

MESG
MESTRADO EM ENGENHARIA
DE SERVIÇOS E GESTÃO

Melhoria do Processo de Compras: A Gestão de Fornecedores

Pedro Casimiro Costa Paiva

Dissertação de Mestrado

Orientador na FEUP: Prof. Jorge Rui Guimarães Freire de Sousa

Orientador na SONAE: Engenheira Patrícia Pimentel Cayolla



2016-07-01

À minha família.

Resumo

Enquadrada na temática de gestão da cadeia de abastecimento, nomeadamente no processo de compras *upstream*, a presente dissertação foi desenvolvida no retalho não alimentar de uma empresa com foco principal de negócio no retalho alimentar. O principal objetivo do projeto passou por se fazer a mais adequada gestão de fornecedores tendo em conta a realidade da área de negócio em estudo.

Tendo em conta as características do mercado de atuação, de grande diversificação e imprevisibilidade de gama, a empresa opta por uma estratégia de aquisição de artigos a partir de fornecedores não pertencentes à União Europeia, o que cria, em consequência, inúmeras ineficiências no seu atual processo de compras, nomeadamente no que concerne a *lead times* elevados e dias de rotação e valores de *stock* não otimizados. Com o propósito de combater estes problemas, a partir de uma matriz ABC adaptada e complementada com diversos indicadores comerciais, o estudo que se faz na presente dissertação passa pela identificação dos fornecedores mais importantes para posterior análise de parcerias de longo prazo, bem como de todos os fornecedores de menor valor na unidade de negócio e que serão alvo de uma análise de risco de eliminação. Paralelamente a esta análise, desenvolve-se uma ferramenta de avaliação e monitorização de fornecedores que servirá de apoio aos gestores comerciais nas suas tarefas de gestão. Por fim, faz-se ainda uma análise à atual estratégia de gestão da relação com os fornecedores por parte da empresa e propõe-se um desenvolvimento para implementação futura.

Os resultados obtidos satisfazem os objetivos propostos, visto terem-se reunido todas as informações que permitem obter a mais adequada gestão de fornecedores bem como desenvolvido ferramentas de apoio que permitem otimizar a longo prazo a relação com os fornecedores e a sua influência no processo de compras.

Improvement of the Purchasing Process: Supplier Management

Abstract

Related to the supply chain management, namely in the upstream purchasing process, this dissertation was developed in a non-food retail sector of a company which main focus is the food retail. The main objective of this project was to develop the most adequate supplier management taking into consideration the reality of the business area in study.

Taking into account the market characteristics - great range diversity and unpredictability - the company opts for a strategy of products' acquisition from suppliers that do not belong to the European Union, which, in consequence, creates innumerable inefficiencies in the current purchasing process, such as higher lead times and not optimized stock value and rotation days. In order to improve these issues, by means of an adapted ABC matrix and complemented by several quantitative indicators, this dissertation presents a study that is based on the identification of the most important suppliers for further analysis of long-term partnerships and of those that have less value to the business area for subsequent analysis and possible elimination. Besides, it is also developed an assessment and monitoring data base which can support commercial managers in their management tasks. Finally, after an analysis to the current supplier relationship management, an improved one is proposed for future implementation.

The obtained results meet the proposed objectives, considering that it was possible to gather all the information that allows managers to develop the most adequate suppliers' management. Apart from this, some support tools were developed, allowing a long-term optimization regarding the identified inefficiencies.

Agradecimentos

Em primeiro lugar agradeço à SONAE MC por me ter dado a oportunidade de realizar a presente dissertação na empresa.

Um agradecimento de forma especial à minha orientadora, Patrícia Cayolla, por ter permitido que o projeto se desenvolvesse e por ter dado sempre o apoio necessário.

À Maria João Fonseca, por ter acreditado sempre nas minhas capacidades e pelo seu enorme contributo na criação do projeto.

Aos elementos da equipa onde exerci as minhas funções, Marta Miranda, Claudina Barbosa e Maria Montenegro, quero deixar um agradecimento enorme, pela forma carinhosa como me receberam e por me terem feito sempre sentir parte da equipa.

Ao Ademar Leite, por todos os ensinamentos que passou durante este período.

Ao meu orientador na faculdade, professor Jorge Freire de Sousa, pela sua disponibilidade e pelo apoio prestado na realização da dissertação.

Aos meus amigos Mafalda Lencastre, Diogo Costa, Mónica Pedreira, Renata Moniz, Teresa Fontes e Mafalda Noronha pelo seu companheirismo e paciência nos períodos de maior stress durante o estágio.

Por último, reservo um agradecimento muito especial à minha família, por terem sempre acreditado em mim e pela forma exemplar como permitiram que eu realizasse todas as minhas atividades académicas.

Índice de Conteúdos

1	Introdução	1
1.1	Apresentação da Empresa	1
1.2	Descrição do Projeto	2
1.3	Questões de investigação	2
1.4	Estudo e Desenvolvimento do Projeto	3
1.5	Organização do relatório.....	3
2	Enquadramento Teórico	4
2.1	Gestão da Cadeia de Abastecimento	4
2.2	Processo de <i>Procurement</i>	5
2.3	Gestão de Fornecedores.....	6
2.3.1	Seleção de Fornecedores.....	7
2.3.2	Avaliação de Fornecedores	9
2.3.3	Gestão da Relação com os Fornecedores	9
3	Caso de Estudo	11
3.1	Contextualização do Problema	11
3.1.1	Lead Times Elevados	14
3.1.2	<i>Stock</i> e dias de rotação não otimizados	15
3.2	Objetivos do Projeto	16
4	Metodologia	19
4.1	Análise comparativa de abordagens existentes e fundamentação da escolha da abordagem adotada	19
4.1.1	Metodologia de Kraljic.....	19
4.1.2	Matriz ABC	21
4.2	Método seguido no projeto	21
4.2.1	Identificação dos fornecedores alvos de análises e respetivos artigos.....	21
4.2.2	Matriz ABC adaptada às necessidades da UN	23
4.2.3	Matriz ABC à Categoria	25
4.2.4	Cruzamento de Matrizes	25
4.2.5	Ferramenta de Monitorização e Avaliação de Fornecedores.....	26
4.2.6	Gestão da Relação com Fornecedores	26
5	Resultados Finais	28
5.1	Identificação dos fornecedores objeto de estudo e respetivos artigos	28
5.2	Matriz ABC no âmbito da UN Casa	29
5.3	Matriz ABC no âmbito das diferentes categorias da UN Casa.....	32
5.4	Cruzamento das análises à UN e à Categoria	35
5.5	Ferramenta de Avaliação e Monitorização de Fornecedores.....	38
5.6	Gestão da Relação com Fornecedores	40
5.6.1	Avaliação da Empresa	40
5.6.2	Proposta de Estratégia de SRM	42
6	Conclusões e perspetivas de trabalho futuro	45
	Referências.....	47
	Anexos.....	50

ANEXO A: Fluxo de Atividades de uma primeira compra	52
ANEXO B: Fluxo de Atividades de uma recompra (sem alterações).....	56
ANEXO C: Fluxo de Atividades de uma recompra com alterações	58
ANEXO D: 31 Fornecedores com apenas artigos do Grupo B	61
ANEXO E: Restantes 83 Fornecedores (Parte 1).....	63
ANEXO F: Restantes 83 Fornecedores (Parte 2).....	65
ANEXO G: Análise dos fornecedores no âmbito das categorias	67

