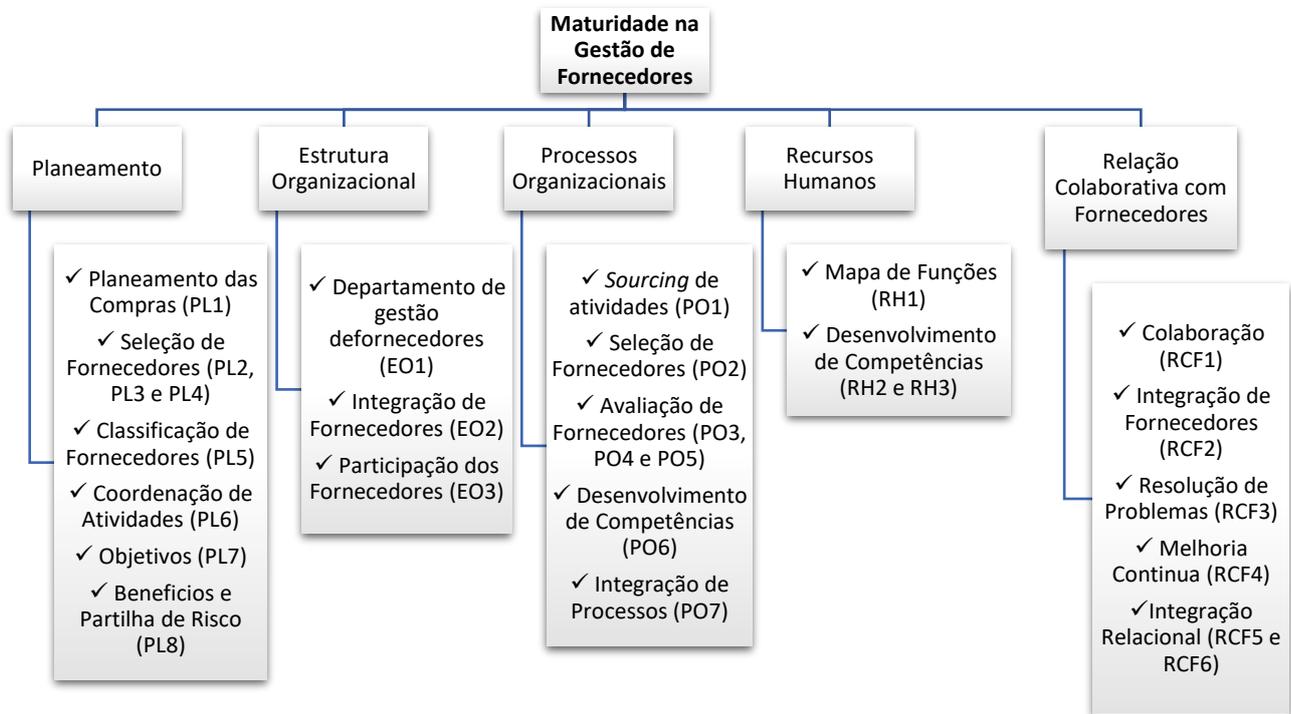


Figura 3.1. Dimensões e subdimensões do modelo de maturidade (Fonte: Autoria Própria)

Para apurar o nível global de maturidade será realizada uma média aritmética uma vez que todas as dimensões foram consideradas com igual importância e por esse motivo com igual ponderação, ou seja, cada dimensão tem o peso de 20%. Assim, o Nível Global de Maturidade é dado por:

$$\text{Nível Global de Maturidade} = \frac{\bar{X}_{PL} + \bar{X}_{EO} + \bar{X}_{PO} + \bar{X}_{RH} + \bar{X}_{RCF}}{5}$$

Fórmula- Nível Global de Maturidade

Em que  $\bar{X}_x$  diz respeito à média aritmética de cada uma das dimensões estudadas.

De forma a aceder ao nível médio de cada dimensão foram desenvolvidas questões integradas nas subdimensões formuladas. Assim como para a o cálculo do nível global de maturidade, todas as questões de avaliação foram consideradas com a mesma ponderação. Neste sentido  $\bar{X}_x$  será dado pela média do nível atingido nas questões de cada dimensão. Importa realçar que as subdimensões têm um número diferente de questões, no entanto,

para o cálculo da média de cada dimensão foi definido que cada questão teria a mesma ponderação.

Relativamente aos níveis de maturidade, são descritos seis níveis de maturidade de acordo com os níveis descritos no modelo CMMI, uma vez que, este modelo pode também ser adotado e adaptado para a avaliação da maturidade na gestão das relações da cadeia de abastecimentos (Meng, Sun and Jones, 2011). Ainda que a maioria dos modelos de avaliação da área de compras se apresente com quatro níveis (Schiele, 2007), não foram encontradas na literatura razões em concreto para sustentar o facto de que a formulação do modelo com apenas quatro níveis seja mais correta. Como tal o modelo foi formulado com seis níveis de maturidade, uma vez que para além de ir de acordo com o modelo CMMI, dá ainda às empresas uma maior possibilidade de progressão, de uma forma mais detalhada.

Os níveis de maturidade são descritos de acordo com os níveis do modelo CMMI pelo CMMI *Institute* 2018, deste modo:

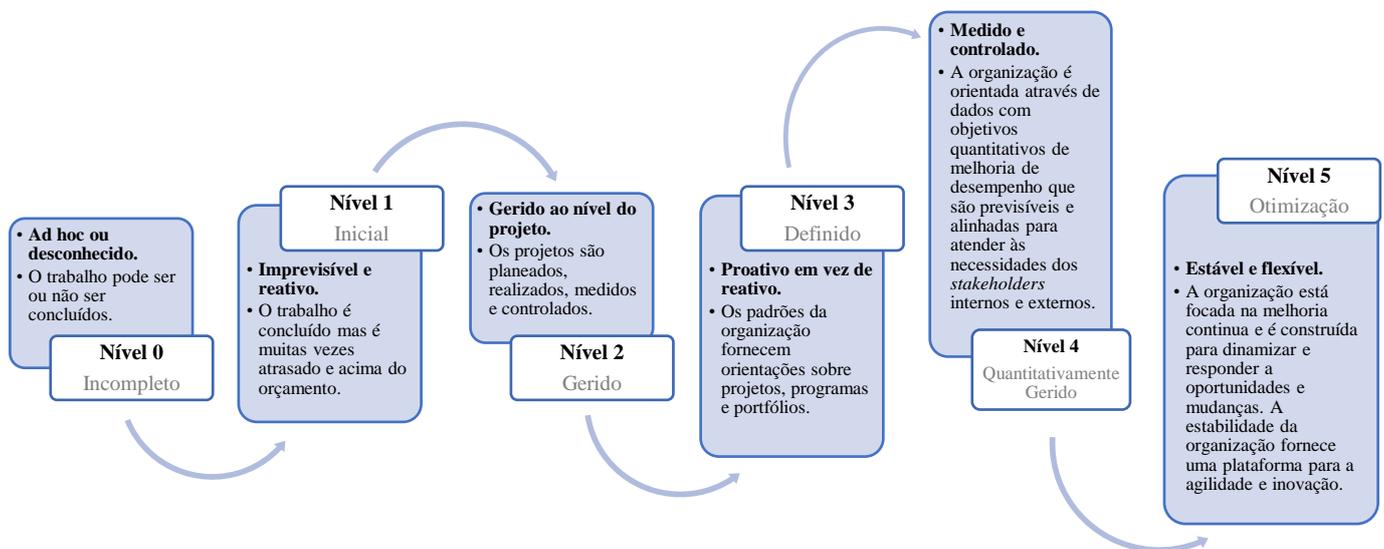


Figura 3.2. Descrição dos níveis de maturidade do modelo CMMI (Fonte: CMMI Institute, 2020)

### 3.2. Avaliação das Dimensões do Modelo de Maturidade

Como referido anteriormente, para o modelo de maturidade formulado foram desenvolvidas questões para a avaliação das subdimensões inerentes a cada dimensão.

Assim, segue-se a explicação da divisão de cada uma das dimensões, bem como é explicada a importância das subdimensões para a avaliação da maturidade na gestão de fornecedores – é apresentada para cada dimensão/subdimensão a questão de avaliação e sua pertinência.

### **3.2.1. Planeamento (PL)**

- Planeamento de Compras:

**PL1.** Quando é feito o planeamento das compras?

De acordo com a definição de gestão da cadeia de abastecimento do CSCMP, sempre que se fala na emergente área da gestão da cadeia de abastecimento ou na gestão de fornecedores, deve ter-se em conta o seu planeamento.

- Seleção de Fornecedores:

**PL2.** De que forma a empresa identifica os seus fornecedores?

**PL3.** Quais os critérios de seleção de fornecedores utilizados pela empresa?

**PL4.** Caracterize o tipo de relação que pretende atingir aquando da escolha de um novo fornecedor.

Piercy 2009, enfatiza que a gestão da cadeia de abastecimento é cada vez mais vista como uma gestão de relações, neste sentido, os autores Mentezer *et al.* (2001) e Oghazi *et al.* (2016), realçam a necessidade de estabelecimento de relações estratégicas de longo prazo com os fornecedores. Neste sentido, gestão de fornecedores permite uma melhor identificação de quais as relações mais importantes que devem ser desenvolvidas e mantidas no longo prazo (Lambert and Enz, 2017).

Por este motivo, com o aumento da importância dos fornecedores, consequente aumento da dependência das empresas face aos fornecedores e o aumento do foco nas relações estratégicas de longo prazo, a seleção de fornecedores é um fator crucial para uma futura relação bem-sucedida no longo prazo e para a maturidade na gestão de fornecedores, assim como é evidenciado na maioria dos modelos estudados.

- Classificação de Fornecedores:

**PL5.** De que forma a empresa classifica os seus fornecedores?

No âmbito das relações com os fornecedores é importante a forma como estas mesmas relações são geridas, é por isso de salientar que as empresas devem estabelecer diferentes relações com diferentes fornecedores (Ellram and Ueltschy Murfield, 2019). Neste sentido Lambert e Enz (2017), realçam que a gestão das relações permite a identificação e classificação de quais as relações mais importantes para a empresa e que relações devem ser desenvolvidas e mantidas no longo prazo.

- Coordenação de Atividades

**PL6.** As atividades logísticas (temo de entrega, transporte, etc.) são planeadas e coordenadas em conjunto com os seus principais fornecedores?

Mentezer et al. (2001), realça que a gestão da cadeia de abastecimento engloba não só a empresa, mas também a coordenação de processos entre todos os parceiros de uma mesma cadeia de abastecimento. Neste sentido, a definição de gestão da cadeia de abastecimento, que engloba a gestão de fornecedores, evidencia a importância da coordenação e colaboração em conjunto com os principais fornecedores ou parceiros de negócio.

- Objetivos

**PL7.** Os objetivos da empresa são planeados e alinhados em conjunto com os objetivos dos principais fornecedores?

A gestão de fornecedores apresenta-se como uma área da gestão bastante complexa e para que se consigam maximizar as vantagens e a criação de valor a partir desta área é importante que as relações sejam estabelecidas de forma clara e que os objetivos da empresa e do fornecedor estejam alinhados (Oghazi *et al.*, 2016), pelo que o alinhamento de objetivos é um importante fator a ter em conta na avaliação da maturidade na gestão de fornecedores.

- Benefícios e Partilha de Risco

**PL8.** Os benefícios, bem como os riscos são partilhados entre a empresa e os fornecedores?

Os autores Lambert e Cooper (2000) e Lambert e Enz (2017) defendem que é importante que as relações com os fornecedores tragam benefícios para ambas as empresas. Do mesmo modo, também o risco deve ser partilhado. A partilha de risco torna-

se cada vez mais relevante dada a crescente exposição a fatores externos e ainda pelo facto de as empresas recorrerem cada vez mais ao *sourcing*, *outsourcing* e parcerias internacionais (Narasimhan and Talluri, 2009). Para a mitigação da exposição ao risco é importante a cooperação com os principais parceiros, nomeadamente através da implementação de estratégias de gestão de risco (Urbaniak, 2019).

### **3.2.2. Estrutura Organizacional (EO)**

- Departamento de Gestão de Fornecedores

**EO1.** Existe uma estrutura para a gestão de fornecedores na empresa?

A gestão de fornecedores é ainda muitas vezes negligenciada nas organizações, uma das formas de avaliar se a empresa dá relevância ao departamento de gestão de fornecedores é através da forma como a empresa estrutura este departamento, bem como a forma como a gestão de topo vê o departamento. Schiele (2007) aborda esta questão ao defender que cada trabalho deve ter a sua descrição e que devem ser traçados perfis de competências necessárias a cada cargo, por esse mesmo motivo, este autor e vários outros autores abordam esta questão nos seus modelos, pelo que é uma questão bastante relevante para a avaliação da maturidade na gestão de fornecedores de uma empresa.

- Integração de Fornecedores

**EO2.** Existe troca de informação com os fornecedores através de tecnologias da informação?

Os vários elementos externos do mercado como a globalização, os avanços tecnológicos ou as condições económicas fazem aumentar o foco nas relações com os fornecedores e podem afetar a capacidade de desempenho das empresas (Mentzer *et al.*, 2001; Oghazi *et al.*, 2016), aumentando também a necessidade de troca e partilha de informação como forma de evitar ameaças externas. Dado o mercado global em que as organizações se inserem a troca de informação através de tecnologias de informação é cada vez mais importante nas relações com os fornecedores.

- Participação de Fornecedores

**EO3.** Qual o nível de participação dos fornecedores no processo de gestão de fornecedores?

No âmbito da participação de fornecedores, é essencial ressaltar a importância da integração nas cadeias de abastecimento, uma vez que, é importante que as cadeias de abastecimento integrem os seus principais processos com os membros da cadeia (Lambert and Cooper, 2000). A integração inclui o grau de parceria estratégica com os fornecedores ou o seu grau de participação (Cousins, Lawson and Squire, 2006), o nível de participação dos fornecedores nos processos da organização foi algo que se mostrou relevante através do estudo de outros modelos.

### **3.2.3. Processos Organizacionais (PO)**

- Sourcing de Atividades

**PO1.** Existe um processo para o *sourcing* (análise de mercado, identificação de fornecedores, caracterização de fornecedores, contratos, etc.)?

Mais uma vez, assim como enunciado anteriormente no âmbito da questão PL1., de acordo com a definição de gestão da cadeia de abastecimento do CSCMP, sempre que se fala nesta emergente área da gestão deve ter-se em conta o seu planeamento bem como todas as atividades de gestão que a envolvem, como o *sourcing*, o *procurement* e as atividades logísticas.