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Matriz de Tipologia de Compra por fase do processo de seleção do fornecedor, segundo De Boer et al. (2001) – elaboração própria	8
Tabela 2 - Organização dos fornecedores pelas categorias da UN Casa.....	18
Tabela 3 - Amostra da organização dos fornecedores objetos de estudo pelos seus respectivos artigos permanentes e promocionais.....	22
Tabela 4 - Número de artigos permanentes e promocionais pertencentes a cada categoria.....	28
Tabela 5 - Número de artigos do Grupo A, Grupo B e Artigos RADAR	29
Tabela 6 - Critérios utilizados na seleção dos fornecedores.....	33
Tabela 7 - Fornecedores identificados como prioritário com base na análise à categoria	35
Tabela 8 - Fornecedores com rácio <i>bottom</i> /total de 100% com base na análise à UN mas com importância relevante respetiva na categoria.....	36
Tabela 9 - Fornecedores de análise não prioritária no âmbito da UN mas identificados como em risco de eliminação na análise à categoria	37
Tabela 10 - Representação de uma proposta de estratégia de SRM com base no modelo de maturidade (Verweij e Peek 2013)	43

Lista de Figuras

Figura 1 - Estrutura Organizacional da SONAE MC	1
Figura 2 - Estrutura Organizacional da DCCT	1
Figura 3 - Planeamento Integrado da Cadeia de Abastecimento, segundo Hubner et al. (2013) - elaboração própria	5
Figura 4 - Processo de <i>Procurement</i> por Carvalho (2010)	6
Figura 5 - Etapas do processo de seleção de fornecedores adaptado por De Boer et al. (2001)	7
Figura 6 - Cinco Forças de Porter (Porter 1979) no âmbito da UN Casa	12
Figura 7 - Percentagem do valor de compras de importação e nacionais no ano de 2015	13
Figura 8 - Número de Artigos Nacionais e de Importação em Entrepósito em Junho 2016	13
Figura 9 - Percentagem do valor de contribuição de artigos de importação e nacionais no ano de 2015	13
Figura 10 - Número de Transações de Artigos de Importação e Nacionais no ano de 2015	13
Figura 11 - Lead Times dos processos de importação para as três tipologias de compra	14
Figura 12 - Análise dos dias de rotação e valor de <i>stock</i> entre Janeiro de 2015 e Maio de 2016	15
Figura 13 - Número de Fornecedores de importação e nacionais no ano de 2015	16
Figura 14 - Percentagem de vendas de importação de fornecedores com artigos permanentes de importação no ano de 2015	17
Figura 15 - Organização dos fornecedores de importação	17
Figura 16 - Matriz de Kraljic (1983) que analisa um artigo com base no seu impacto financeiro e no risco de abastecimento	19
Figura 17 - Matriz de Kraljic (Kraljic 1983) que relaciona a força do comprador com a do mercado de fornecimento	20
Figura 18 - Amostra da base de dados relativa a todos os artigos vendidos em 2015	22
Figura 19 - Amostra da base de dados que serviu para obtenção dos fatores de cálculo da matriz de análise	25
Figura 20 - Análise à gama de importação dos 3 grupos de fornecedores	29
Figura 21 - Análise à contribuição comercial dos 3 grupos de fornecedores	30
Figura 22 - Análise à gama de importação de cada um dos fornecedores com artigos RADAR	31
Figura 23 - Análise à contribuição comercial de cada um dos fornecedores com artigo RADAR	31
Figura 24 - Análise da gama de importação dos fornecedores de Lavandaria	34
Figura 25 - Análise da contribuição comercial dos fornecedores de Lavandaria	34

Figura 26 - Ferramenta de avaliação e monitorização de fornecedores	38
Figura 27 - Análise SWOT à UN Casa/SONAE MC na perspetiva do fornecedor	41

Lista de Siglas e Abreviaturas

Sonae MC – Sonae Modelo Continente

DCCT – Direção Comercial Casa e Têxtil

UN – Unidade de Negócio

DCB – Direção Comercial Bazar

IOW – Tempo ótimo estimado

OC – Ordem de Compra

TPC – Tudo Para Casa

PVP – Preço de Venda ao Público

PC – Preço de Custo

SRM – Gestão da Relação com os Fornecedores

1 Introdução

A presente dissertação foi desenvolvida em ambiente empresarial na Sonae MC, no âmbito do Mestrado em Engenharia de Serviços e Gestão da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto.

1.1 Apresentação da Empresa

A Sonae MC, fundada em 1985 a partir da primeira implementação de um hipermercado em Portugal (Continente de Matosinhos), é a área de negócio pertencente ao Grupo SONAE, responsável pelo retalho alimentar e líder no mercado nacional. Atualmente é composta por 640 lojas, correspondendo a uma área total de 639000 m². Estas estão agrupadas de acordo com a sua tipologia e possuem diferentes insígnias: Continente (hipermercado), Continente Modelo (mini hipermercado), Continente Bom dia (supermercados de conveniência), Meu Super (lojas de proximidade em formato franchising), Note! (livraria/papelaria), Well's (saúde, bem-estar e ótica), Bagga (cafetaria) e ZU (produtos e serviços para cães e gatos). Com um total de 27073 colaboradores, a SONAE MC tem uma receita anual de 3490 milhões de euros e uma estrutura funcional repartida por seis pelouros distintos:

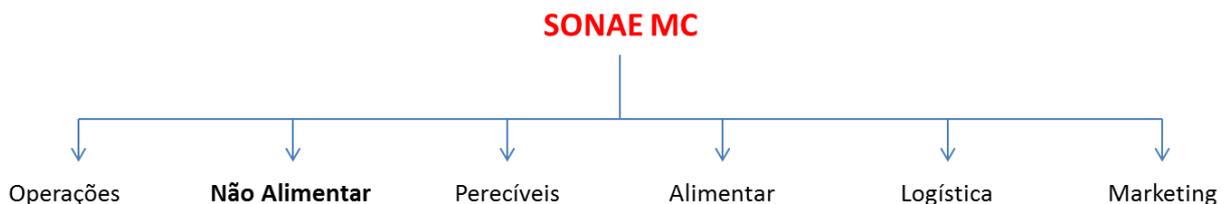


Figura 1 - Estrutura Organizacional da SONAE MC

O presente projeto encontra-se inserido no pelouro “Não Alimentar”, mais especificamente na Direção Comercial Casa e Têxtil (DCCT). Esta direção comercial é responsável pela gestão de quatro unidades de negócio (UN) distintas:

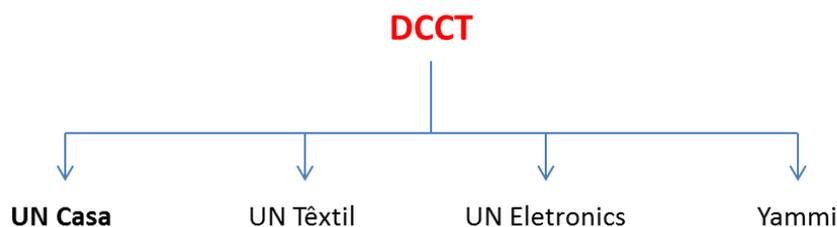


Figura 2 - Estrutura Organizacional da DCCT

A Unidade de Negócio Casa surgiu em 2012 na Direção Comercial Bazar (DCB), tendo sido posteriormente separada desta, conjuntamente com a UN Têxtil, de forma a criar a atual DCCT. Esta separação teve origem nas diferentes exigências requeridas por estas duas unidades, as quais necessitam de uma constante inovação nos artigos apresentados, em comparação com todas as outras unidades pertencentes à Direção Comercial Bazar que, de um modo geral, optam por uma estratégia de diversificação menor e maior constância nos produtos oferecidos. Além destas duas unidades (Casa e Têxtil), a DCCT é também

responsável por fazer a gestão da UN Eletronics e do único produto desenvolvido internamente, a Yammi, ambas com uma receita bem menos significativa.

A UN Casa, que serve como base de realização deste projeto de dissertação, é a unidade de negócio com o maior valor interno na DCCT (aproximadamente 64 % da receita total) e está presente em 45 lojas Continente (hipermercado), 21 Modelos Continente e 20 Continentes Bom Dia. No capítulo 3, referente ao caso de estudo, será feita uma apresentação mais detalhada desta área de negócio da SONAE MC.

1.2 Descrição do Projeto

Com o objetivo de melhorar, ano após ano, as suas receitas e de crescer no mercado nacional, a UN Casa tem procurado aumentar a sua gama de produtos para, assim, conseguir oferecer aos seus clientes um leque de artigos distinto e variado. Para isso, é de extrema importância implementar uma estratégia de aquisição de artigos otimizada. Atualmente, a UN Casa tem vindo a apostar numa estratégia de importação de uma grande percentagem de artigos provenientes de fornecedores não pertencentes à União Europeia, nomeadamente os do Extremo Oriente e Médio Oriente, com o intuito de obter produtos de melhor qualidade e a preços mais acessíveis. No entanto, devido às longas distâncias entre os entrepostos da SONAE MC e estes fornecedores, existe um maior risco de imprevisibilidade, obsolescência e de rutura. Para que esta estratégia de compras funcione e seja vantajosa para a UN, é necessário que os seus processos e recursos estejam otimizados e sejam utilizados da forma mais adequada, com o objetivo de acrescentar valor e maximizar lucros.

Após uma análise interna do atual processo de compras, detetaram-se muitas falhas que têm como consequências um elevado número de atrasos, assim como, *stock* e dias de rotação não otimizados. Uma das grandes causas deste problema é a falta de consistência e uniformização das ordens de compra. Dito de outro modo, como a UN Casa tem desenvolvido um reduzido número de parcerias com os seus fornecedores de maior importância, cada vez que é necessário fazer uma nova compra a esses mesmos fornecedores, o tempo de negociação demora mais do que o internamente previsto.

Assim sendo, com o intuito de combater esta problemática, no âmbito da realização da presente dissertação em ambiente empresarial, foi proposto fazer uma melhoria no processo de compras da UN, mais especificamente na gestão dos fornecedores. Neste sentido, será feito um estudo aos atuais fornecedores da UN Casa. Diversas análises serão feitas aos fornecedores das categorias da UN Casa, numa perspetiva de selecionar aqueles que devem ser eliminados, os que se devem manter e aqueles a quem se deve propor uma parceria. Será ainda desenvolvido um método de avaliação de fornecedores com os critérios mais adequados, bem como uma estratégia de relacionamento com os mesmos, de forma eficiente e adequada à realidade da UN.

1.3 Questões de investigação

Com base nos objetivos definidos no subcapítulo anterior, surgem cinco questões que definem claramente como será desenvolvido o projeto:

- 1- Quais os fornecedores a propor uma parceria?
- 2- Quais os fornecedores a eliminar?
- 3- Como fazer a avaliação e monitorização destes fornecedores?

- 4- Como comunicar e alinhar interesses com os fornecedores?
- 5- Que tipo de estratégia de relacionamento se deve estabelecer com os fornecedores ?

1.4 Estudo e Desenvolvimento do Projeto

Neste subcapítulo é apresentada a forma como foi desenvolvido o presente estudo.

Numa fase inicial, a empresa organizou um plano de formação que permitiu adquirir conhecimento sobre todo o processo de compras, desde o início até ao fim da cadeia de abastecimento, o que permitiu identificar os principais intervenientes, desde os gestores de *procurement* até aos operadores em loja.

Numa segunda fase, foram agendadas algumas entrevistas com os diferentes intervenientes do processo, o que possibilitou a recolha de dados das mais diversas fases do processo e, em consequência, compreender quais as principais ineficiências e oportunidades de melhoria. Identificadas estas melhorias, foi feita uma definição de prioridades e um plano de ação.

Concluída a fase de recolha de dados e definido o plano de ação, fez-se uma revisão da literatura que permitiu retirar proposições a respeito da adequabilidade da teoria existente, bem como da sua aplicabilidade na prática, ao presente caso de estudo.

Por fim, realizou-se o estudo devido de fornecedores, propondo uma estratégia de gestão adequada às necessidades da empresa e que possa servir como base de trabalho para os gestores de *procurement* bem como os gestores comerciais.

1.5 Organização do relatório

A presente dissertação é constituída por 6 capítulos.

Neste primeiro capítulo, é feito um enquadramento introdutório à presente dissertação, dando relevância aos seguintes aspetos: apresentação da empresa e sua estrutura organizacional; o projeto realizado e o contexto em que este acontece; a definição clara dos principais objetivos; a explicação das fases do desenvolvimento do projeto.

No segundo capítulo é apresentada a revisão da literatura, dando ênfase aos principais pressupostos teóricos que servem de base ao desenvolvimento do projeto.

No terceiro capítulo é descrito o caso de estudo em questão, ou seja, é feita uma contextualização do problema e apresentada uma proposta de resolução.

No quarto capítulo são enunciadas diferentes metodologias possíveis para a resolução do projeto e justifica-se a escolha da metodologia utilizada. Posteriormente, faz-se uma apresentação do método adotado, descrevendo os principais passos e procedimentos.

No quinto capítulo, são apresentados os resultados obtidos.

Por fim, no sexto e último capítulo, apresenta-se as principais conclusões do trabalho, fazendo uma sumarização dos resultados e referenciando quais serão os possíveis projetos futuros.

2 Enquadramento Teórico

No presente capítulo faz-se um enquadramento teórico sobre as principais temáticas deste trabalho. Inicialmente são abordados conceitos relacionados com a gestão da cadeia de abastecimento, em particular a sua fase *upstream*, ou seja, o processo de *procurement*, sempre com o foco central em empresas de retalho. Posteriormente são introduzidos alguns conceitos relativos à gestão de fornecedores, nomeadamente no que concerne à sua seleção, avaliação e tipo de relações que se devem estabelecer com estes.

2.1 Gestão da Cadeia de Abastecimento

Antes de mais, é necessário definir o termo “cadeia de abastecimento”, o qual a grande maioria dos investigadores aborda de forma semelhante na literatura. Nas palavras de Piennar (2009), cadeia de abastecimento é “uma descrição generalizada do processo integrado das organizações para a transformação das matérias-primas em produtos acabados e consequente transporte para o cliente final”.

Embora as fronteiras do termo tenham variado com o tempo e com os autores, é hoje relativamente consensual entre os diversos investigadores que o uso do conceito “gestão da cadeia de abastecimento” tem como principal objetivo fazer uma integração planeada das fases e intervenientes da cadeia, de forma a reduzir custos e melhorar o nível de serviço.

No passado, as diversas funções de uma organização, incluindo a produção, o armazenamento e a distribuição estavam separadas pelas suas componentes funcionais e geográficas (Thomas e Griffin 1996). No entanto, a partir da década de 90, aliada a uma crescente competitividade empresarial, a globalização do mercado levou a que diversas organizações alterassem a sua forma de pensar e, conseqüentemente, a sua forma de trabalhar, passando a ter uma visão da cadeia de abastecimento como um todo e a trabalhar de forma integrada com todos os seus intervenientes.

Segundo Ellram et al. (2006), “gestão da cadeia de abastecimento” consiste na integração dos processos de negócio organizacionais, desde os utilizadores finais até aos fornecedores de informação, bens e serviços que adicionam valor para os clientes. Por outro lado, Janvier-James (2012) define o mesmo conceito como o abastecimento dos bens e serviços adequados, para a melhor localização, na melhor quantidade, com melhor tempo e obtendo os melhores custos.