- Seleção de Fornecedores

**PO2.** Existe um processo de análise de mercado para a seleção de fornecedores?

Assim como evidenciado anteriormente, a seleção de fornecedores é crucial para relações de longo prazo bem-sucedidas, adicionalmente, Iven, Vijver and Vos (2010), realçam a importância da seleção e do seu contributo para a integração de fornecedores e consequentemente para o aumento dos lucros no longo prazo.

- Avaliação de Fornecedores

**PO3.** Existe um processo de avaliação de fornecedores?

**PO4.** Qual a percentagem de vezes que o processo de avaliação de fornecedores é aplicado?

**PO5.** Qual a percentagem de vezes que os resultados das avaliações são comunicados e discutidos com os fornecedores?

Nas relações com fornecedores é cada vez mais importante a sua integração na organização. É neste sentido de integração que se revela também importante a construção de métodos de avaliação de fornecedores cada vez mais estratégicos (Partida, 2017), uma vez que, esta é uma ferramenta de monitorização importante para a melhoria do desempenho dos fornecedores (Weele, 2010). Do mesmo modo, para aumentar a eficiência da avaliação de fornecedores é importante que os resultados das avaliações sejam partilhados com os fornecedores, numa ótica de melhoria contínua.

- Desenvolvimento de Competências

**PO6.** Existe um processo de desenvolvimento de fornecedores, por exemplo através de workshops ou formações?

Assim como em relação à seleção de fornecedores, também relativamente ao desenvolvimento de competências Ivens, Vijver e Vos (2013), salientam a importância de processos de desenvolvimento de fornecedores para uma eficaz integração dos mesmos na organização, fomentação da relação e para o aumento de lucros no longo prazo.

- Integração de Processos

**PO7.** Os fornecedores estão envolvidos no desenvolvimento do produto?

O crescente destaque que tem vindo a ser dado à área da gestão de fornecedores deve-se em parte à teoria de que a melhoria da qualidade das relações com os fornecedores afeta diretamente os resultados da empresa (Patel, 2017), no entanto, estes não são os únicos benefícios que a colaboração e a integração entre empresas conseguem atingir. Neste sentido destacam-se benefícios como o investimento por parte dos fornecedores no desenvolvimento de novos produtos e na fomentação da inovação (Ellram and Ueltschy Murfield, 2019). É por isso relevante perceber qual o nível de integração dos fornecedores ao nível do desenvolvimento de novos produtos.

### **3.2.4. Recursos Humanos (RH)**

- Mapa de Funções

**RH1.** Caracterize as funções no âmbito da gestão de fornecedores na empresa (avaliação de fornecedores, classificação de fornecedores, etc.).

Questões relacionadas com a estrutura da gestão de fornecedores e com as funções e competências necessárias para a gestão de fornecedores, mostraram-se questões extremamente relevantes para a avaliação da maturidade da função, uma vez que foram questões transversais à maioria dos modelos estudados. Neste sentido, os autores Cammish e Keough (1991), realçam que a falta de desenvolvimento desta área encontra-se muitas vezes ao nível destas temáticas, os autores realçam assim, a falta de cargos de topo na área da gestão de fornecedores, o acesso limitado à gestão de topo, baixos salários e ainda a baixa perceção do impacto da área da gestão de fornecedores no desempenho da empresa. Também Paulraj, Chen e Flynn (2006) e Cousins, Lawson e Squire (2006) realçam a importância do status ou visibilidade da gestão de compras, ou seja, a forma como a função de compras é vista pela gestão de topo, adaptado para o estudo em concreto, a forma como a função de gestão de fornecedores é vista pela gestão de topo. Paralelamente ao exposto, realça-se também o que foi exposto para a questão EO1.

- Desenvolvimento de Competências

**RH2.** A empresa organiza eventos/ workshops/ formações para profissionalizar os colaboradores da função de gestão de fornecedores?

**RH3.** A empresa organiza eventos/ workshops/ formações conjuntas para os seus colaboradores e para os fornecedores?

Assim como abordado através da questão PO7., o desenvolvimento de competências é bastante relevante para a avaliação da maturidade da função de gestão de fornecedores de uma organização. Schiele (2007) defende a importância de processos de recrutamento para a integração de novos colaboradores e mecanismos de avaliação de desempenho e desenvolvimento de carreira. Neste sentido, quanto mais matura for a função de gestão de fornecedores na organização, mais pessoas o desenvolvimento de competências vai abranger, ou seja, abrangendo não só os colaboradores internos da empresa, mas também os seus fornecedores. Posto isto, importa ainda realçar que o desenvolvimento de fornecedores embora seja um processo dispendioso, e por isso muitas vezes negligenciado pelas organizações, gera benefícios de longo prazo, como o investimento por parte dos fornecedores.

### 3.2.5. Relação Colaborativa com os Fornecedores

- Colaboração

**RCF1.** Classifique o grau de colaboração em relação ao trinómio logístico (flexibilidade ao nível do tempo, quantidade e custo), entre a empresa e os seus fornecedores.

Adicionalmente ao que já foi exposto anteriormente através da questão PL6, os autores Mentezer *et al.* (2001) e Oghazi *et al.* (2016), realçam ainda necessidade de flexibilidade nas relações da cadeia de abastecimento e o estabelecimento de relações estratégicas de longo prazo com os fornecedores. As empresas devem adquirir a capacidade para colaborar com os seus principais fornecedores de forma a manter as principais relações estratégicas, sendo este um fator diferenciador no mercado e ainda um fator decisivo para o sucesso de uma organização no longo prazo (Lambert and Enz, 2017).

Assim, a colaboração com os fornecedores no longo prazo é um fator de elevada relevância quando se fala em gestão da cadeia de abastecimento e em específico, na maturidade na gestão de fornecedores,

- Integração de fornecedores

**RCF2.** Existe partilha de informação e transparência (partilha de informação sensível, transparência de custos, financeira, produção, etc.)?

Tal como evidenciado através das questões EO2. e PO5., a partilha de informação com fornecedores é um fator decisivo para uma relação de sucesso entre as organizações e os seus fornecedores e por esse motivo é também importante para a avaliação da maturidade.

- Resolução de Problemas

**RCF3.** Caracterize a abordagem de resolução de problemas.

Assim como exposto anteriormente através da abordagem feita à questão PL8., a cooperação com os fornecedores pode contribuir para a eliminação de potenciais erros e mitigar riscos tanto para os utilizadores como para o ambiente externo (Urbaniak, 2019). Existe um consenso geral na literatura relativa à importância da gestão de risco nas cadeias de abastecimento (Ho *et al.*, 2015), por este motivo a ótica da partilha de riscos, gestão de risco e de resolução de problemas é relevante para a avaliação da maturidade

das relações com os fornecedores, assim como é evidenciado nesta questão e na questão PL8.

- Melhoria Contínua

**RCF4.** Caracterize as melhorias que a empresa conseguiu atingir através da sua relação com os seus fornecedores (melhorias de qualidade do produto, melhorias no design do produto ou dos processos, aumento das vendas)?

O modelo CMMI realça a importância da ótica de melhoria continua ao apresentar no seu nível de maior sofisticação o foco na melhoria. Do mesmo modo, também o modelo de maturidade de Meng, Sun e Jones (2011), realça a importância do foco na melhoria na colaboração com os fornecedores. Assim, na avaliação das relações entre organizações e fornecedores é importante abordar e salientar a importância do foco na melhoria contínua.

- Integração Relacional

**RCF5.** Classifique o grau de dependência (capacidade e conhecimento) da empresa face aos seus fornecedores.

**RCF6.** Classifique em que medida os seus fornecedores são vistos como uma extensão da própria empresa (integração do planeamento, estrutura, processos e recursos humanos).

O foco na gestão de fornecedores, na fomentação das relações com os fornecedores e na criação de valor através destas relações, tem como consequência o aumento da dependência face aos fornecedores, o que cria novas necessidades na fomentação destas relações como a criação de relações de confiança, nomeadamente, através da confiança nas atitudes e comportamentos dos principais fornecedores (Hoeckel *et al.*, 2019).

Na Tabela 3.1. são descritas as subdimensões e as questões de avaliação do modelo de forma sucinta. O modelo de maturidade detalhado por nível pode ser visto no Anexo B – Escala de Avaliação do Modelo de Maturidade (página 74).

*Tabela 3.1. Dimensões e subdimensões do modelo de maturidade (Fonte: Autoria Própria)*

Dimensão	Subdimensão	Questão em Análise
----------	-------------	--------------------

Planeamento (PL)	Planeamento das Compras	PL1. <b>Quando é feito o planeamento das compras?</b>
	Seleção de Fornecedores	PL2. <b>De que forma a empresa identifica os seus fornecedores?</b> PL3. <b>Quais os critérios de seleção de fornecedores utilizados pela empresa?</b> PL4. <b>Caracterize o tipo de relação que pretende atingir aquando da escolha de um novo fornecedor.</b>
	Classificação de Fornecedores	PL5. <b>De que forma a empresa classifica os seus fornecedores?</b>
	Coordenação de Atividades	PL6. <b>As atividades logísticas (tempo de entrega, transporte etc.) são planeadas e coordenadas em conjunto com os seus principais fornecedores?</b>
	Objetivos	PL7. <b>Os objetivos da empresa são planeados e alinhados em conjunto com os objetivos dos principais fornecedores?</b>
	Benefícios e Partilha de Risco	PL8. <b>Os benefícios, bem como os riscos são partilhados entre a empresa e os fornecedores?</b>
Estrutura Organizacional (EO)	Departamento de gestão de fornecedores	EO1. <b>Existe uma estrutura para a gestão de fornecedores na empresa?</b>
	Integração de Fornecedores	EO2. <b>Existe troca de informação com os fornecedores através de tecnologias da informação?</b>
	Participação dos Fornecedores	EO3. <b>Qual o nível de participação dos fornecedores no processo de gestão de fornecedores?</b>
Processos Organizacionais (PO)	<i>Sourcing</i> de Atividades	PO1. <b>Existe um processo para o <i>sourcing</i> (análise de mercado, identificação de fornecedores, caracterização de fornecedores, contratos, etc.)?</b>
	Seleção de Fornecedores	PO2. <b>Existe um processo de análise de mercado para a seleção de fornecedores?</b>
	Avaliação de Fornecedores	PO3. <b>Existe um processo de avaliação de fornecedores?</b> PO4. <b>Qual é a percentagem de vezes que o processo de avaliação de fornecedores é aplicado?</b> PO5. <b>Qual a percentagem de vezes que os resultados das avaliações são comunicados e discutidos com os fornecedores?</b>
	Desenvolvimento de Competências	PO6. <b>Existe um processo de desenvolvimento de fornecedores, por exemplo através de <i>workshops</i> ou formações?</b>
	Integração de Processos	PO7. <b>Os fornecedores estão envolvidos no desenvolvimento do produto?</b>
Recursos Humanos (RH)	Mapa de Funções	RH1. <b>Caracterize as funções no âmbito da gestão de fornecedores na empresa (avaliação de fornecedores, classificação de fornecedores, etc.).</b>
	Desenvolvimento de Competências	RH2. <b>A empresa organiza eventos/ <i>workshops</i>/ formações para profissionalizar os colaboradores da função de gestão de fornecedores?</b> RH3. <b>A empresa organiza eventos/ <i>workshops</i>/ formações conjuntas para os seus colaboradores e para os fornecedores?</b>

<b>Relação Colaborativa com os Fornecedores (RCF)</b>	Colaboração	RCF1. <b>Classifique o grau de colaboração em relação ao trinómio logístico (flexibilidade ao nível do tempo, quantidade e custo), entre a empresa e os seus fornecedores.</b>
	Integração de Fornecedores	RCF2. <b>Existe partilha de informação e transparência (partilha de informação sensível, transparência de custos, financeira, produção, etc.)?</b>
	Resolução de Problemas	RCF3. <b>Caracterize a abordagem de resolução de problemas.</b>
	Melhoria Contínua	RCF4. <b>Caracterize as melhorias que a empresa conseguiu atingir através da sua relação com os seus fornecedores (melhorias de qualidade do produto, melhorias no design do produto ou dos processos, aumento das vendas)?</b>
	Integração Relacional	RCF5. <b>Classifique o grau de dependência (capacidade e conhecimento) da empresa face aos seus fornecedores.</b> RCF6. <b>Classifique em que medida os seus fornecedores são vistos como uma extensão da própria empresa (integração do planeamento, estrutura, processos e recursos humanos).</b>

### **3.3. Modelo de Maturidade**

Assim, face ao exposto o modelo de maturidade formulado na presente investigação pode sintetizar-se como presente na Tabela 3.2.

Tabela 3.2. Modelo de Maturidade (Fonte: Autoria Própria)

<b>Dimensões / Níveis</b>	<b>Nível 0 Incompleto</b>	<b>Nível 1 Inicial</b>	<b>Nível 2 Gerido</b>	<b>Nível 3 Definido</b>	<b>Nível 4 Quantitativamente Gerido</b>	<b>Nível 5 Otimização</b>
<b>Planeamento</b>	Caracteriza empresas onde não existe qualquer estrutura de gestão de fornecedores, bem como, os processos são <i>ad hoc</i> , inexistentes ou não estão definidos.	Caracteriza empresas reativas e caracterizadas por processos informais. Apenas os objetivos da empresa são tidos em conta e os benefícios são unilaterais.	Caracteriza empresas que desenvolvem análises multicritérios, mas apenas com objetivos de curto prazo. Existe alguma coordenação com os principais fornecedores, mas apenas para atividades a ser desenvolvidas no curto prazo.	Caracteriza empresas em que já existe um nível elevado de integração entre a empresa e os seus fornecedores. Neste nível existe partilha de riscos e de benefícios entre a empresa e os seus fornecedores, mas apenas no curto prazo. O grau de comunicação com os fornecedores é elevado.	Caracteriza empresas com perspectivas de longo prazo e que coordenam as suas atividades com os principais fornecedores. Neste nível os processos são bem descritos e englobam todos os elementos críticos. O departamento da função de gestão de fornecedores é bem descrito e estruturado e faz reporte à gestão de topo.	Caracteriza empresas em que existe alinhamento de estratégias e de objetivos em conjunto com os principais fornecedores no longo prazo. Neste nível existem equipas multifuncionais, práticas comuns de partilha de risco e benefícios para ambas as empresas. O nível de colaboração com os fornecedores é elevado e flexível e existe uma ótica de melhoria contínua.
<b>Estrutura Organizacional</b>						
<b>Processos Organizacionais</b>						
<b>Recursos Humanos</b>						
<b>Relação Colaborativa com os Fornecedores</b>						

## Capítulo IV – Método, Dados e Resultados

O presente capítulo inicia-se com o método utilizado para a aplicação prática do modelo e a caracterização da empresa em estudo e, de modo a ter uma melhor perceção do ambiente envolvente, é apresentada também uma breve caracterização ao setor em que a empresa atua. Seguidamente, são apresentados os resultados do questionário aplicado à empresa e são apresentadas recomendações para a melhoria da função de gestão de fornecedores da empresa.