Sendo o retalho um setor de negócio com enorme imprevisibilidade e de exigência elevada ao nível da satisfação dos clientes finais, as empresas procuram constantemente variedade nos seus produtos, preços de vendas mais rentáveis e baixos custos logísticos. Apesar dos grandes investimentos em infraestruturas e tecnologias da informação, os retalhistas continuam a perder receitas devido à incapacidade de arranjar produtos de melhor qualidade, a preços mais acessíveis, num curto espaço de tempo (Hubner et al. 2013).

Para uma gestão eficiente por parte das organizações, é crucial que os gestores criem um planeamento integrado da sua cadeia de abastecimento, isto é, um planeamento das diferentes atividades num único sistema, de forma a terem uma visão do todo (Fernie e Sparks 2014).

Através do esquema da figura 3, abaixo apresentada, Hubner et al. (2013) ilustram uma perspetiva de planeamento integrado de toda a cadeia de abastecimento com os principais

requisitos necessários para cada um dos seus principais domínios – *Procurement*, Armazenamento, Distribuição e Vendas.

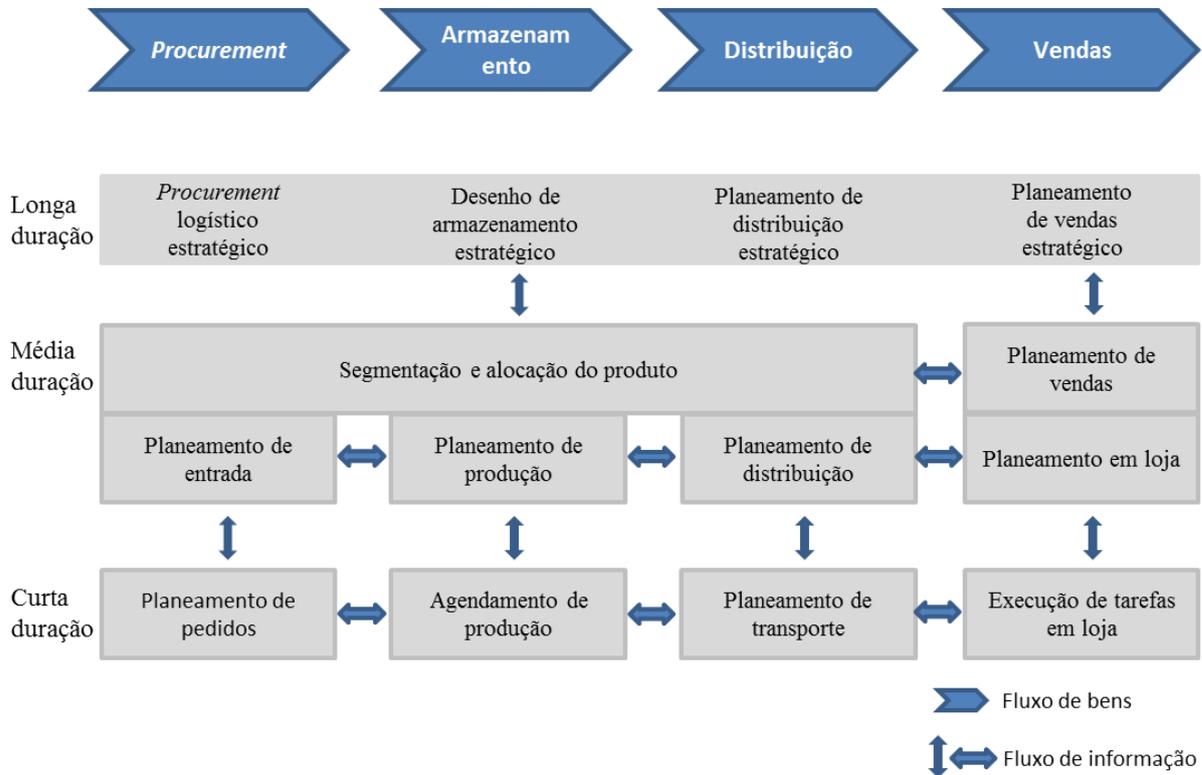


Figura 3 - Planejamento Integrado da Cadeia de Abastecimento, segundo Hubner et al. (2013) - elaboração própria

Como é possível observar, para cada uma das principais fases da cadeia de abastecimento, as tarefas de planejamento são divididas por três tipologias: longo, médio e curto prazo. As tarefas de longo prazo correspondem a decisões estratégicas. As de médio prazo abrangem decisões para um período de 6 a 12 meses e são relativas à determinação de regras para operações regulares. Normalmente, os retalhistas criam planos de negócio para este período. Por fim, as tarefas de curto prazo são específicas para todas as atividades de execução imediata e de controlo, num período de alguns dias ou semanas, de forma a reagir diretamente aos requisitos necessários (Hubner et al. 2013).

2.2 Processo de *Procurement*

Neste subcapítulo aborda-se a temática *Procurement*. Este conceito corresponde à ação de adquirir, comprar bens, serviços ou trabalhos de uma fonte externa. É vantajoso que os bens, serviços ou trabalhos sejam os mais apropriados e que sejam adquiridos pelos melhores custos possíveis, de forma a corresponder às necessidades do comprador em termos de qualidade, quantidade, tempo e localização (Van Weele 2009).

No passado, a aquisição de bens pelas organizações era apenas uma mera função operativa de servir outros departamentos, nomeadamente o departamento de produção. Era considerada apenas uma atividade suplementar das empresas, com pouca relevância e com pouco peso na formulação da estratégia da empresa (Úbeda et al. 2015). No entanto, com a melhoria substancial das capacidades das organizações nos anos 90, os gestores das empresas

começaram a entender que os bens obtidos a partir dos seus fornecedores tinham um impacto determinante na resposta às necessidades dos seus clientes finais. Isto levou a que as organizações pusessem um foco maior na base de abastecimento e nas responsabilidades de aquisição. Entenda-se por base de abastecimento todos os fornecedores que providenciam uma organização com os seus materiais e serviços (Monczka et al. 2015).

Carvalho (2010), através do esquema ilustrado na figura 4, demonstra quais são as principais fases incorporadas no processo de *procurement*.

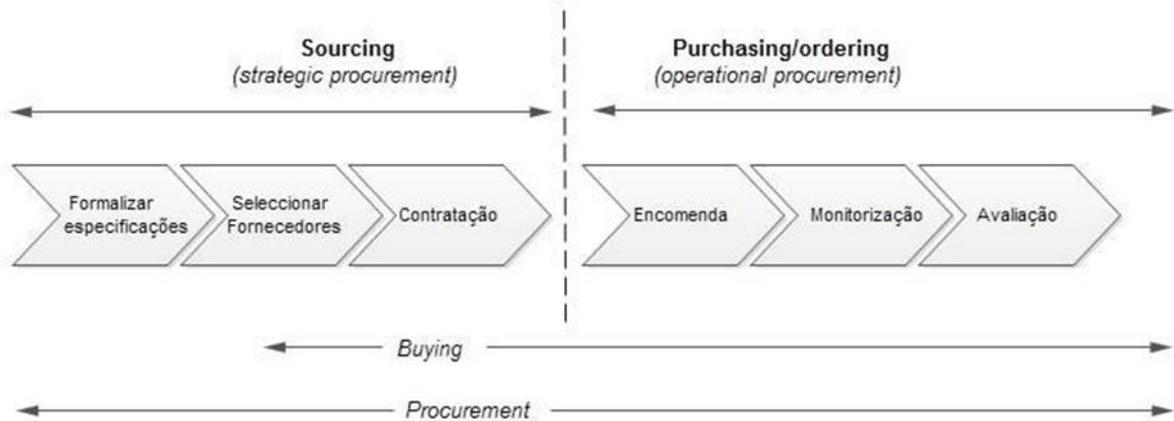


Figura 4 - Processo de *Procurement* por Carvalho (2010)

A fase de *procurement* é dividida em duas grandes atividades: *Sourcing* (*Procurement* estratégico) e Aquisição (*Procurement* operacional). O *Sourcing* incorpora as tarefas de formalização de especificações, seleção de fornecedores e por fim a sua contratação. A Aquisição engloba as tarefas de encomendar, monitorizar e avaliar (Carvalho 2010).

Para que a fase de *procurement* da cadeia de abastecimento seja cumprida com sucesso, é imprescindível que os retalhistas tenham uma gestão de fornecedores adequada. De seguida, serão analisadas as diversas vertentes da gestão de fornecedores.

2.3 Gestão de Fornecedores

A temática em questão tem retido a atenção de muitos investigadores nos últimos anos. Uma parte deles realça o impacto que os fornecedores têm no desempenho de uma empresa de retalho ou manufatura, não só em termos de custos, mas também em termos de qualidade, tempo, inovação e sustentabilidade. Em consequência disto, os departamentos de aquisição têm vindo a elevar o seu nível de importância nas empresas e o seu papel passa de transacional a estratégico, incluindo a gestão ativa das relações com os fornecedores (Luzzini et al. 2014).

Quando comprador e fornecedor constroem um relacionamento de longo prazo, a cadeia de abastecimento da empresa cria uma das barreiras mais fortes à entrada de concorrência. Como tal, a seleção de fornecedores é considerada uma das tarefas mais importantes para estabelecer uma cadeia de abastecimento efetiva (Chen et al. 2006), alinhada com uma monitorização e avaliação constantes do desempenho do fornecedor de forma a manter uma ligação eficiente entre comprador e fornecedor (Talluri e Sarkis 2002).

2.3.1 Seleção de Fornecedores

A seleção de fornecedores é a chave para o sucesso da fase de *sourcing* ou *procurement* estratégico e representa a melhor oportunidade para as empresas de reduzir custos relativos à cadeia de abastecimento (Pal et al. 2013).

Para que haja uma adequada seleção do fornecedor, há que realçar que existem quatro grandes etapas inter-relacionadas que é necessário cumprir (De Boer et al. 2001). Na figura 5 é apresentado um esquema, desenhado por De Boer et al. (2001), que especifica cada uma destas fases.

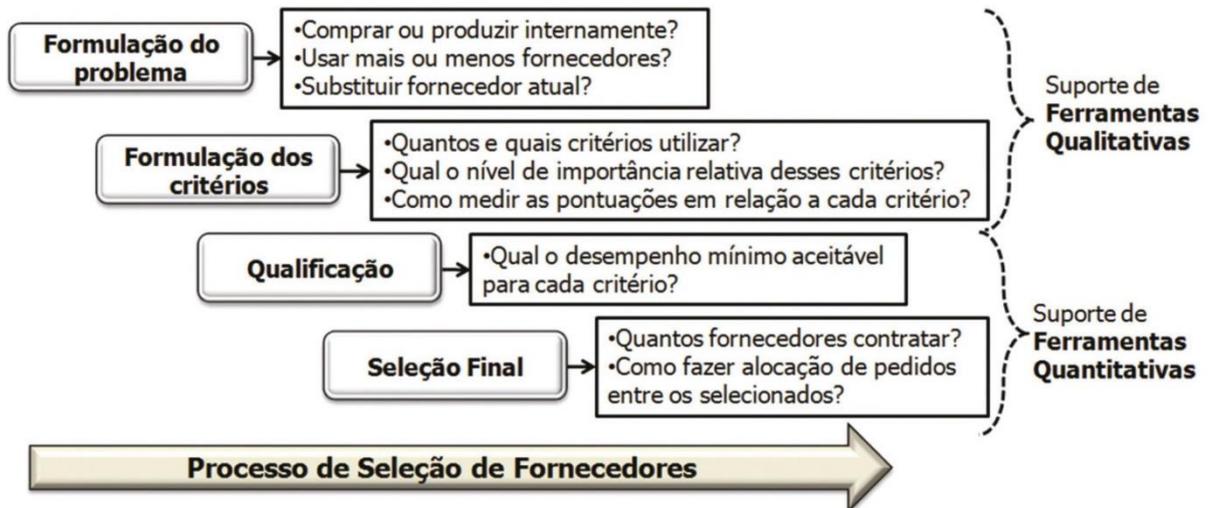


Figura 5 - Etapas do processo de seleção de fornecedores adaptado por De Boer et al. (2001)

Na primeira fase, formulação do problema, faz-se uma definição de qual é o problema atual e justifica-se o que se pretende alcançar por meio dos fornecedores. Na segunda fase, formulação de critérios, a empresa compradora deve estabelecer quais são os critérios que vai utilizar de forma a refletirem os seus requisitos de seleção. Na terceira fase, a qualificação, faz-se uma pré-seleção de fornecedores, excluindo completamente todos aqueles que não cumpram os níveis mínimos estabelecidos. Por fim, a seleção final, é correspondente à fase em que se seleciona o fornecedor ou fornecedores, caso esta seja uma escolha de múltiplos fornecedores (De Boer et al. 2001).

É importante realçar que para fazer uma formulação assertiva do problema será necessário ter definido qual é a tipologia de compra, isto é, se é uma primeira compra, uma recompra sem alterações ou uma recompra com alterações. A tabela 1, desenvolvida por De Boer et al. (2001), mostra uma esquematização do adequado enquadramento de uma empresa em cada uma das 4 fases do processo de seleção, consoante o tipo de compra a efetuar.

Tabela 1 - Matriz de Tipologia de Compra por fase do processo de seleção do fornecedor, segundo De Boer et al. (2001) – elaboração própria

	1ª Compra	Recompra com alterações	Recompra sem alterações (artigos de rotina)	Recompra sem alterações (artigos estratégicos/bottleneck)
Formulação do Problema	- Usar fornecedor ou não?	- Usar mais ou menos fornecedores? - Usar fornecedores diferentes?	- Utiliza-se o mesmo fornecedor?	- Como lidar com o fornecedor?
Formulação dos Critérios	- Não há histórico de informações sobre estes fornecedores - Não há critérios anteriormente usados	- Usar histórico de informações sobre fornecedores - Analisar critérios utilizados anteriormente	- Usar histórico de informações sobre fornecedores - Analisar critérios utilizados anteriormente	- Existe histórico de informações sobre fornecedores, mas poucos selecionados - Analisar critérios utilizados anteriormente
Qualificação	- Conjunto pequeno de possíveis fornecedores - Não há histórico de qualificação	- Conjunto grande de possíveis fornecedores - Há histórico de qualificação	- Conjunto grande de possíveis fornecedores - Há histórico de qualificação	- Conjunto pequeno de possíveis fornecedores - Há histórico de qualificação
Seleção Final	- Utilização de múltiplos critérios - Não há histórico de seleção - Muita interação	- Utilização de poucos critérios - Há histórico de seleção - Pouca interação	- Utilização de poucos critérios - Há histórico de seleção - Pouca interação	- Não há utilização de critérios - Há histórico de seleção - Interação adequada ao fornecedor

Logicamente que as primeiras compras são as mais complexas, devido ao maior nível de incerteza. Não existe histórico sobre o leque de fornecedores disponível nem critérios utilizados anteriormente. Nestes casos, o mais comum é fazer uma análise quantitativa de comparação entre os fornecedores, nomeadamente, preço de venda, custo logístico e datas de entrega. As recompras com alterações requerem uma procura maior de entre os vários fornecedores disponíveis, de forma a conseguir alterar a compra, conforme os requisitos necessários. No entanto, os critérios de seleção não devem ser alargados devido às já conhecidas necessidades do artigo. No caso das recompras de artigos de rotina sem alterações, pelo facto de estes produtos serem de fácil produção e manuseamento, as empresas compradoras devem fazer um *procurement* mais diversificado de forma a encontrar os fornecedores com as melhores propostas, mas com critérios de seleção pouco alargados. Por

fim, as recompras de artigos estratégicos ou artigos *bottlenecks*, por serem produtos de difícil produção e aquisição, as empresas compradoras devem estabelecer as formas mais adequadas de lidar com os fornecedores, procurando manter com estes uma relação estável (De Boer et al. 2001).