### 4.1. Método

A avaliação através do modelo de maturidade é apoiada através da aplicação de um questionário (ver Anexo C – Questionário; página 80) à organização selecionada para o presente projeto de estudo de caso. Neste sentido, para uma melhor perceção da empresa inquirida o questionário foi dividido em treze categorias principais, sendo estas:

1. *Sourcing* e Planeamento de Compras (PO1 e PL1),
2. Seleção de Fornecedores (PO2, PL2, PL3 e PL4),
3. Classificação de Fornecedores (PL5),
4. Avaliação de Fornecedores (PO3, PO4 e PO5),
5. Departamento de Gestão de Fornecedores (EO1),
6. Funções e Competências na Gestão de Fornecedores (RH1, RH2, PO6 e RH3),
7. Integração de Fornecedores (RCF2, EO2, PL6, EO3 e PO7),
8. Objetivos (PL7),
9. Colaboração (RCF1),
10. Benefícios e Partilha de Risco (PL8),
11. Resolução de Problemas (RCF3),
12. Melhoria Contínua (RCF4),
13. Integração Relacional (RCF5 e RCF6).

### 4.2. Empresa em Estudo – ALBICERCA

A ALBICERCA – Vedações Agrícolas e Industriais, Lda, situada em Castelo Branco, é uma empresa que se dedica há mais de 20 anos à construção de vedações agrícolas e industriais.

A empresa caracteriza-se como uma microempresa que atua a nível nacional no setor da construção civil, e que disponibiliza um diversificado leque de serviços nomeadamente:

- Vedações agrícolas – através da construção de vedações em meio rural ou em autoestradas, vedações elétricas, aramação de vinhas, vedações para contenção de animais,
- Vedações industriais.
- Casas em madeira,
- Diversos projetos de arquitetura – mesas, cadeiras, muros, bancadas, etc.,
- Aluguer de vedações móveis.

A empresa distingue-se pela sua oferta através da melhor relação qualidade-preço, e ainda pelo aconselhamento personalizado aos seus clientes, através da constante procura pelas melhores soluções, em termos de fornecedores, *design* de produtos, enquadramento paisagístico e inovação.

#### **4.2.1. Caracterização do Setor**

O setor de atividade da Construção Civil e das Obras Públicas (CCOP), sofreu ao longo de vários anos, um período de crise profunda, consequência da recessão económica mundial, o que conduziu à queda dos principais indicadores do setor.

Após o período de recessão, o ciclo de crescimento económico da economia portuguesa que se iniciou no ano de 2014, apresentou em 2019 um crescimento de 2,0% do Produto Interno Bruto (PIB) em termos reais, no entanto, este crescimento traduz o início de um abrandamento da tendência de crescimento, relativamente ao ano homólogo, segundo o Banco de Portugal (BP).

Seguindo a mesma tendência de crescimento, de acordo com o estudo “Sustentabilidade para a Construção – Balanço de 2019 e Perspetivas para 2020”, divulgado pela Associação dos Industriais da Construção Civil e Obras Públicas (AICCOPN) e pela Associação de Empresas de Construção, Obras Públicas e Serviços (AECOPS), após 14 anos de crise no setor, o ano de 2019 confirmou a continuação do ciclo de crescimento da CCOP em Portugal, que teve início em 2017.

De um modo geral, o setor reflete um crescimento na produção de 6%, em termos reais, face a 2018, o maior crescimento registado nos últimos 21 anos, segundo estimativas da Federação Portuguesa da Indústria da Construção e Obras Públicas

(FEPICOP). Do mesmo modo, também o número de trabalhadores no setor da construção apresentou um crescimento de 5% nos três primeiros trimestres de 2019 em relação ao ano de 2016. Na sequência deste aumento, o desemprego no setor diminuiu cerca de 20% em 2019, segundo o Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP).

No que diz respeito às empresas habilitadas para a atividade de construção, também aqui foi registado um aumento de 3,7% em 2019, face ao ano anterior.

Segundo dados do BP, no que diz respeito ao *stock* de crédito concedido às empresas de construção, este apresentou um decréscimo de 18,7% em relação a 2018, neste sentido é de realçar que o decréscimo atingido neste indicador apresenta uma redução bastante mais acentuada quando comparada com o total das empresas privadas.

Posto isto, segundo o estudo, as perspetivas para o ano de 2020, bem como para os dois anos subsequentes, são de continuação de crescimento mas com alguma desaceleração, seguindo as tendências de desaceleração de crescimento da economia portuguesa já registada no ano de 2019, no entanto, é importante realçar que à data da publicação do estudo ainda não tinha sido contabilizado o impacto da crise económica mundial consequência do Covid-19.

### 4.3. Análise de Resultados

O questionário foi aplicado à empresa no dia 19 de maio de 2020. O leque de questões pretende traçar o perfil da função da gestão de fornecedores na empresa e posterior apuramento do nível de maturidade da função. Após a sua aplicação, sob a forma de uma entrevista, foram obtidos os seguintes resultados:

Tabela 4.1. Resultados do questionário (Fonte: Autoria Própria)

Dimensões/Questões	1	2	3	4	5	6	7	8	$\bar{X}_x$
<b>Planeamento (PL)</b>	Nível 1	Nível 5	Nível 4	Nível 4	Nível 2	Nível 3	Nível 1	Nível 4	3
<b>Estrutura Organizacional (EO)</b>	Nível 1	Nível 2	Nível 2	-					2
<b>Processos Organizacionais (PO)</b>	Nível 2	Nível 2	Nível 2	Nível 3	Nível 3	Nível 0	Nível 2	-	2
<b>Recursos Humanos (RH)</b>	Nível 2	Nível 0	Nível 0	-					1

<b>Relação Colaborativa com os Fornecedores (RCF)</b>	Nível 5	Nível 4	Nível 5	Nível 5	Nível 5	Nível 5	-	5
---	------------	------------	------------	------------	------------	------------	---	---

Relativamente à dimensão de Planeamento, a empresa apresentou um nível 3 de maturidade na gestão de fornecedores ( $\bar{X}_{PL} = 3$ ). Nesta dimensão os resultados foram bastante ambíguos uma vez que o nível atingido nas questões variou entre o nível 1 e o nível 5, nível máximo de sofisticação.

No âmbito da Estrutura Organizacional a empresa apresentou um nível de maturidade gerido, ou nível 2, ( $\bar{X}_{EO} = 1,6(6)$ ). A dimensão de Processos Organizacionais apresenta, à semelhança do que acontece com a dimensão de Estrutura Organizacional, um nível de maturidade 2, ( $\bar{X}_{PO} = 2$ ).

A dimensão de Recursos Humanos demonstrou um nível de maturidade muito baixo, ( $\bar{X}_{RH} = 0,6(6)$ ). De facto, esta dimensão apresentou o nível mais baixo de entre as cinco dimensões estudadas, revelando que a empresa em análise tem ainda a função de Recursos Humanos no âmbito da gestão de fornecedores ainda muito pouco desenvolvida. Das três questões relativas a esta dimensão uma delas foi avaliada como nível 2, enquanto que, as restantes questões foram avaliadas com o nível 0 ou incompleto, características de relativas a processos *ad hoc* ou desconhecidos. A empresa apresenta por este motivo uma grande necessidade de desenvolvimento desta dimensão.

A dimensão de Relação Colaborativa com os Fornecedores foi a categoria que apresentou um nível de maturidade mais elevado ( $\bar{X}_{RCF} = 4,8(3)$ ), atingindo o nível de maior sofisticação. Nesta dimensão quase todas as subdimensões foram descritas com o maior nível de sofisticação, à exceção da RCF2, que foi descrita com o nível de maturidade 4.

No geral a função de gestão de fornecedores da empresa apresenta uma maturidade de nível 2 ou nível gerido (Nível Global de Maturidade = 2,43(3)). Este nível caracteriza empresas geridas ao nível do projeto, ou seja, empresas que desenvolvem análises multicritérios, mas apenas com objetivos de curto prazo. Existe alguma coordenação com os principais fornecedores, mas apenas para atividades a ser desenvolvidas no curto prazo.

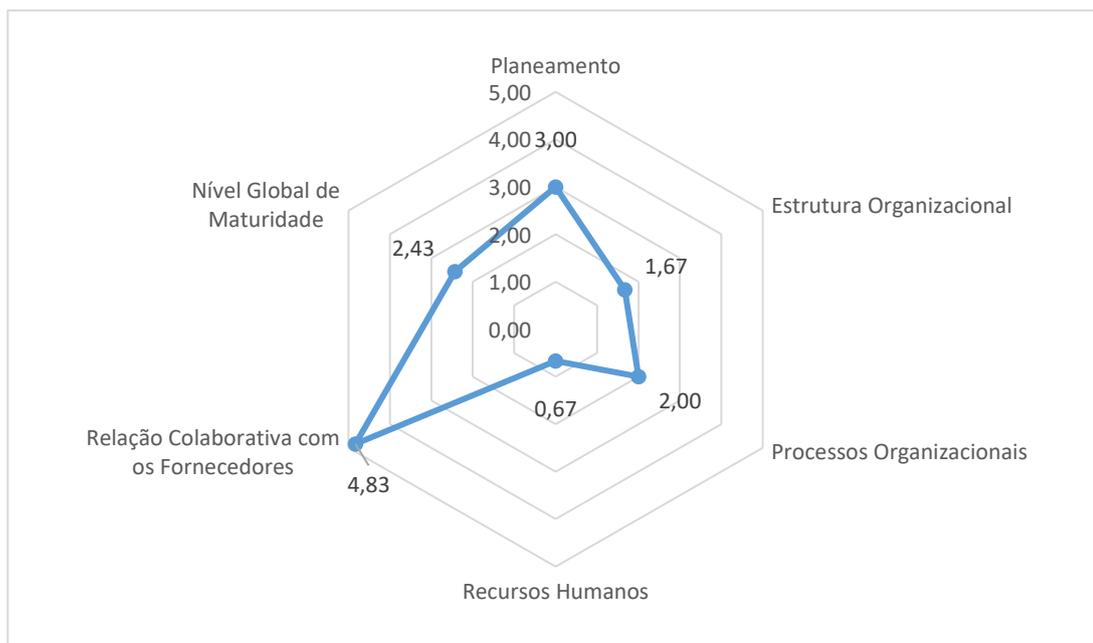


Figura 4.1. Nível de maturidade global e por dimensão (Fonte: Autoria Própria)

A Figura 4.1. apresenta a distribuição do nível de maturidade em cada uma das dimensões, bem como, o nível de maturidade global. Através da observação do gráfico é perceptível que existe uma elevada discrepância entre cada uma das dimensões. É por isso importante o desenvolvimento de algumas áreas da gestão de fornecedores da empresa, em especial as dimensões de Recursos Humanos, Estrutura Organizacional e Processos Organizacionais, uma vez que o nível de maturidade atingido por estas dimensões se encontra abaixo do nível médio de maturidade ou nível global de maturidade. É também importante analisar a dimensão de Planeamento, esta dimensão embora tenha sido avaliada com um nível de maturidade superior ao nível médio, apresenta resultados bastante ambíguos nas suas subdimensões.

#### 4.4. Recomendações

Dado que o nível de maturidade da empresa se encontra no nível gerido ou nível 2, propõe-se que a empresa deva começar por desenvolver as dimensões e subdimensões que se encontrem avaliadas com um nível de maturidade inferior ou igual ao nível de maturidade global. Nomeadamente as dimensões de Planeamento, Processos Organizacionais, Estrutura Organizacional e em especial a dimensão de Recursos Humanos, por ser a dimensão que apresentou resultados mais baixos.

É ainda importante reforçar que para a evolução do nível de maturidade as empresas devem ter em conta cada etapa do processo evolutivo e não saltar diretamente para um nível mais elevado ou de maior sofisticação, uma vez que, de acordo com a literatura, é esta a razão pela qual as empresas muitas vezes falham no desenvolvimento da maturidade das suas funções ou áreas da gestão.

Assim, no total das 27 questões 3 das questões foram classificadas com o nível 0 ou incompleto, nomeadamente as questões PO6, RH2 e RH3.

Relativamente à questão PO6 – Existe um processo de desenvolvimento de fornecedores, por exemplo através de *workshops* ou formações? – a empresa respondeu que não existe um processo de desenvolvimento de fornecedores. Do mesmo modo as questões da dimensão de Recursos Humanos, RH2 – A empresa organiza eventos/*workshops*/ formações para profissionalizar os colaboradores da função de gestão de fornecedores? – e RH3 – A empresa organiza eventos/*workshops*/ formações conjuntas para os seus colaboradores e para os seus fornecedores? – a empresa respondeu que não organiza qualquer tipo de eventos desta natureza. Assim como evidenciado pela literatura, a falta de desenvolvimento na área da gestão de fornecedores encontra-se muitas vezes ao nível do fraco desenvolvimento das funções e competências necessárias para a gestão de fornecedores, nomeadamente, por ser uma função pouco reconhecida pela gestão de topo e por haver uma baixa perceção do seu impacto no desempenho de uma organização. Por este motivo, é importante o desenvolvimento dos colaboradores de função de gestão de fornecedores da empresa bem como dos seus fornecedores. Assim, para o desenvolvimento das subdimensões PO6, RH2 e RH3 a empresa deve apostar na criação de um processo de desenvolvimento, através da organização de eventos, *workshops* ou formações para os seus profissionais ou colaboradores responsáveis pela área de gestão de fornecedores, para os seus fornecedores principais e/ou eventos de desenvolvimento conjunto. Recomenda-se que a empresa comece por organizar eventos sempre que um novo colaborador ou fornecedor integrar a organização.

De igual modo, também 3 questões foram classificadas com o nível 1, as questões PL1, PL7 e EO1. À questão PL1 – Quando é feito o planeamento das compras? – a empresa respondeu que o planeamento das compras é feito de forma reativa, ou seja, conforme as necessidades de curto prazo da empresa. A definição de gestão da cadeia de abastecimento realça a importância do planeamento e a coordenação de processos entre todos os parceiros de uma mesma cadeia de abastecimento de forma a que sejam evitadas

disruptoras na mesma. Face ao exposto, recomenda-se que a empresa realize periodicamente o planeamento das suas compras, onde o período deverá ser alinhado com as necessidades de curto prazo da organização.

Ainda relativamente ao planeamento, PL7 – Os objetivos da empresa são planeados e alinhados em conjunto com os objetivos dos principais fornecedores? – foi também classificada com o nível 1, ou seja, a empresa não alinha os seus objetivos com os objetivos dos seus principais fornecedores e apenas tem em conta os seus. O alinhamento de objetivos com os principais fornecedores é um fator bastante importante para a maximização de vantagens e de criação de valor. Assim para potencializar estas componentes, a empresa deverá reunir-se com os seus principais fornecedores para delinear objetivos e alinhar os seus principais objetivos com os dos seus fornecedores.