O *sourcing* estratégico - entenda-se por *sourcing* estratégico a identificação e seleção de fornecedores para parcerias estratégicas de longo prazo - é um desafio essencial que diversas empresas de retalho, envolvidas em inovações ao nível da cadeia de abastecimento, enfrentam (Talluri e Narasimhan 2004). Com o crescimento global das empresas, já referido anteriormente, é consensual entre todos os investigadores da temática, que um fornecedor parceiro de negócio é uma vantagem competitiva no mercado (Lintukangas et al. 2015). Optar por parcerias que são exclusivamente baseadas em operadores métricos como o preço, custo, qualidade, tempo de entrega, capacidade logística ou sustentabilidade financeira já não é aceitável. É importante englobar critérios de avaliação relativos às práticas intrínsecas de cada fornecedor. Para isso, é necessário que se faça uma análise à capacidade de cada um destes de enquadrar as suas produções de acordo com os requisitos exigidos ao nível do desenvolvimento do produto, design e modelação de processos das empresas compradoras, sempre tendo em conta baixos custos (Talluri e Narasimhan 2004). Logicamente que cada empresa tem o seu tipo de negócio e a sua própria forma de trabalhar, o que implica que, empresas diferentes tenham diferentes métodos de seleção e avaliação de fornecedores (Chen et al. 2006).

2.3.2 Avaliação de Fornecedores

Apesar da seleção do fornecedor ser, por si só, uma tarefa de complexidade elevada e exigente, a decisão torna-se ainda mais complicada quando o objetivo é construir-se parcerias de longa duração (Talluri e Sarkis 2002). Para tal, a avaliação dos fornecedores torna-se uma tarefa essencial para uma empresa que tenha como objeto do planeamento estratégico fazer este tipo de parcerias. Entenda-se por avaliação de fornecedores a fase em que o comprador classifica os fornecedores através de critérios previamente definidos (Beil 2010). Esta classificação permitirá a uma empresa identificar quais os potenciais fornecedores a propor estas parcerias e quais as áreas de risco - fornecedores a eliminar ou a propor alterações. Apenas os primeiros serão monitorizados através de critérios de avaliação (Luzzini et al. 2014). Para que uma avaliação seja competente, é lógico que os fatores utilizados na seleção do fornecedor sejam os principais critérios utilizados na fase de avaliação. Segundo uma análise a setenta e seis empresas desenvolvida por Beil (2010), os critérios mais usados foram o preço, a qualidade e o tempo de entrega. No entanto, outros critérios são utilizados, como é o caso da flexibilidade, consistência, segurança, sistemas de informação e comunicação, *status* financeiro e capacidade de inovação.

É difícil escolher a forma mais adequada de selecionar e avaliar fornecedores. Todavia, o mais importante é desenvolver o método mais adequado a cada empresa, para uma seleção assertiva do fornecedor (Chen et al. 2006).

2.3.3 Gestão da Relação com os Fornecedores

Parcerias de longa duração entre compradores e fornecedores resultam numa efetiva gestão da cadeia de abastecimento (Talluri e Sarkis 2002). Através destas ligações, as empresas compradoras conseguem recolher recursos valiosos que permitem responder a mudanças

imprevisíveis do mercado, bem como reduzir custos, melhorar a qualidade dos produtos e o nível de serviço (Prajogo et al. 2012). De entre todos os recursos, o conhecimento útil é considerado o mais importante de todos. Logicamente que, para se obter este recurso, terá também de haver passagem de informações úteis para o fornecedor, o que obriga as empresas a uma análise cuidada do tipo de informações relativamente às quais não haverá risco na perda da exclusividade do conhecimento (Jiang et al. 2016).

No que concerne ao negócio do retalho, as parcerias com fornecedores são cada vez mais uma estratégia indispensável, devido ao crescimento constante da competitividade no mercado (Prajogo et al. 2012). Hoje em dia, o processo de compras da maioria destas empresas de retalho é desenvolvido com base em fornecedores internacionais, nomeadamente de países como a China e a Tailândia, o que conduz a uma dificuldade acrescida de efetuar este processo de forma efetiva. Este tipo de compras é efetuado a uma distância temporal grande, o que cria um risco maior de obsolescência e de ruturas de *stock* (Hsiao et al. 2002). Em consequência disto, as empresas compradoras estão constantemente à procura de novas formas de fortalecerem as suas relações com as empresas fornecedoras (Talluri e Sarkis 2002).

Segundo Hsiao et al. (2002), existem cinco aspetos-chave a serem tidos em conta para estabelecer uma relação de parceria: confiança, comunicação, relacionamento interpessoal, cooperação e dependência de poder. A confiança corresponde à confiabilidade de uma outra entidade para fazer parceria, tanto em termos financeiros como em termos de passagem de conhecimento. A comunicação, para ser efetiva, nos diversos canais de um relacionamento, traz melhorias em termos de coordenação, satisfação, níveis de comprometimento e desempenho. O relacionamento interpessoal é referente ao comprometimento recíproco entre ambas as entidades em cumprirem algumas obrigações e favores uma com a outra. A cooperação é correspondente ao ato de ambas as entidades trabalharem em conjunto para alcançarem objetivos individuais e comuns. Por fim, a dependência de poder é refletida nos recursos que uma empresa fornecedora tem disponíveis para influenciar o desempenho na cadeia de abastecimento da empresa compradora.

3 Caso de Estudo

Neste terceiro capítulo é apresentado o contexto em que o caso de estudo ocorre. É feito um enquadramento à atual estratégia da UN Casa relativamente ao processo de compras e identificam-se as principais ineficiências do mesmo. Com base nesta contextualização, descrevem-se os objetivos do presente projeto. Para tal, utilizam-se diferentes elementos recolhidos que serviram de ponto de partida para a extrapolação de proposições acerca de potenciais oportunidades de melhoria e possíveis soluções.

3.1 Contextualização do Problema

A SONAE MC é uma multinacional que aposta na inovação para fomentar a missão de aumentar continuamente a sua quota de mercado, diferenciando-se da concorrência por uma grande variedade de produtos em diferentes setores de atuação. Apesar de ter como área central de negócio o retalho alimentar, a empresa engloba um conjunto de formatos distintos em todas as suas superfícies comerciais pertencentes a outros pelouros, estando em constante procura do crescimento noutros setores paralelos de negócio, aumentando assim a satisfação dos seus clientes. Nesse âmbito, surge então a UN Casa, pertencente ao pelouro não alimentar, com uma receita anual de reduzido valor contributivo para a SONAE MC e que é foco do presente projeto.

Devido a exigências, simultaneamente de grande eficiência e de expectativas de novidade, variedade e qualidade por parte do cliente, a UN Casa exige uma gestão de gama própria. No sentido de manter esta variedade de produtos, a UN Casa é organizada pelas seguintes dez categorias:

- Cozinha (26% do total da UN)
- Mesa (14% do total da UN)
- Festa (7% do total da UN)
- Têxtil Quarto (13% do total da UN)
- Lavandaria (11% do total da UN)
- Organização (10% do total da UN)
- Decoração (6% do total da UN)
- Banho (5% do total da UN)
- Mobiliário Interior (2% do total da UN)
- Mobiliário Exterior (6% do total da UN)

Na figura 6 é apresentado um modelo das Cinco Forças de Porter (Porter 1979), desenvolvido com o intuito de contextualizar o tipo de mercado em que está inserida a UN Casa.

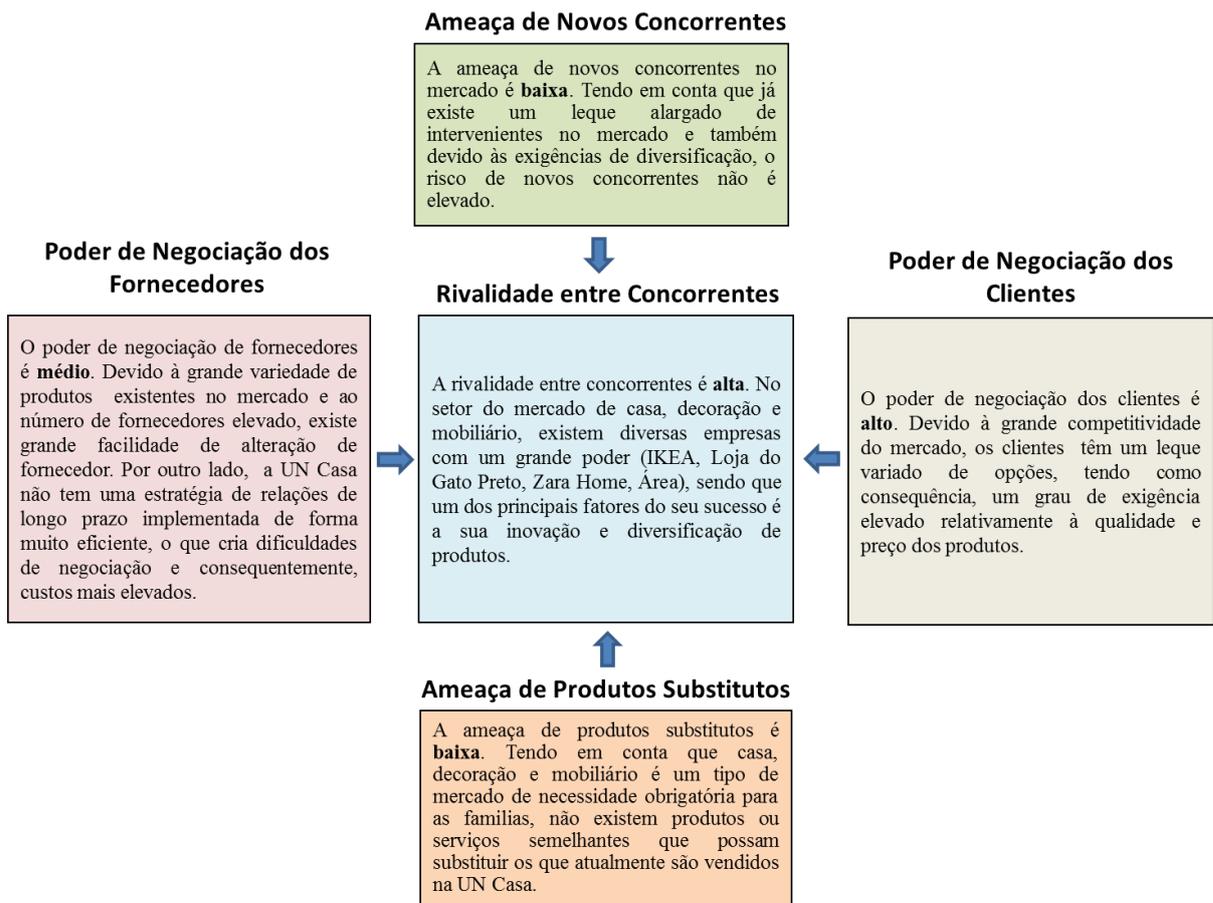


Figura 6 - Cinco Forças de Porter (Porter 1979) no âmbito da UN Casa

Com base na análise da figura 6, constata-se que devido a uma estratégia clara de diversificação dos produtos por parte das empresas de maior valor no mercado de casa, decoração e mobiliário, a UN Casa optou por uma estratégia de compras de grande variedade de gama e com baixos custos associados, sem utilização de intermediários, de forma a poder defender a sua posição. No entanto, resultante desta estratégia, surgem diversos problemas no seu processo de compras, nomeadamente no que concerne à gestão dos fornecedores.

No âmbito de uma gestão da cadeia de abastecimento eficaz, fornecedores, fabricantes e lojas necessitam de trabalhar de forma integrada, para que a mercadoria seja produzida e distribuída nas quantidades ideais, na localização certa e no tempo correto, com o objetivo de satisfazer o nível do serviço e diminuir os custos ao longo do sistema (Helmick et al. 1999). Atualmente, a UN Casa apresenta uma percentagem bastante relevante de produtos provenientes de fornecedores de importação, devido ao preço de custo ser muito menor e a uma maior diversidade de gama em comparação com produtos vindos de fornecedores nacionais. Entenda-se por fornecedor de importação aquele com origem num país não pertencente à União Europeia e fornecedor nacional aquele com origem num país pertencente à União Europeia. As figuras 7 e 8 apresentam gráficos que mostram, respetivamente, a percentagem de compras a fornecedores de importação e nacionais no ano de 2015 e o

número de artigos de importação e nacionais que estiveram em entreposto em Junho de 2016. Por motivos de confidencialidade não serão apresentados valores de faturação.

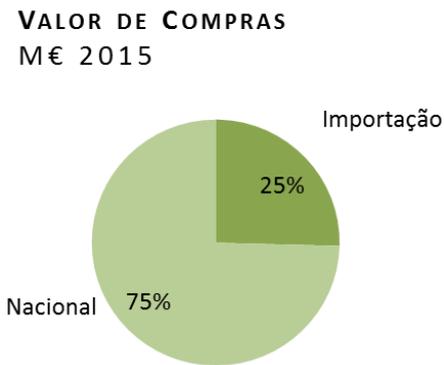


Figura 7 - Percentagem do valor de compras de importação e nacionais no ano de 2015

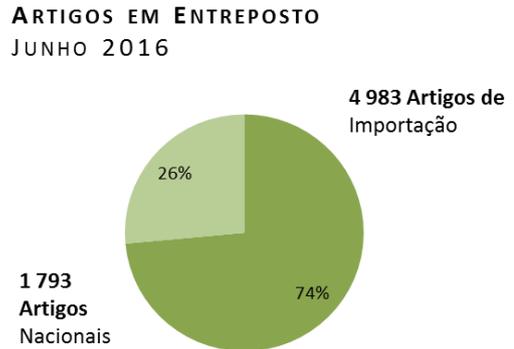


Figura 8 - Número de Artigos Nacionais e de Importação em Entreposto em Junho 2016

Os resultados da figura 7 mostram que a UN Casa teve uma percentagem de compras de importação de apenas 25% face ao total de compras em 2015, medido em milhões de euros. No entanto, no gráfico da figura 8 constata-se que 74% dos artigos que se encontravam em entreposto em Junho de 2016 eram de importação. Desta forma, verifica-se que o processo de compras de importação requer uma exigência muito maior, tanto ao nível de *stock* como de *lead times*, em comparação com compras nacionais.

De seguida, analisa-se a partir das figuras 9 e 10, dois gráficos correspondentes à contribuição e ao número de transações em loja, no ano de 2015, respetivamente.