À questão EO1 – Existe uma estrutura para a gestão de fornecedores na empresa? – a empresa respondeu que não existe uma estrutura para esta área da gestão na empresa, pelo que as funções estão descritas no mapa de funções, mas são partilhadas com funções de outro departamento. Mais uma vez, a importância da gestão de fornecedores é muitas vezes negligenciada e por esse motivo muitas vezes não existe uma pessoa ou departamento designado para a realização das tarefas associadas a esta área da gestão, paralelamente, na literatura é ainda reforçada a importância de um descritivo de funções para cada tarefa ou área. Deste modo para a evolução desta subdimensão, recomenda-se que seja elaborada uma estrutura para a função de gestão de fornecedores, onde devem ser descritas as todas funções inerentes à área de gestão de fornecedores e o colaborador ou colaboradores designados para cada uma das tarefas.

O maior número de questões foram classificadas com o nível gerido, das 27 questões do modelo, 8 foram classificadas com o nível 2. Na dimensão de Planeamento, a questão PL5 – De que forma a empresa classifica os seus fornecedores? – foi caracterizada pela empresa neste nível, ou seja, a empresa classifica os seus fornecedores de acordo com múltiplos critérios associados com os atributos logísticos. De acordo com vários autores, a identificação de fornecedores é muito importante para a maturidade na gestão de fornecedores pois permite a identificação das relações mais críticas que devem ser mantidas e desenvolvidas no longo prazo, por esse motivo recomenda-se que a empresa classifique os seus fornecedores através de múltiplos critérios que tenham impacto não só nos atributos logísticos, mas também no produto final ou nos principais processos.

Na dimensão de Estrutura Organizacional, duas questões foram caracterizadas com este nível, EO2 – Existe troca de informação com os fornecedores através de tecnologias da informação? – e EO3 – Qual o nível de participação dos fornecedores no processo de gestão de fornecedores? – à primeira questão a empresa respondeu que apenas uma parte da informação é trocada com recurso a tecnologias da informação, no mesmo sentido na segunda questão a empresa respondeu que os fornecedores apenas têm uma pequena participação em algumas atividades do processo de gestão de fornecedores, mas não participam na tomada de decisão. Dada a conjuntura atual de globalização e a forma como esta pode afetar as empresas, assim como tem sido evidenciado nos últimos meses com a crise mundial gerada pelo Covid-19, é cada vez mais importante as empresas conseguirem mitigar as eventuais ameaças externas. Uma das formas de mitigar essas ameaças, e consequentemente fomentar a criação de vantagem competitiva e sobrevivência no longo prazo, é através da colaboração e integração com os seus principais fornecedores. Deste modo, para estimular a colaboração e integração é importante fomentar as relações com os fornecedores, principalmente através da partilha de informação e consequente aumento de confiança entre a empresa e os seus principais parceiros de negócio. Neste sentido, a empresa deverá começar a reunir-se periodicamente com os seus principais fornecedores de modo a aumentar a participação dos mesmos nos processos e expandir a rede de tecnologias de informação de forma a conseguir trocar uma maior quantidade de informação, bem como informação crítica, com os seus fornecedores através do recurso a estas tecnologias.

Na dimensão de Processos Organizacionais, quatro questões foram classificadas com este nível, nomeadamente, PO1, PO2, PO3 e PO7. Em relação à primeira questão desta dimensão, PO1 – Existe um processo para o *sourcing* (análise de mercado, identificação de fornecedores, caracterização de fornecedores, contratos, etc.)? – a empresa descreve que apenas existe uma política geral de *sourcing*. É no âmbito da integração que se revela a importância da construção de métodos de avaliação de fornecedores cada vez mais estratégicos, deste modo, é importante que exista um processo de *sourcing* nas organizações e que este esteja bem descrito e documentado que englobe todos os elementos críticos, recomenda-se por isso à organização o desenvolvimento do seu processo de *sourcing*. É também neste sentido que se realça a importância de desenvolver as subdimensões PO2 – Existe um processo de análise de mercado para a seleção de fornecedores? – e PO3 – Existe um processo de avaliação de fornecedores? –, neste

sentido, recomenda-se que a empresa desenvolva processos bem descritos e documentados, que envolvam todos os elementos críticos inerentes à análise de mercado e à avaliação de fornecedores.

Em relação à última questão da dimensão de Processos Organizacionais, PO7 – Os fornecedores estão envolvidos no desenvolvimento do produto? –, a empresa descreveu que seus os fornecedores apenas estão envolvidos através da troca de ideias e partilha de informação. Através da colaboração e eficaz integração de fornecedores na empresa, benefícios como o investimento por parte dos fornecedores ou a partilha de tecnologias da inovação para o desenvolvimento de novos produtos podem ser alcançados, para isto é importante a partilha de informação e troca de ideias, mas também é importante que seja dado algum espaço aos fornecedores para que possam participar diretamente no desenvolvimento de produtos. Por este motivo, recomenda-se à semelhança do que já foi recomendado anteriormente, que a empresa reúna periodicamente com os seus fornecedores e que partilhe uma maior quantidade de informação, nomeadamente informação mais sensível, de forma a fomentar as relações com os seus principais fornecedores, aumentar o grau de confiança e consequentemente aumentar também grau de participação no desenvolvimento de produtos.

Relativamente à dimensão de Recursos Humanos, a dimensão menos desenvolvida na organização, a seguinte questão foi avaliada com o nível gerido, RH1 – Caracterize as funções no âmbito da gestão de fornecedores na empresa (avaliação de fornecedores, classificação de fornecedores, etc.) –, na empresa existe uma pessoa que desempenha a função, mas as tarefas inerentes a função não estão descritas no seu mapa de funções, neste sentido, e assim como já realçado anteriormente, é importante que a área da gestão de fornecedores seja reconhecida pela gestão de topo, uma forma de averiguar se a função é tida em conta na organização em análise é através da forma como a área é descrita. Assim, recomenda-se que a empresa atualize o mapa de funções do colaborador que exerce esta função de forma a evidenciá-la dentro da empresa.



## Capítulo V – Considerações Finais

No capítulo final, são apresentadas as principais conclusões do projeto de investigação, nomeadamente, são esclarecidas todas as questões de investigação colocadas no início da investigação. Adicionalmente, são apresentadas as principais implicações e limitações resultantes no decorrer da investigação e, por fim, são apresentadas sugestões para investigações futuras.

### 5.1. Conclusões

De acordo com as questões de investigação inicialmente propostas, são apresentadas as principais conclusões relativas a cada uma das questões.

*Questão 1 – Quais os benefícios decorrentes de uma eficaz gestão de fornecedores nas organizações?*

Dada a conjuntura atual de globalização, de dinâmica económica e as rápidas mudanças tecnológicas as organizações precisam de se adaptar com maior rapidez à volatilidade do mercado onde se inserem, de modo que o fator de diferenciação das empresas tem vindo a alterar-se. A gestão das relações com os fornecedores é cada vez mais vista como um fator diferenciador no mercado para a criação de valor e de vantagem competitiva, sendo estes de um modo geral, os principais benefícios decorrentes de uma eficaz gestão de fornecedores.

Através do estudo foi possível identificar os vários benefícios decorrentes de boas práticas na área da gestão de fornecedores com impactos no curto e no longo prazo tanto para a organização como para os seus fornecedores.

Assim, os principais benefícios identificados através do estudo foram os impactos positivos nos lucros de curto prazo, no *procurement*, como a redução de tempos de entrega, a maior disponibilidade de investimento e o apoio ao desenvolvimento de novos produtos por parte dos fornecedores, maior investimento em inovação, bem como partilha de inovação. Todos estes benefícios traduzem-se em última instância numa maior capacidade de competitividade no longo prazo.

*Questão 2 – Quais os benefícios da utilização de modelos de maturidade para as organizações?*

O benefício geral que leva as organizações a recorrer a modelos de maturidade prende-se de forma genérica com o principal objetivo dos modelos de maturidade, ou seja, de tornar mensuráveis as atividades realizadas e de descrever como deve ser feito o seu desenvolvimento para que consigam amadurecer, culminando no benefício final de melhoria contínua do profissionalismo e da sofisticação da área em que o modelo é aplicado. Outra das grandes vantagens dos modelos de maturidade é a facilidade do seu uso. Os modelos fornecem uma forma simples e eficaz para estudar e melhorar os processos da organização, para além de que a sua utilização assegura a que os dados sejam de alta confiabilidade, de fácil comunicação dos resultados e perceção do caminho a seguir para que a organização consiga obter melhorias imediatas na área ou processo em avaliação.

No caso da área da gestão de fornecedores em concreto, empresas com maiores níveis de maturidade conseguem alcançar um melhor desempenho organizacional ao nível dos lucros e da competitividade, através da redução da base de fornecedores, de negociações colaborativas, comunicação com os fornecedores, implementação de sistemas de avaliação de fornecedores e relações mais próximas entre a empresa e os seus fornecedores. Assim, a maturidade ajuda as organizações a reduzir custos, aumentar a qualidade dos produtos, melhorar a flexibilidade, reduzir o tempo de entrega e melhorar o seu desempenho e o do fornecedor. Adicionalmente, estudos mais recentes apontam ainda para benefícios como a relação direta entre o aumento da maturidade e o desempenho organizacional em termos de custo, qualidade, risco e inovação.

*Questão 3 – Quais os principais modelos de avaliação da maturidade na gestão de fornecedores?*

Assim como exposto no estudo, foi identificado um *gap* na literatura no que diz respeito a ferramentas de avaliação da maturidade para área da gestão de fornecedores. De facto, não foi identificado um modelo único para a avaliação da maturidade desta área da gestão.

Os modelos de maturidade foram inicialmente desenvolvidos para a área de engenharia de *software*, mas rapidamente começaram a ser desenvolvidos para outras áreas da gestão, como a gestão de processos ou a gestão do risco que têm os seus próprios modelos de maturidade. No entanto, para a área da gestão de fornecedores a não existem

modelos estipulados e os modelos apresentados na literatura são ainda muito escassos, uma vez que, a sua maioria pretende avaliar a função de compras e não a gestão de fornecedores exclusivamente.

O estudo aliou, por este motivo, o modelo CMMI com os modelos mais relevantes ao nível da literatura para a criação de uma proposta de um modelo de maturidade, com vista a contribuir para o estudo da maturidade na gestão de fornecedores.

*Questão 4 - Quais as principais dimensões a ter em conta para o desenvolvimento de um modelo de avaliação da maturidade na gestão de fornecedores?*

Um modelo de maturidade deve abranger todas as dimensões relevantes que descrevem a maturidade da área em estudo. Neste sentido, foi desenvolvida uma base teórica para perceber quais as dimensões que descrevem a área da gestão de fornecedores para a estruturação do modelo de maturidade.

Através da análise de vários modelos de avaliação e da revisão de literatura foi então possível concluir que um modelo deve avaliar as dimensões de Planeamento, Estrutura Organizacional, Processos Organizacionais, Recursos Humanos e Relação Colaborativa com os Fornecedores, uma vez que através destas dimensões é possível descrever de forma completa a função de gestão de fornecedores de uma organização.

As dimensões foram descritas no modelo através de uma abordagem de gestão e são definidas através dos conceitos clássicos das funções de gestão, assim como acontece no modelo de Schiele (capítulo 2.4.5; página 31), com exceção para a dimensão de Relação Colaborativa com os Fornecedores, que apesar de não fazer parte dos conceitos clássicos das funções de gestão foi considerada uma dimensão imprescindível para o estudo da maturidade na gestão das relações com os fornecedores.

*Questão central do estudo: Como avaliar a maturidade na gestão de fornecedores numa organização?*

Posto isto, pode concluir-se que uma maneira possível e eficaz para avaliar e desenvolver a maturidade na área da gestão de fornecedores de numa organização é através do uso de modelos estruturados que enderecem as principais dimensões das práticas de gestão de fornecedores e que explicitem de forma perceptível todo o processo evolutivo de forma à obtenção de maiores níveis de sofisticação, numa ótica de melhoria contínua. Neste sentido, a grande vantagem dos modelos de maturidade em relação a outras ferramentas de avaliação da gestão são a sua fácil aplicação uma vez que

descrevem todo o processo evolutivo que as empresas devem seguir bem como asseguram resultados de alta confiabilidade, que se traduzem na obtenção de melhorias imediatas ao nível da maturidade, culminando em benefícios não só para a organização mas também para os seus fornecedores.

## **5.2. Implicações**

A presente investigação confirmou a importância da gestão de fornecedores para as organizações, bem como a importância de ferramentas de avaliação que apoiem as organizações no seu processo evolutivo. Após a realização da revisão de literatura e análise dos modelos já existentes, foi possível constatar o forte potencial da temática de investigação, uma vez que, esta área da gestão é ainda uma área relativamente recente.

Do mesmo modo, a utilização de modelos de maturidade na área é ainda muito escassa pelo que existem ainda poucos estudos significativos sobre a avaliação da maturidade na gestão de fornecedores. Verificou-se também que não existem modelos ou estudos isentos de limitações, por este motivo, qualquer nova investigação que permita corrigir algumas limitações torna-se pertinente.

Posto isto, o presente estudo objetivou a criação de um novo modelo de maturidade, sustentado pelos quadros teóricos revistos, com o propósito de contribuir no domínio da avaliação e da evolução da função de gestão de fornecedores nas organizações.

## **5.3. Limitações**

Assim como exposto anteriormente, uma das limitações ao estudo, decorre do facto de a área da gestão de fornecedores ser uma área relativamente recente no âmbito das organizações, por este motivo também as ferramentas de avaliação, com especial foco para os modelos de maturidade são ainda escassos na literatura, sendo esta uma das principais motivações para a elaboração de um novo modelo de maturidade para o apoio desta emergente área da gestão.

Por outro lado, após a construção do modelo, para uma mais correta validação do modelo seria importante aplicar o modelo a um maior número de empresas, nomeadamente, a um setor ou a uma determinada região, no entanto, essa abordagem não foi incluída no estudo devido à situação mundial de pandemia, derivada do novo coronavírus, Covid-19, por este motivo, a presente investigação limitou-se à análise do modelo proposto através de um estudo de caso.

#### **5.4. Sugestões para Futuras Investigações**

Com base nas limitações apresentadas, são realçadas algumas recomendações para futuras abordagens à temática em estudo, as quais poderão ser desenvolvidas a partir da informação e modelos disponibilizados neste estudo.

Assim, sugere-se que em futuras investigações o modelo de maturidade seja aplicado a um determinado setor ou a uma determinada região de forma a testar a aplicabilidade do modelo de forma mais robusta, recorrendo à análise estatística, bem como de forma a testar a sua aplicabilidade num contexto prático mais amplo. Adicionalmente, seria também importante para o estudo científico averiguar as principais limitações do modelo.

Seria também proveitoso, uma vez que a área da gestão em estudo é ainda uma área relativamente recente e com um grande potencial de expansão, desenvolver outras ferramentas de avaliação para a área e posteriormente realizar uma análise comparativa entre os diferentes modelos de avaliação de gestão de fornecedores.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AECOPS & AICCOPN, Sustentabilidade para a construção, balanço de 2019 e perspectivas para 2020. [http://www.aecops.pt/downloads/file4502\\_pt.pdf](http://www.aecops.pt/downloads/file4502_pt.pdf). Acedido a 04 de junho de 2020.
- Albicerca, Lda. <http://www.albicerca.pt/>. Acedido a 01 de junho de 2020.
- Birhanu, D., Lanka, K. & Neelakanteswara Rao, A. (2014), "A survey of classifications in supply chain strategies", *Procedia Engineering*, 97, 2289–2297.
- Cammish, R. & Keough, M. (1991), "A strategic role for purchasing", *The McKinsey Quarterly*, 3, 22–39.
- Cheshmberah, M. & Beheshtikia, S. (2020), "Supply chain management maturity: An all-encompassing literature review on models, dimensions and approaches", *Scientific Journal of Logistics*, 16(1), 103–116.
- Christopher, M. (2011), "*Logistics and supply chain management*", Harlow: PEARSON EDUCATION LIMITED.
- Christopher, M. & Jüttner, U. (2000), "Developing strategic partnerships in the supply chain: A practitioner perspective", *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 6(2), 117–127.
- Cousins, P. D., Lawson, B. & Squire, B. (2006), "An empirical taxonomy of purchasing functions", *International Journal of Operations and Production Management*, 26(7), 775–794.
- CSCMP. (2013), "CSCMP supply chain management definitions and glossary", *Council of Supply Chain Management Professionals*, 1–222.
- Ellram, L. M. & Cooper, M. C. (2014), "Supply chain management: It's all about the journey, not the destination", *Journal of Supply Chain Management*, 50(1), 8–20.
- Ellram, L. M. & Ueltschy Murfield, M. L. (2019), "Supply chain management in industrial marketing– Relationships matter", *Industrial Marketing Management*, 79, 36–45.
- Estampe, D., Lamouri, S., Paris, J., & Brahim-Djelloul, S. (2013), "A framework for analysing supply chain performance evaluation models", *International Journal of Production Economics*, 142(2), 247–258.
- Goksen, Y., Cevik, E. & Avunduk, H. (2015), "A case analysis on the focus on the maturity models and information technologies", *Procedia Economics and Finance*, 19(15), 208–216.

- Ho, W. , Zheng, T., Yildiz, H., & Talluri, S. (2015), "Supply chain risk management: A literature review", *International Journal of Production Research*, 53(16), 5031–5069.
- Hoeckel, C. A., Neuert, J., Schüller, M., Schwamborn, A. & Wang, J. (2019), "Return on investment from supplier/risk management", *Journal of Business Management*, 25, 25–41.
- Holmen, E., Aune, T. B. & Pedersen, A. (2013), "Network pictures for managing key supplier relationships", *Industrial Marketing Management*, 42(2), 139–151.
- Hong, G. H., Park, S.C., Jang, D.S. & Min Rho, H. (2005), "An effective supplier selection method for constructing a competitive supply-relationship", *Expert Systems with Applications*, 28(4), 629–639.
- Hoseini, E., Hertogh, M. & Bosch-rekveltdt, M. (2019), "Developing a generic risk maturity model ( GRMM ) for evaluating risk management in construction projects", *Journal of Risk Research*, 1–20.
- Il, R., SoonHu, S. & Chulmo, K. (2009), "The role of partnership in supply chain performance", *Industrial Management & Data Systems*, 109(4), 496–514.
- ISACA & CMMI Institute. CMMI Levels of Capability and Performance. <http://www.cmmiinstitute.com/>. Acedido a 9 de abril de 2020.
- Ivens, B., Vijver, M. Van De & Vos, B. (2013), "Managing and developing key supplier relationships : An introduction to the special issue , discussion and implications", *Industrial Marketing Management*, 42(2), 135–138.
- Kannan, V. R. & Choon Tan, K. (2004), "Supplier alliances: Differences in attitudes to supplier and quality management of adopters and non-adopters", *Supply Chain Management*, 9(4), 279–286.
- Keough, M. (1993), "Buying your way to the top", *The McKinsey Quarterly*, 3, 41–62.
- Lambert, D. M. & Cooper, M. C. (2000), "Issues in supply chain management", *Industrial Marketing Management*, 29(1), 65–83.
- Lambert, D. M. & Enz, M. G. (2017), "Issues in supply chain management: Progress and potential", *Industrial Marketing Management*, 62, 1–16.
- Lee, A. H. I., Chang, H. J. & Lin, C. Y. (2009), "An evaluation model of buyer-supplier relationships in high-tech industry - The case of an electronic components manufacturer in Taiwan", *Computers and Industrial Engineering*, 57(4), 1417–1430.
- La Londe, B. J. & Masters, J. M. (1994), "Emerging logistics strategies : Blueprints for the next century", *International Journal of Physical Distribution & Logistics*

- Management*, 24(7), 35–47.
- Meng, X., Sun, M. & Jones, M. (2011), "Maturity model for supply chain relationships in construction", *Journal of Management in Engineering*, 27(2), 97–105.
- Mentzer, J. T., DeWitt, W., Keebler, J.S., Min, S., Nix, N.W., Smith, C.D., & Zachacaria, Z.G. (2001), "Defining supply chain management", *Journal of Business Logistics*, 22(2), 1–25.
- Nair, A., Jayaram, J. & Das, A. (2015), "Strategic purchasing participation, supplier selection, supplier evaluation and purchasing performance", *International Journal of Production Research*, 53(20), 6263–6278.
- Narasimhan, R. & Talluri, S. (2009), "Perspectives on risk management in supply chains", *Journal of Operations Management*, 27(2), 114–118.
- Oghazi, P., Red, F.F., Zaefarian, G., Beheshti, H.M. & Mortazavi, S. (2016), "Unity is strength: A study of supplier relationship management integration", *Journal of Business Research*, 69(11), 4804–4810.
- Partida, B. (2017), "Strategic supplier relationships benefit procure-to-pay and beyond", *Supply Chain Management Review*, 21(4), 43–45.
- Patel, H. J. (2017), "Behavioral aspects of supply chain management: Strategy, commitment, integration and firm performance- A conceptual framework", *International Journal of Supply and Operations Management*, 4(4), 370–375.
- Paulraj, A., Chen, I. J. & Flynn, J. (2006), "Levels of strategic purchasing: Impact on supply integration and performance", *Journal of Purchasing and Supply Management*, 12(3), 107–122.
- Piercy, N. F. (2009), "Strategic relationships between boundary-spanning functions: Aligning customer relationship management with supplier relationship management", *Industrial Marketing Management*, 38(8), 857–864.
- Santos, R. S., Borges, M.R.S., Canós, J.H. & Gomes, J.O. (2011), "The assessment of information technology maturity in emergency response organizations", *Group Decision and Negotiation*, 20(5), 593–613.
- Schiele, H. (2007), "Supply-management maturity, cost savings and purchasing absorptive capacity: Testing the procurement-performance link", *Journal of Purchasing and Supply Management*, 13(4), 274–293.
- Silva, D., Tereseo, A., Fernandes, G. & Pinto, J.A. (2014), "OPM3® Portugal project: analysis of preliminary results", *Procedia Technology*, 16, 1027–1036.
- Urbaniak, M. (2019), "Risk factors affecting relations with suppliers", *Scientific Journal*

*of Logistics*, 15(2), 255–263.

Van Holt, T. (2019), "Benefits of strategic partnership supply chain management for sourcing commodities in emerging economies", *Academy of Management Global Proceedings*, pp. 432.

Weele, A. J. (2010), "*Purchasing and Supply Chain Management*", UK: Cengage Learning.

Wendler, R. (2012), "The maturity of maturity model research: A systematic mapping study", *Information and Software Technology*, 54(12), 1317–1339.

## ANEXOS

### Anexo A – Modelos de Maturidade Revistos

<b>Título do Artigo</b>	<b>Autores</b>	<b>Data de Publicação</b>	<b>Citações</b>
<b>“Purchasing: a competitive weapon”</b>	Reck, R.F. e Long, B.G.	1988	95
<b>“Strategic supply management: a blueprint for revitalizing the manufacturer-supplier partnership”</b>	Bhote, K.R.	1989	-
<b>“Fitting purchasing to the strategic firm: frameworks, processes, and values”</b>	Freeman, V.T. e Cavinato, J.L.	1990	69
<b>“A strategic role for purchasing”</b>	Cammish, R. e Keough, M.	1991	137
<b>“Buying your way to the top”</b>	Keough, M.	1993	191
<b>“The American keiretsu: a strategic weapon for global competitiveness”</b>	Burt, D.N. e Doyle, M.F.	1994	1
<b>“Strategic supply management: an implementation toolkit”</b>	Chadwick, T. e Rajagopal, S.	1995	69
<b>“A development model for effective MRO procurement”</b>	Barry, J., Cavinato, J.L., Green, A. e Young, R.R.	1996	8
<b>“Levels of strategic purchasing: Impact on supply integration and performance”</b>	Paulraj, A., Chen, I.J. e Flynn, J.	2006	140
<b>“An empirical taxonomy of purchasing functions”</b>	Cousins, P.D., Lawson, B. e Squire, B.	2006	127
<b>“Supply-management maturity, cost savings and purchasing absorptive capacity: Testing the procurement-performance link”</b>	Schiele, H.	2007	77
<b>“Maturity model for supply chain relationships in construction”</b>	Meng, X., Sun, M. e Jones, M.	2011	66

<b><i>“Assessing buyer-supplier relationship management: multiple case-study in the Dutch construction industry”</i></b>	Bemelmans, J., Voordijk, H., Vos, B. e Buter, J.	2012	24
--	--	------	----

## Anexo B – Escala de Avaliação do Modelo de Maturidade

<b>Dimensão/ Questão em análise</b>	
<b>Planeamento (PL)</b>	
<b>PL1. Quando é feito o planeamento das compras?</b>	
<b>Nível 0</b>	Não há planeamento de compras.
<b>Nível 1</b>	O planeamento é reativo, conforme as necessidades de curto prazo.
<b>Nível 2</b>	O planeamento de compras é feito periodicamente (por ex. mensalmente, trimestralmente), alinhado com as vendas de curto prazo da empresa.
<b>Nível 3</b>	O planeamento é proativo, alinhado com os objetivos de curto/ médio prazo da empresa.
<b>Nível 4</b>	O planeamento das compras é proativo e realizado em conjunto com os fornecedores.
<b>Nível 5</b>	O planeamento é proativo, está alinhado com o planeamento estratégico da empresa e é feito em conjunto com os fornecedores.
<b>PL2. De que forma a empresa identifica os seus fornecedores?</b>	
<b>Nível 0</b>	A identificação de fornecedores é <i>ad hoc</i> ou inexistente.
<b>Nível 1</b>	A empresa recorre a uma base de dados externa de fornecedores (por exemplo: site).
<b>Nível 2</b>	A empresa recorre a uma base de dados interna de fornecedores.
<b>Nível 3</b>	A empresa recorre a uma base de dados interna de fornecedores com os devidos licenciamentos e certificações necessárias às suas atividades.
<b>Nível 4</b>	A empresa recorre a uma base de dados interna de fornecedores onde já tem selecionados fornecedores pré-qualificados que atendem às suas necessidades.
<b>Nível 5</b>	A empresa já tem uma base de dados de fornecedores pré-qualificados, com critérios definidos e que atendem às necessidades específicas da empresa.
<b>PL3. Quais os critérios de seleção de fornecedores utilizados pela empresa?</b>	
<b>Nível 0</b>	Os critérios de seleção de fornecedores são <i>ad hoc</i> ou não estão definidos.
<b>Nível 1</b>	A seleção de fornecedores é feita com base no preço mais baixo.
<b>Nível 2</b>	A seleção de fornecedores é feita com base no preço mais baixo e na qualidade dos produtos.
<b>Nível 3</b>	A seleção de fornecedores é feita com base numa avaliação multicritério e numa perspetiva de curto prazo.
<b>Nível 4</b>	A seleção de fornecedores é feita com base numa avaliação multicritério e numa perspetiva de longo prazo.
<b>Nível 5</b>	A seleção de fornecedores é feita com base numa avaliação multicritério alinhados com a estratégia da empresa. A seleção é realizada com perspetivas de longo prazo.
<b>PL4. Caracterize o tipo de relação que pretende atingir quando da escolha de um novo fornecedor.</b>	
<b>Nível 0</b>	Não existe qualquer tipo de definição de relação.
<b>Nível 1</b>	Os fornecedores são selecionados com foco na compra e na transação.
<b>Nível 2</b>	Os fornecedores são selecionados para relações de curto prazo e múltiplas compras.
<b>Nível 3</b>	Os fornecedores são selecionados para relações de longo prazo e múltiplas compras.

<b>Nível 4</b>	Os fornecedores são selecionados para relações estratégicas de longo prazo.
<b>Nível 5</b>	Os fornecedores são selecionados para participação nos processos logísticos e na tomada de decisão bem como são desenvolvidas relações de confiança e colaboração de forma a criar relações de longo prazo, onde são alinhadas estratégias e objetivos.
<b>PL5. De que forma a empresa classifica os seus fornecedores?</b>	
<b>Nível 0</b>	Não existe qualquer tipo de classificação.
<b>Nível 1</b>	Os fornecedores são classificados com base num único critério (por exemplo: preço).
<b>Nível 2</b>	Os fornecedores são classificados através de múltiplos critérios associados com os atributos logísticos (por exemplo: preço, qualidade, prazo de entrega, etc.).
<b>Nível 3</b>	Os fornecedores são classificados através de múltiplos critérios associados ao impacto no produto final ou nos processos.
<b>Nível 4</b>	Os fornecedores são classificados através de múltiplos critérios associado ao impacto nos clientes.
<b>Nível 5</b>	Os fornecedores são classificados através de múltiplos critérios associados ao impacto nos objetivos estratégicos.
<b>PL6. As atividades logísticas (tempo de entrega, transporte etc.) são planeadas e coordenadas em conjunto com os seus principais fornecedores?</b>	
<b>Nível 0</b>	Não existe planeamento e coordenação de atividades.
<b>Nível 1</b>	A empresa planeia apenas de acordo com os seus interesses.
<b>Nível 2</b>	Algumas atividades são planeadas e coordenadas em conjunto com os fornecedores, como o alinhamento de calendários.
<b>Nível 3</b>	As principais atividades são planeadas e coordenadas em conjunto com os fornecedores, como o alinhamento de calendários e tempos de entrega e alguma informação é partilhada.
<b>Nível 4</b>	Todas as atividades são planeadas e coordenadas em conjunto com os fornecedores, pelo que existe um elevado nível de partilha de informação e coordenação de calendários, tempos de entrega, etc.
<b>Nível 5</b>	As atividades são planeadas e coordenadas em conjunto com os fornecedores através de equipas multifuncionais para coordenar todo o tipo de atividades logísticas, pelo que as atividades logísticas da empresa e dos seus fornecedores estão totalmente integradas, assim como as suas estratégias estão alinhadas.
<b>PL7. Os objetivos da empresa são planeados e alinhados em conjunto com os objetivos dos principais fornecedores?</b>	
<b>Nível 0</b>	Não existe alinhamento de objetivos.
<b>Nível 1</b>	Apenas os objetivos da empresa são tidos em conta no alinhamento de objetivos.
<b>Nível 2</b>	Maioritariamente os objetivos da empresa são tidos em conta no alinhamento de objetivos comuns.
<b>Nível 3</b>	Os objetivos da empresa e dos principais fornecedores estão alinhados, mas têm uma perspetiva de curto prazo.
<b>Nível 4</b>	Os objetivos da empresa e dos principais fornecedores estão alinhados e têm uma perspetiva de longo prazo.
<b>Nível 5</b>	Os objetivos da empresa e dos principais fornecedores estão alinhados bem como existe um alinhamento de estratégias e têm uma perspetiva de longo prazo.
<b>PL8. Os benefícios, bem como os riscos são partilhados entre a empresa e os fornecedores?</b>	
<b>Nível 0</b>	Não existe partilha de benefícios ou riscos.
<b>Nível 1</b>	Não existe partilha de riscos e os benefícios são unilaterais.
<b>Nível 2</b>	Existe pouca partilha de riscos e os benefícios são unilaterais.
<b>Nível 3</b>	Existe partilha de alguns riscos e benefícios partilhados para ambas as empresas no curto prazo.
<b>Nível 4</b>	O risco é partilhado e existem benefícios para ambas as empresas no curto prazo.
<b>Nível 5</b>	Existem práticas comuns de partilha de riscos e existem benefícios para ambas as empresas com uma visão de longo prazo.
<b>Estrutura Organizacional (EO)</b>	
<b>EO1. Existe uma estrutura para a gestão de fornecedores na empresa?</b>	

<b>Nível 0</b>	Não existe nenhuma estrutura (departamento ou conjunto organizado de recursos).
<b>Nível 1</b>	Não existe estrutura, sendo que as funções estão descritas no mapa de funções, mas são partilhadas com funções de outro departamento.
<b>Nível 2</b>	Existe uma estrutura, mas as funções de gestão de fornecedores são autónomas dentro de outro departamento.
<b>Nível 3</b>	Existe um subdepartamento de gestão de fornecedores dentro de um outro departamento.
<b>Nível 4</b>	Existe um departamento de gestão de fornecedores na empresa e este departamento faz reporte direto à gestão de topo.
<b>Nível 5</b>	Existe um departamento de gestão de fornecedores na empresa e este departamento faz reporte direto à gestão de topo com equipas multifuncionais que trabalham em conjunto com os fornecedores.
<b>EO2. Existe troca de informação com os fornecedores através de tecnologias da informação?</b>	
<b>Nível 0</b>	As tecnologias da informação não são usadas como suporte às áreas de informação.
<b>Nível 1</b>	Apesar de existirem tecnologias da informação a empresa não utiliza.
<b>Nível 2</b>	Apenas uma pequena parte da informação é trocada com recurso a tecnologias da informação.
<b>Nível 3</b>	Grande parte da informação é trocada com recurso a tecnologias da informação.
<b>Nível 4</b>	Existe elevada troca de informação (como por exemplo: informações sobre encomendas ou sobre planeamentos) com recurso a tecnologias da informação pelo que a empresa é capaz de melhorar os processos com os fornecedores.
<b>Nível 5</b>	Existe elevada troca de informação (como por exemplo: troca de informação mais sensível, como transparência de custos) com recurso a tecnologias da informação pelo que as empresas se encontram num nível de integração elevado.
<b>EO3. Qual o nível de participação dos fornecedores no processo de gestão de fornecedores?</b>	
<b>Nível 0</b>	Não existe um processo de gestão de fornecedores.
<b>Nível 1</b>	Os fornecedores não participam no processo de gestão de fornecedores da empresa.
<b>Nível 2</b>	Os fornecedores têm uma pequena participação em algumas atividades do processo de gestão de fornecedores, mas não participam na tomada de decisão.
<b>Nível 3</b>	Os fornecedores reúnem periodicamente com a empresa no sentido de participarem ativamente no processo de gestão de fornecedores.
<b>Nível 4</b>	Os fornecedores participam ativamente no processo de gestão de fornecedores incluindo na tomada de decisões.
<b>Nível 5</b>	Os fornecedores participam ativamente no processo de gestão de fornecedores incluindo na tomada de decisões e contribuem ativamente para a melhoria continua do mesmo.
<b>Processos Organizacionais (PO)</b>	
<b>PO1. Existe um processo para o <i>sourcing</i> (análise de mercado, identificação de fornecedores, caracterização de fornecedores, contratos, etc.)?</b>	
<b>Nível 0</b>	Não existe um processo de <i>sourcing</i> .
<b>Nível 1</b>	Existe um processo de <i>sourcing</i> informal que não está documentado.
<b>Nível 2</b>	Não existe um processo de <i>sourcing</i> documentado, mas existe uma política <i>sourcing</i> .
<b>Nível 3</b>	Existe um processo de <i>sourcing</i> documentado, mas que não engloba todos os elementos críticos ( <i>inputs, outputs, recursos, etc.</i> ).
<b>Nível 4</b>	Existe um processo de <i>sourcing</i> bem documentado que engloba os elementos críticos ( <i>inputs, outputs, recursos, matriz de responsabilidades, ferramentas, regras, etc.</i> ).
<b>Nível 5</b>	Existe um processo de <i>sourcing</i> bem documentado que engloba os elementos críticos ( <i>inputs, outputs, recursos, matriz de responsabilidades, ferramentas, metas/ KPI's, objetivos, etc.</i> ). Os KPI's são medidos e os seus resultados são alinhados com os objetivos da empresa numa ótica de melhoria continua.
<b>PO2. Existe um processo de análise de mercado para a seleção de fornecedores?</b>	
<b>Nível 0</b>	Não existe um processo de análise de mercado de fornecedores ou o processo é desconhecido.

<b>Nível 1</b>	Existe um processo informal que não está documentado.
<b>Nível 2</b>	Não existe um processo documentado, mas existe uma política de análise de mercado.
<b>Nível 3</b>	Existe um processo de análise do mercado de fornecedores documentado, mas que não engloba todos os elementos crítico ( <i>inputs, outputs, recursos, etc.</i> ).
<b>Nível 4</b>	Existe um processo de análise de mercado de fornecedores bem documentado que engloba os elementos críticos ( <i>inputs, outputs, recursos, matriz de responsabilidades, ferramentas, etc.</i> ).
<b>Nível 5</b>	Existe um processo de análise de mercado de fornecedores bem documentado, que engloba os elementos críticos ( <i>inputs, outputs, recursos, matriz de responsabilidades, ferramentas, metas/ KPI's, objetivos, etc.</i> ). Os KPI's são medidos e os seus resultados são alinhados com os objetivos da empresa numa ótica de melhoria contínua.
<b>PO3. Existe um processo de avaliação de fornecedores?</b>	
<b>Nível 0</b>	Não existe um processo de avaliação de fornecedores.
<b>Nível 1</b>	Existe um processo simples <i>e ad hoc</i> de avaliação de fornecedores.
<b>Nível 2</b>	Existe um processo de avaliação de fornecedores aplicado apenas a alguns fornecedores mais críticos.
<b>Nível 3</b>	Existe um processo multicritérios de avaliação de fornecedores para alguns fornecedores críticos e não críticos.
<b>Nível 4</b>	Existe um procedimento multicritérios de avaliação de fornecedores para todos os fornecedores.
<b>Nível 5</b>	Existe um procedimento multicritérios de avaliação de fornecedores para todos os fornecedores e que serve de <i>input</i> para os processos de seleção e classificação de fornecedores.
<b>PO4. Qual é a percentagem de vezes que o processo de avaliação de fornecedores é aplicado?</b>	
<b>Nível 0</b>	O processo de avaliação de fornecedores nunca é aplicado ou não existe.
<b>Nível 1</b>	O processo de avaliação de fornecedores é aplicado a pelo menos 20% das compras.
<b>Nível 2</b>	O processo de avaliação de fornecedores é aplicado a cerca de 20% a 40% das compras.
<b>Nível 3</b>	O processo de avaliação de fornecedores é aplicado a cerca de 40% a 60% das compras.
<b>Nível 4</b>	O processo de avaliação de fornecedores é aplicado a cerca de 60% a 80% das compras.
<b>Nível 5</b>	O processo de avaliação de fornecedores é aplicado a mais de 80% das compras.
<b>PO5. Qual a percentagem de vezes que os resultados das avaliações são comunicados e discutidos com os fornecedores?</b>	
<b>Nível 0</b>	Não existe qualquer tratamento dos resultados das avaliações de fornecedores ou os resultados simplesmente não são comunicados.
<b>Nível 1</b>	Os resultados das avaliações são comunicados e discutidos com os fornecedores menos de 20% das vezes.
<b>Nível 2</b>	Os resultados das avaliações são comunicados e discutidos com os fornecedores cerca de 20% a 40% das vezes.
<b>Nível 3</b>	Os resultados das avaliações são comunicados e discutidos com os fornecedores cerca de 40% a 60% das vezes.
<b>Nível 4</b>	Os resultados das avaliações são comunicados e discutidos com os fornecedores cerca de 60% a 80% das vezes.
<b>Nível 5</b>	Os resultados das avaliações são comunicados e discutidos com os fornecedores mais de 80% das vezes.
<b>PO6. Existe um processo de desenvolvimento de fornecedores, por exemplo através de <i>workshops</i> ou formações?</b>	
<b>Nível 0</b>	Não existe um processo de desenvolvimento de fornecedores.
<b>Nível 1</b>	Existe um processo informal de desenvolvimento de fornecedores que não está documentado.
<b>Nível 2</b>	Não existe um processo de desenvolvimento de fornecedores, apenas existe uma política geral.
<b>Nível 3</b>	Existe um processo de desenvolvimento de fornecedores documentado, mas que não costuma ser revisto.
<b>Nível 4</b>	Existe um processo de desenvolvimento de fornecedores bem documentado com KPI's medidos e que é revisto de acordo com as avaliações dos fornecedores.
<b>Nível 5</b>	Existe um processo de desenvolvimento de fornecedores bem documentado com KPI's medidos e utilizados que é regularmente atualizado de acordo com as melhores práticas e de acordo com a avaliação de fornecedores. numa ótica de melhoria contínua.
<b>PO7. Os fornecedores estão envolvidos no desenvolvimento do produto?</b>	

<b>Nível 0</b>	Os fornecedores não estão envolvidos no desenvolvimento do produto.
<b>Nível 1</b>	Os fornecedores estão envolvidos no desenvolvimento do produto através da troca de ideias.
<b>Nível 2</b>	Os fornecedores estão envolvidos no desenvolvimento do produto através da troca de ideias e partilha de informação (transparência de custos, partilha de informação sensível, etc.).
<b>Nível 3</b>	Os fornecedores estão envolvidos no desenvolvimento do produto através da troca de ideias, partilha de informação (transparência de custos, partilha de informação sensível, etc.) e participação no design do produto.
<b>Nível 4</b>	Os fornecedores estão envolvidos ativamente no desenvolvimento do produto através da troca de ideias, partilha de informação (transparência de custos, partilha de informação sensível, etc.), participação no design do produto e nos processos de desenvolvimento do produto.
<b>Nível 5</b>	Os fornecedores estão envolvidos ativamente no desenvolvimento do produto através da troca de ideias, partilha de informação (transparência de custos, partilha de informação sensível, etc.), participação no design do produto e nos processos de desenvolvimento do produto, tomada de decisão e partilha de tecnologias.
<b>Recursos Humanos (RH)</b>	
<b>RH1. Caracterize as funções no âmbito da gestão de fornecedores na empresa (avaliação de fornecedores, classificação de fornecedores, etc.).</b>	
<b>Nível 0</b>	Não existem funções associadas à gestão de fornecedores.
<b>Nível 1</b>	Existe uma pessoa que executa algumas funções relativas à gestão de fornecedores, mas não há qualquer descritivo da função e a empresa não considera que esta seja uma função relevante.
<b>Nível 2</b>	Existe uma pessoa que executa esta função, mas não existe qualquer descritivo da função de gestão de fornecedores no seu descritivo de funções.
<b>Nível 3</b>	Existe uma pessoa que executa esta função e tem no seu descritivo de funções a função de gestão de fornecedores.
<b>Nível 4</b>	Existe um departamento de gestão de fornecedores e as funções de gestão de fornecedores estão bem descritas para cada trabalhador.
<b>Nível 5</b>	Existe um departamento de gestão de fornecedores onde as funções de gestão de fornecedores estão bem descritas para cada trabalhador e o departamento está integrado com a gestão de topo.
<b>RH2. A empresa organiza eventos/ workshops/ formações para profissionalizar os colaboradores da função de gestão de fornecedores?</b>	
<b>Nível 0</b>	A empresa não organiza eventos/ workshops/ formações.
<b>Nível 1</b>	A empresa organiza eventos/ workshops/ formações apenas para os novos colaboradores.
<b>Nível 2</b>	A empresa organiza eventos/ workshops/ formações esporadicamente para o desenvolvimento profissional (técnicas de negociação, técnicas de venda, etc.) dos seus colaboradores.
<b>Nível 3</b>	A empresa organiza eventos/ workshops/ formações frequentemente para o desenvolvimento profissional (técnicas de negociação, técnicas de venda, etc.) dos seus colaboradores.
<b>Nível 4</b>	A empresa organiza eventos/ workshops/ formações frequentemente para o desenvolvimento profissional (técnicas de negociação, técnicas de venda, etc.) e de <i>soft skills</i> (liderança, trabalho em equipa, etc.) dos seus colaboradores.
<b>Nível 5</b>	A empresa organiza eventos/ workshops/ formações frequentemente para o desenvolvimento profissional (técnicas de negociação, técnicas de venda, etc.) e de <i>soft skills</i> (liderança, trabalho em equipa, etc.) dos seus colaboradores, de acordo com os objetivos estratégicos da empresa e numa ótica de melhoria contínua da empresa e dos seus colaboradores.
<b>RH3. A empresa organiza eventos/ workshops/ formações conjuntas para os seus colaboradores e para os fornecedores?</b>	
<b>Nível 0</b>	A empresa não organiza eventos/workshops/formações conjuntas.
<b>Nível 1</b>	A empresa organiza eventos/workshops/formações apenas para novos fornecedores.
<b>Nível 2</b>	A empresa organiza eventos/workshops/formações esporadicamente em conjunto com os seus fornecedores.

<b>Nível 3</b>	A empresa organiza eventos/ <i>workshops</i> /formações frequentemente em conjunto com os seus fornecedores para o desenvolvimento profissional (técnicas de negociação, técnicas de venda, etc.).
<b>Nível 4</b>	A empresa organiza eventos/ <i>workshops</i> /formações frequentemente em conjunto com os seus fornecedores para o desenvolvimento profissional (técnicas de negociação, técnicas de venda, etc.) e de <i>soft skills</i> (liderança, trabalho em equipa, etc.).
<b>Nível 5</b>	A empresa organiza eventos/ <i>workshops</i> /formações frequentemente em conjunto com os seus fornecedores para o desenvolvimento profissional (técnicas de negociação, técnicas de venda, etc.) e de <i>soft skills</i> (liderança, trabalho em equipa, etc.), de acordo com os objetivos estratégicos da empresa e numa ótica de melhoria contínua da empresa, dos seus parceiros de negócio e dos seus colaboradores.

#### **Relação Colaborativa com os Fornecedores (RCF)**

##### **RCF1. Classifique o grau de colaboração em relação ao trinómio logístico (flexibilidade ao nível do tempo, quantidade e custo), entre a empresa e os seus fornecedores.**

<b>Nível 0</b>	Não existe colaboração entre a empresa e os seus fornecedores.
<b>Nível 1</b>	Não existe colaboração, apenas alguma flexibilidade para atender às necessidades do elo mais forte da relação.
<b>Nível 2</b>	Existe alguma colaboração, mas apenas em situações relacionadas com o próprio interesse do elo mais forte da relação.
<b>Nível 3</b>	Existem várias ocasiões em que é dada alguma flexibilidade ao elo mais fraco da relação, pelo que existe colaboração entre a empresa e os fornecedores.
<b>Nível 4</b>	É quase sempre dada alguma flexibilidade ao elo mais fraco da relação, pelo que existe um elevado nível de colaboração entre a empresa e os seus fornecedores.
<b>Nível 5</b>	Existe sempre flexibilidade para ambas as empresas da relação, pelo que o nível de colaboração é elevado e flexível e com perspectivas de manter a relação no longo prazo.

##### **RCF2. Existe partilha de informação e transparência (partilha de informação sensível, transparência de custos, financeira, produção, etc.)?**

<b>Nível 0</b>	Não existe partilha de informação.
<b>Nível 1</b>	Muito pouca informação é trocada.
<b>Nível 2</b>	Alguma informação é trocada.
<b>Nível 3</b>	Muita informação é trocada.
<b>Nível 4</b>	A maioria da informação é trocada abertamente.
<b>Nível 5</b>	Toda a informação é trocada abertamente de modo a alinhar estratégias de longo prazo entre as empresas.

##### **RCF3. Caracterize a abordagem de resolução de problemas.**

<b>Nível 0</b>	Não existe abordagem de resolução de problemas entre as empresas.
<b>Nível 1</b>	Na ocorrência de erros ou problemas estes não são comunicados.
<b>Nível 2</b>	Na ocorrência de erros ou problemas, não há comunicação do erro após a sua ocorrência, mas há uma identificação informal.
<b>Nível 3</b>	Na ocorrência de erros ou problemas, há alguma comunicação entre as empresas, na medida em que existe um aviso formal após a sua ocorrência.
<b>Nível 4</b>	Na ocorrência de erros ou problemas existe um aviso formal e comunicação após a sua ocorrência bem como uma abordagem para mitigação, pelo que muito poucos problemas são repetidos.
<b>Nível 5</b>	Na ocorrência de erros ou problemas existe um aviso formal e comunicação após a sua ocorrência bem como existe uma abordagem proativa na definição de estratégias para a mitigação, pelo que raramente os problemas são repetidos.

##### **RCF4. Caracterize as melhorias que a empresa conseguiu atingir através da sua relação com os seus fornecedores (melhorias de qualidade do produto, melhorias no design do produto ou dos processos, aumento das vendas)?**

<b>Nível 0</b>	Não foram atingidas quaisquer melhorias através da parceria com os fornecedores.
<b>Nível 1</b>	Não foram atingidas melhorias significativas através da parceria com os fornecedores.
<b>Nível 2</b>	Foram atingidas algumas melhorias na qualidade do produto através da parceria com os fornecedores.
<b>Nível 3</b>	Foram atingidas melhorias na qualidade e no design do produto através da parceria com os fornecedores
<b>Nível 4</b>	Foram atingidas melhorias na qualidade e no design do produto bem como melhorias ao nível do design de processos através da parceria com os fornecedores.
<b>Nível 5</b>	Foram atingidas melhorias na qualidade e no design do produto bem como melhorias ao nível do design de processos. A parceria com fornecedores de qualidade fez com que houvesse também um aumento nas vendas.
<b>RCF5. Classifique o grau de dependência (capacidade e conhecimento) da empresa face aos seus fornecedores.</b>	
<b>Nível 0</b>	Não existe ou não sei qual é o grau de dependência.
<b>Nível 1</b>	A empresa depende de muitos fornecedores bem como da sua capacidade e do seu conhecimento.
<b>Nível 2</b>	A empresa depende de alguns fornecedores ao nível da capacidade ou do conhecimento.
<b>Nível 3</b>	A empresa não depende de fornecedores nem ao nível de capacidade nem ao nível do conhecimento.
<b>Nível 4</b>	A empresa não depende de fornecedores e cria relações de colaboração com os seus principais fornecedores.
<b>Nível 5</b>	A empresa não depende de fornecedores e cria relações próximas de colaboração com os seus principais fornecedores o que lhe permite ter a flexibilidade suficiente para mitigar e evitar ruturas na produção.
<b>RCF6. Classifique em que medida os seus fornecedores são vistos como uma extensão da própria empresa (integração do planeamento, estrutura, processos e recursos humanos).</b>	
<b>Nível 0</b>	Não existe qualquer integração entre a empresa e os seus fornecedores.
<b>Nível 1</b>	O nível de integração entre a empresa e os seus fornecedores é baixo, pelo que existe apenas uma reduzida coordenação entre os planeamentos das empresas.
<b>Nível 2</b>	O nível de integração entre a empresa e os seus fornecedores é baixo, mas existe algum planeamento conjunto entre as empresas.
<b>Nível 3</b>	O nível de integração entre a empresa e os seus fornecedores é alto, pelo que o planeamento é feito em conjunto com os fornecedores e os processo e estruturas organizacionais são integrados entre as empresas.
<b>Nível 4</b>	As empresas estão totalmente integradas ao nível do planeamento, estrutura organizacional, processos organizacionais e recursos humanos, pelo que a empresa vê os fornecedores como uma extensão da própria empresa.
<b>Nível 5</b>	As empresas estão totalmente integradas ao nível do planeamento, estrutura organizacional, processos organizacionais e recursos humanos e há um alinhamento estratégico de longo prazo, pelo que a empresa vê os fornecedores como uma extensão da própria empresa.

## **Anexo C – Questionário**

O presente questionário tem como objetivo avaliar o nível de maturidade na gestão de fornecedores nas organizações no âmbito de um projeto do Mestrado em Gestão do ISCTE-IUL. Deste modo, deve responder às questões selecionando a opção que melhor caracterize a sua empresa e tendo em conta os seus principais fornecedores.

### **1. Sourcing e Planeamento de Compras**

Existe um processo para o sourcing (análise de mercado, identificação de fornecedores, caracterização de fornecedores, contratos, etc.)? \*

- Não existe um processo de sourcing.
- Existe um processo de informal de sourcing que não está documentado.
- Não existe um processo de sourcing documentado, mas existe uma política sourcing.
- Existe um processo de sourcing documentado mas que não engloba todos os elementos críticos (inputs, outputs, recursos, etc.).
- Existe um processo de sourcing bem documentado que engloba os elementos críticos (inputs, outputs, recursos, matriz de responsabilidades, ferramentas, regras, etc.).
- Existe um processo de sourcing bem documentado que engloba os elementos críticos (inputs, outputs, recursos, matriz de responsabilidades, ferramentas, metas/ KPI's, objetivos, etc.). Os KPI's são medidos e os seus resultados são alinhados com os objetivos da empresa numa ótica de melhoria continua.

Quando é feito o planeamento das compras? \*

- Não há planeamento de compras.
- O planeamento é reativo, conforme as necessidades de curto prazo.
- O planeamento de compras é feito periodicamente (por ex. mensalmente, trimestralmente), alinhado com as vendas de curto prazo da empresa.
- O planeamento é proativo, alinhado com os objetivos de curto/ médio prazo da empresa.
- O planeamento das compras é proativo e realizado em conjunto com os fornecedores.
- O planeamento é proativo, está alinhado com o planeamento estratégico da empresa e é feito em conjunto com os fornecedores.

## 2. Seleção de Fornecedores

Existe um processo de análise de mercado para a seleção de fornecedores? \*

- Não existe um processo de análise de mercado de fornecedores ou o processo é desconhecido.
- Existe um processo informal que não está documentado.
- Não existe um processo documentado, mas existe uma política de análise de mercado.
- Existe um processo de análise do mercado de fornecedores documentado mas que não engloba todos os elementos crítico (inputs, outputs, recursos, etc.).
- Existe um processo de análise de mercado de fornecedores bem documentado que engloba os elementos críticos (inputs, outputs, recursos, matriz de responsabilidades, ferramentas, etc.).
- Existe um processo de análise de mercado de fornecedores bem documentado, que engloba os elementos críticos (inputs, outputs, recursos, matriz de responsabilidades, ferramentas, metas/ KPI's, objetivos, etc.). Os KPI's são medidos e os seus resultados são alinhados com os objetivos da empresa numa ótica de melhoria continua.

De que forma a empresa identifica os seus fornecedores?

- A identificação de fornecedores é ad hoc ou inexistente.
- A empresa recorre a uma base de dados externa de fornecedores (por exemplo: site).
- A empresa recorre a uma base de dados interna de fornecedores.
- A empresa recorre a uma base de dados interna de fornecedores com os devidos licenciamentos e certificações necessárias às suas atividades.
- A empresa recorre a uma base de dados interna de fornecedores onde já tem selecionados fornecedores pré qualificados que atendem às suas necessidades.
- A empresa já tem uma base de dados de fornecedores pré qualificados, com critérios definidos e que atendem às necessidades específicas da empresa.

Quais os critérios de seleção de fornecedores utilizados pela empresa? \*

- Os critérios de seleção de fornecedores são ad hoc ou não estão definidos.
- A seleção de fornecedores é feita com base no preço mais baixo.
- A seleção de fornecedores é feita com base no preço mais baixo e na qualidade dos produtos.
- A seleção de fornecedores é feita com base numa avaliação multicritério e numa perspetivas de curto prazo.
- A seleção de fornecedores é feita com base numa avaliação multicritério e numa perspetivas de longo prazo.
- A seleção de fornecedores é feita com base numa avaliação multicritério alinhados com a estratégia da empresa. A seleção é realizada com perspetivas de longo prazo.

Caracterize o tipo de relação que pretende atingir aquando da escolha de um novo fornecedor. \*

- Não existe qualquer tipo de definição de relação.
- Os fornecedores são selecionados com foco na compra e na transação.
- Os fornecedores são selecionados para relações de curto prazo e múltiplas compras.
- Os fornecedores são selecionados para relações de longo prazo e múltiplas compras.
- Os fornecedores são selecionados para relações estratégicas de longo prazo.
- Os fornecedores são selecionados para participação nos processos logísticos e na tomada de decisão bem como são desenvolvidas relações de confiança e colaboração de forma a criar relações de longo prazo, onde são alinhadas estratégias e objetivos.

### 3. Classificação de Fornecedores

De que forma a empresa classifica os seus fornecedores? \*

- Não existe qualquer tipo de classificação.
- Os fornecedores são classificados com base num único critério (por exemplo: preço).
- Os fornecedores são classificados através de múltiplos critérios associados com aos atributos logísticos (por exemplo: preço, qualidade, prazo de entrega, etc.).
- Os fornecedores são classificados através de múltiplos critérios associados ao impacto no produto final ou nos processos.
- Os fornecedores são classificado através de múltiplos critérios associado as impacto nos clientes.
- Os fornecedores são classificados através de múltiplos critérios associados ao impacto nos objetivos estratégicos.

### 4. Avaliação de Fornecedores

Existe um processo de avaliação de fornecedores? \*

- Não existe um processo de avaliação de fornecedores.
- Existe um processo simples e ad hoc de avaliação de fornecedores.
- Existe um processo de avaliação de fornecedores aplicado apenas a alguns fornecedores mais críticos.
- Existe um processo multicritérios de avaliação de fornecedores para alguns fornecedores críticos e não críticos.
- Existe um procedimento multicritérios de avaliação de fornecedores para todos os fornecedores.
- Existe um procedimento multicritérios de avaliação de fornecedores para todos os fornecedores e que serve de input para os processos de seleção e classificação de fornecedores.

Qual é a percentagem de vezes que o processo de avaliação de fornecedores é aplicado? \*

- O processo de avaliação de fornecedores nunca é aplicado ou não existe.
- O processo de avaliação de fornecedores é aplicado a pelo menos 20% das compras.
- O processo de avaliação de fornecedores é aplicado a cerca de 20% a 40% das compras.
- O processo de avaliação de fornecedores é aplicado a cerca de 40% a 60% das compras.
- O processo de avaliação de fornecedores é aplicado a cerca de 60% a 80% das compras.
- O processo de avaliação de fornecedores é aplicado a mais de 80% das compras.

Qual a percentagem de vezes que os resultados das avaliações são comunicados e discutidos com os fornecedores? \*

- Não existe qualquer tratamento dos resultados das avaliação de fornecedores ou os resultados simplesmente não são comunicados.
- Os resultados das avaliações são comunicados e discutidos com os fornecedores menos de 20% das vezes.
- Os resultados das avaliações são comunicados e discutidos com os fornecedores cerca de 20% a 40% das vezes.
- Os resultados das avaliações são comunicados e discutidos com os fornecedores cerca de 40% a 60% das vezes.
- Os resultados das avaliações são comunicados e discutidos com os fornecedores cerca de 60% a 80% das vezes.
- Os resultados das avaliações são comunicados e discutidos com os fornecedores mais de 80% das vezes.

## 5. Departamento de Gestão de Fornecedores

Existe uma estrutura para a gestão de fornecedores na empresa? \*

- Não existe nenhuma estrutura (departamento ou conjunto organizado de recursos).
- Não existe estrutura, sendo que as funções estão descritas no mapa de funções mas são partilhadas com funções de outro departamento.
- Existe uma estrutura mas as funções de gestão de fornecedores são autónomas dentro de outro departamento.
- Existe um subdepartamento de gestão de fornecedores dentro de um outro departamento.
- Existe um departamento de gestão de fornecedores na empresa e este departamento faz reporte direto à gestão de topo.
- Existe um departamento de gestão de fornecedores na empresa e este departamento faz reporte direto à gestão de topo com equipas multifuncionais que trabalham em conjunto com os fornecedores.

## 6. Funções e Competências na Gestão de Fornecedores

Caracterize as funções no âmbito da gestão de fornecedores na empresa (avaliação de fornecedores, classificação de fornecedores, etc.). \*

- Não existem funções associadas à gestão de fornecedores.
- Existe uma pessoa que executa algumas funções relativas à gestão de fornecedores mas não há qualquer descritivo da função e a empresa não considera que esta seja uma função relevante.
- Existe uma pessoa que executa esta função mas não existe qualquer descritivo da função de gestão de fornecedores no seu descritivo de funções.
- Existe uma pessoa que executa esta função e tem no seu descritivo de funções a função de gestão de fornecedores.
- Existe um departamento de gestão de fornecedores e as funções de gestão de fornecedores estão bem descritas para cada trabalhador.
- Existe um departamento de gestão de fornecedores onde as funções de gestão de fornecedores estão bem descritas para cada trabalhador e o departamento está integrado com a gestão de topo.

A empresa organiza eventos/ workshops/ formações para profissionalizar os colaboradores da função de gestão de fornecedores? \*

- A empresa não organiza eventos/ workshops/ formações.
- A empresa organiza eventos/ workshops/ formações apenas para os novos colaboradores.
- A empresa organiza eventos/ workshops/ formações esporadicamente para o desenvolvimento profissional (técnicas de negociação, técnicas de venda, etc.) dos seus colaboradores.
- A empresa organiza eventos/ workshops/ formações frequentemente para o desenvolvimento profissional (técnicas de negociação, técnicas de venda, etc.) dos seus colaboradores.
- A empresa organiza eventos/ workshops/ formações frequentemente para o desenvolvimento profissional (técnicas de negociação, técnicas de venda, etc.) e de soft skills (liderança, trabalho em equipa, etc.) dos seus colaboradores.
- A empresa organiza eventos/ workshops/ formações frequentemente para o desenvolvimento profissional (técnicas de negociação, técnicas de venda, etc.) e de soft skills (liderança, trabalho em equipa, etc.) dos seus colaboradores, de acordo com os objetivos estratégicos da empresa e numa ótica de melhoria contínua da empresa e dos seus colaboradores.

Existe um processo de desenvolvimento de fornecedores, por exemplo através de workshops ou formações? \*

- Não existe um processo de desenvolvimento de fornecedores.
- Existe um processo informal de desenvolvimento de fornecedores que não está documentado.
- Não existe um processo de desenvolvimento de fornecedores, apenas existe uma política geral.
- Existe um processo de desenvolvimento de fornecedores documentado mas que não costuma ser revisto.
- Existe um processo de desenvolvimento de fornecedores bem documentado com KPI's medidos e que é revisto de acordo com as avaliações dos fornecedores.
- Existe um processo de desenvolvimento de fornecedores bem documentado com KPI's medidos e utilizados que é regularmente atualizado de acordo com as melhores práticas e de acordo com a avaliação de fornecedores. numa ótica de melhoria contínua.

A empresa organiza eventos/ workshops/ formações conjuntas para os seus colaboradores e para os fornecedores? \*

- A empresa não organiza eventos/workshops/formações conjuntas.
- A empresa organiza eventos/workshops/formações apenas para novos fornecedores.
- A empresa organiza eventos/workshops/formações esporadicamente em conjunto com os seus fornecedores.
- A empresa organiza eventos/workshops/formações frequentemente em conjunto com os seus fornecedores para o desenvolvimento profissional (técnicas de negociação, técnicas de venda, etc.).
- A empresa organiza eventos/workshops/formações frequentemente em conjunto com os seus fornecedores para o desenvolvimento profissional (técnicas de negociação, técnicas de venda, etc.) e de soft skills (liderança, trabalho em equipa, etc.).
- A empresa organiza eventos/workshops/formações frequentemente em conjunto com os seus fornecedores para o desenvolvimento profissional (técnicas de negociação, técnicas de venda, etc.) e de soft skills (liderança, trabalho em equipa, etc.), de acordo com os objetivos estratégicos da empresa e numa ótica de melhoria contínua da empresa, dos seus parceiros de negócio e dos seus colaboradores.

## 7. Integração de Fornecedores

Existe partilha de informação e transparência (partilha de informação sensível, transparência de custos, financeira, produção, etc.)? \*

- Não existe partilha de informação.
- Muito pouca informação é trocada.
- Alguma informação é trocada.
- Muita informação é trocada.
- A maioria da informação é trocada abertamente.
- Toda a informação é trocada abertamente de modo a alinhar estratégias de longo prazo entre as empresas.

Existe troca de informação com os fornecedores através de tecnologias da informação? \*

- As tecnologias da informação não são usadas como suporte às áreas de informação.
- Apesar de existirem tecnologias da informação a empresa não utiliza.
- Apenas uma pequena parte da informação é trocada com recurso a tecnologias da informação.
- Grande parte da informação é trocada com recurso a tecnologias da informação.
- Existe elevada troca de informação (como por exemplo: informações sobre encomendas ou sobre planeamentos) com recurso a tecnologias da informação pelo que a empresa é capaz de melhorar os processos com os fornecedores.
- Existe elevada troca de informação (como por exemplo: troca de informação mais sensível, como transparência de custos) com recurso a tecnologias da informação pelo que as empresas se encontram num nível de integração elevado.

As atividades logísticas (tempo de entrega, transporte etc.) são planeadas e coordenadas em conjunto com os seus principais fornecedores? \*

- Não existe planeamento e coordenação de atividades.
- A empresa planeia apenas de acordo com os seus interesses.
- Algumas atividades são planeadas e coordenadas em conjunto com os fornecedores, como o alinhamento de calendários.
- As principais atividades são planeadas e coordenadas em conjunto com os fornecedores, como o alinhamento de calendários e tempos de entrega e alguma informação é partilhada.
- Todas as atividades são planeadas e coordenadas em conjunto com os fornecedores, pelo que existe um elevado nível de partilha de informação e coordenação de calendários, tempos de entrega, etc.
- As atividades são planeadas e coordenadas em conjunto com os fornecedores através de equipas multifuncionais para coordenar todo o tipo de atividades logísticas, pelo que as atividades logísticas da empresa e dos seus fornecedores estão totalmente integradas, assim como as suas estratégias estão alinhadas.

Qual o nível de participação dos fornecedores no processo de gestão de fornecedores? \*

- Não existe um processo de gestão de fornecedores.
- Os fornecedores não participam no processo de gestão de fornecedores da empresa.
- Os fornecedores têm uma pequena participação em algumas atividades do processo de gestão de fornecedores, mas não participam na tomada de decisão.
- Os fornecedores reúnem periodicamente com a empresa no sentido de participarem ativamente no processo de gestão de fornecedores.
- Os fornecedores participam ativamente no processo de gestão de fornecedores incluindo na tomada de decisões.
- Os fornecedores participam ativamente no processo de gestão de fornecedores incluindo na tomada de decisões e contribuem ativamente para a melhoria contínua do mesmo.

Os fornecedores estão envolvidos no desenvolvimento do produto? \*

- Os fornecedores não estão envolvidos no desenvolvimento do produto.
- Os fornecedores estão envolvidos no desenvolvimento do produto através da troca de ideias.
- Os fornecedores estão envolvidos no desenvolvimento do produto através da troca de ideias e partilha de informação (transparência de custos, partilha de informação sensível, etc.).
- Os fornecedores estão envolvidos no desenvolvimento do produto através da troca de ideias, partilha de informação (transparência de custos, partilha de informação sensível, etc.) e participação no design do produto.
- Os fornecedores estão envolvidos ativamente no desenvolvimento do produto através da troca de ideias, partilha de informação (transparência de custos, partilha de informação sensível, etc.), participação no design do produto e nos processos de desenvolvimento do produto.
- Os fornecedores estão envolvidos ativamente no desenvolvimento do produto através da troca de ideias, partilha de informação (transparência de custos, partilha de informação sensível, etc.), participação no design do produto e nos processos de desenvolvimento do produto, tomada de decisão e partilha de tecnologias.

## 8. Objetivos

Os objetivos da empresa são planeados e alinhados em conjunto com os objetivos dos principais fornecedores? \*

- Não existe alinhamento de objetivos.
- Apenas os objetivos da empresa são tidos em conta no alinhamento de objetivos.
- Maioritariamente os objetivos da em empresa são tidos em conta no alinhamento de objetivos comuns.
- Os objetivos da empresa e dos principais fornecedores estão alinhados mas têm uma perspetiva de curto prazo.
- Os objetivos da empresa e dos principais fornecedores estão alinhados e têm uma perspetiva de longo prazo.
- Os objetivos da empresa e dos principais fornecedores estão alinhados bem como existe um alinhamento de estratégias e têm uma perspetiva de longo prazo.

## 9. Colaboração

Classifique o grau de colaboração em relação ao trinómio logístico (flexibilidade ao nível do tempo, quantidade e custo), entre a empresa e os seus fornecedores.

\*

- Não existe colaboração entre a empresa e os seus fornecedores.
- Não existe colaboração, apenas alguma flexibilidade para atender às necessidades do elo mais forte da relação.
- Existe alguma colaboração mas apenas em situações relacionadas com o próprio interesse do elo mais forte da relação.
- Existem várias ocasiões em que é dada alguma flexibilidade ao elo mais fraco da relação, pelo que existe colaboração entre a empresa e os fornecedores.
- É quase sempre dada alguma flexibilidade ao elo mais fraco da relação, pelo que existe um elevado nível de colaboração entre a empresa e os seus fornecedores.
- Existe sempre flexibilidade para ambas as empresas da relação, pelo que o nível de colaboração é elevado e flexível e com perspetivas de manter a relação no longo prazo.

## 10. Benefícios e Partilha de Risco

Os benefícios, bem como os riscos são partilhados entre a empresa e os fornecedores? \*

- Não existe partilha de benefícios ou riscos.
- Não existe partilha de riscos e os benefícios são unilaterais.
- Existe pouca partilha de riscos e os benefícios são unilaterais.
- Existe partilha de alguns riscos e benefícios partilhados para ambas as empresas no curto prazo.
- O risco é partilhado e existem benefícios para ambas as empresas no curto prazo.
- Existem práticas comuns de partilha de riscos e existem benefícios para ambas as empresas com uma visão de longo prazo.

## 11. Resolução de Problemas

Caracterize a abordagem de resolução de problemas. \*

- Não existe abordagem de resolução de problemas entre as empresas.
- Na ocorrência de erros ou problemas estes não são comunicados.
- Na ocorrência de erros ou problemas, não há comunicação do erro após a sua ocorrência mas há uma identificação informal.
- Na ocorrência de erros ou problemas, há alguma comunicação entre as empresas, na medida em que existe um aviso formal após a sua ocorrência.
- Na ocorrência de erros ou problemas existe um aviso formal e comunicação após a sua ocorrência bem como uma abordagem para mitigação, pelo que muito poucos problemas são repetidos.
- Na ocorrência de erros ou problemas existe um aviso formal e comunicação após a sua ocorrência bem como existe uma abordagem proativa na definição de estratégias para a mitigação, pelo que raramente os problemas são repetidos.

## 12. Melhoria Contínua

Caracterize as melhorias que a empresa conseguiu atingir através da sua relação com os seus fornecedores (melhorias de qualidade do produto, melhorias no design do produto ou dos processos, aumento das vendas)? \*

- Não foram atingidas quaisquer melhorias através da parceria com os fornecedores.
- Não foram atingidas melhorias significativas através da parceria com os fornecedores.
- Foram atingidas algumas melhorias na qualidade do produto através da parceria com os fornecedores.
- Foram atingidas melhorias na qualidade e no design do produto através da parceria com os fornecedores
- Foram atingidas melhorias na qualidade e no design do produto bem como melhorias aos nível do design de processos através da parceria com os fornecedores.
- Foram atingidas melhorias na qualidade e no design do produto bem como melhorias aos nível do design de processos. A parceria com fornecedores de qualidade fez com que houvesse também um aumento nas vendas.

## 13. Integração Relacional

Classifique o grau de dependência (capacidade e conhecimento) da empresa face aos seus fornecedores. \*

- Não existe ou não sei qual é o grau de dependência.
- A empresa depende de muitos fornecedores bem como da sua capacidade e do seu conhecimento.
- A empresa depende de alguns fornecedores ao nível da capacidade ou do conhecimento.
- A empresa não depende de fornecedores nem ao nível de capacidade nem ao nível do conhecimento.
- A empresa não depende de fornecedores e cria relações de colaboração com os seus principais fornecedores.
- A empresa não depende de fornecedores e cria relações próximas de colaboração com os seus principais fornecedores o que lhe permite ter a flexibilidade suficiente para mitigar e evitar ruturas na produção.

Classifique em que medida os seus fornecedores são vistos como uma extensão da própria empresa (integração do planeamento, estrutura, processos e recursos humanos). \*

- Não existe qualquer integração entre a empresa e os seus fornecedores.
- O nível de integração entre a empresa e os seus fornecedores é baixo, pelo que existe apenas uma reduzida coordenação entre os planeamentos das empresas.
- O nível de integração entre a empresa e os seus fornecedores é baixo, mas existe algum planeamento conjunto entre as empresas.
- O nível de integração entre a empresa e os seus fornecedores é alto, pelo que o planeamento é feito em conjunto com os fornecedores e os processos e estruturas organizacionais são integrados entre as empresas.
- As empresas estão totalmente integradas ao nível do planeamento, estrutura organizacional, processos organizacionais e recursos humanos, pelo que a empresa vê os fornecedores como uma extensão da própria empresa.
- As empresas estão totalmente integradas ao nível do planeamento, estrutura organizacional, processos organizacionais e recursos humanos e há um alinhamento estratégico de longo prazo, pelo que a empresa vê os fornecedores como uma extensão da própria empresa.