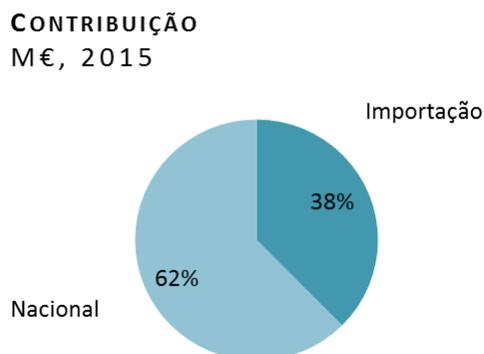


Figura 9 - Percentagem do valor de contribuição de artigos de importação e nacionais no ano de 2015

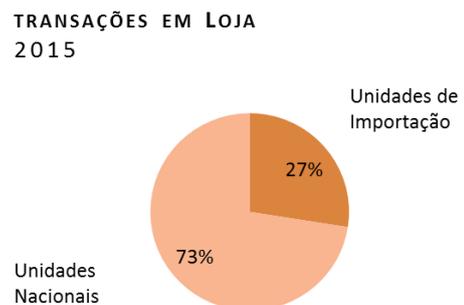


Figura 10 - Número de Transações de Artigos de Importação e Nacionais no ano de 2015

Os resultados das figuras 9 e 10 mostram que com uma contribuição de 38% e com 27% de transações, as compras efetuadas a fornecedores de importação têm uma relevância bastante significativa na atividade comercial da UN Casa, tanto ao nível da experiência do cliente como de faturação.

Logicamente que os produtos adquiridos a fornecedores de importação têm associados processos de compras com uma complexidade mais exigente, devido às maiores distâncias e às grandes diferenças culturais entre os fornecedores e a empresa. Em consequência disto, são identificadas duas grandes problemáticas no processo de compras da UN Casa:

- *Lead Times* elevados
- *Stock* e dias de rotação não otimizados.

3.1.1 Lead Times Elevados

Antes de mais, é necessário conhecer as três tipologias de compra da UN Casa: primeira compra, recompra (sem alterações) e recompra com alterações. Uma primeira compra é correspondente à aquisição de um artigo nunca antes comprado e que, portanto, não está inserido nos sistemas de informação. A recompra é referente a uma aquisição de um artigo já anteriormente comprado e que não vai sofrer qualquer alteração. Por último, uma recompra com alterações corresponde à aquisição de um artigo já anteriormente comprado mas que vai ser alvo de modificações. Estas alterações podem ocorrer nos departamentos de qualidade e/ou de desenvolvimento do produto. Os anexos A, B e C apresentam os fluxos de atividades dos respetivos processos para compras de importação.

A figura 11 apresenta um gráfico comparativo entre a UN Casa e o tempo ótimo estimado (IOW) pela empresa, representativo dos *lead times* de importação referentes às três tipologias de compra no ano de 2015. Salienta-se que estes *lead times* foram medidos a partir do momento em que a ordem de compra (OC) é colocada no sistema interno da empresa. De realçar que o IOW foi estimado com base em *benchmarking* de outras áreas de negócio da SONAE MC.

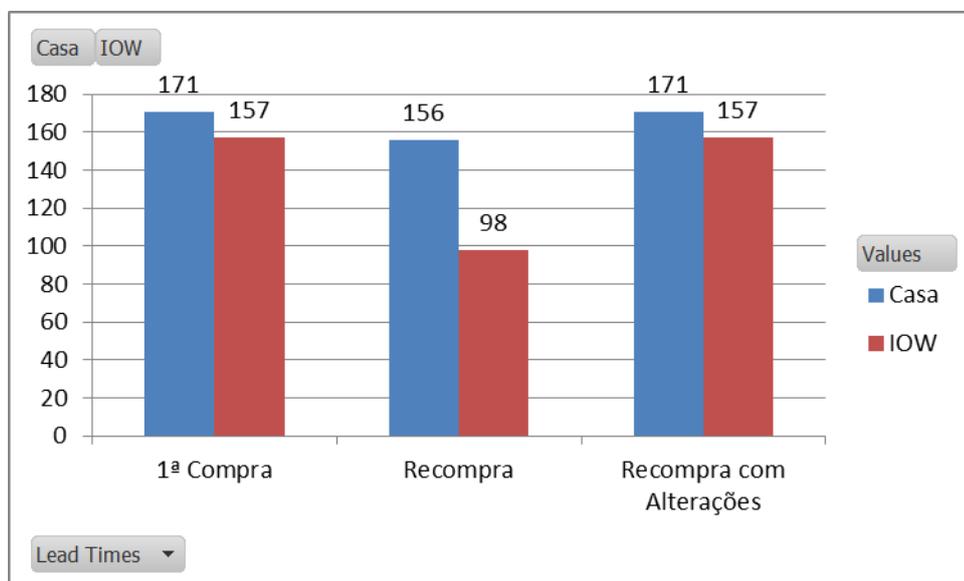


Figura 11 - Lead Times dos processos de importação para as três tipologias de compra

Fazendo uma análise comparativa com o IOW, com base na figura 11 constata-se que a UN Casa demora, em média, mais 14 dias nas primeiras compras, 58 dias nas recompras sem alterações e 14 dias nas compras com alterações. Verifica-se, portanto, que nas três tipologias de compra os processos de importação estão a decorrer com atrasos, sendo de maior relevo os

atrasos nas recompras sem alterações. Estes lead times foram medidos a partir da média de todos os processos referentes a uma mesma tipologia de compra. É importante frisar que um processo pode englobar mais do que um produto, o que faz com que o *lead time* do processo seja medido através da compra do artigo que demora mais tempo.

De realçar mais uma vez, que estes *lead times* foram medidos a partir do momento em que a OC é colocada em sistema, não incluindo a fase de *procurement*. Tendo em conta que esta fase abarca tempos muito mais imprevisíveis e que dependem do tipo de relação estabelecida com o fornecedor, não é viável fazer o cálculo médio do *lead time* desta fase do processo. No entanto, estimou-se internamente que o tempo ideal para esta fase é de 122 dias.

No âmbito desta problemática, com o desenvolvimento de uma estratégia eficientemente implementada com os fornecedores, tanto ao nível da sua seleção como da forma como se desencadeia a relação, algumas das fases do processo teriam menos *bottlenecks* de comunicação e, dessa forma, o *lead time* seria muito menor. Aliado a isto, a fase de *procurement* seria também otimizada, nomeadamente na tarefa de negociação, o que faria reduzir o tempo total do processo de importação.

3.1.2 Stock e dias de rotação não otimizados

Outra grande ineficiência foi identificada no processo de compras da UN Casa. Os dias de rotação e o valor de *stock* não se encontram otimizados, o que faz com que o tempo de rotação esteja acima do tempo ótimo definido internamente, o qual foi determinado com base em *benchmarking* interno da SONAE MC. Tendo em conta que o volume elevado de *stock* tem, como consequência, um menor espaço para a receção de novas encomendas, é necessário que se estabeleça um tempo ideal que permita ter um mínimo de *stock* em entreposto para o aprovisionamento das lojas, mas que não impeça o processo de compras de fluir naturalmente. Entenda-se por rotação o período de tempo que demora um artigo desde o momento que entrou em entreposto até voltar a entrar uma nova encomenda. Para além disso, é necessário ter em atenção o espaço ocupado por artigos descontinuados, isto é, artigos promocionais que estão fora de *season* e que precisam de ser escoados. A figura 12 apresenta um gráfico que relaciona os dias de rotação e o valor de *stock* no período de tempo entre Janeiro de 2015 e Maio de 2016. Por motivos de confidencialidade, os valores de *stock* representados foram multiplicados por um fator descaracterizador, mantendo a relação diferencial entre eles.

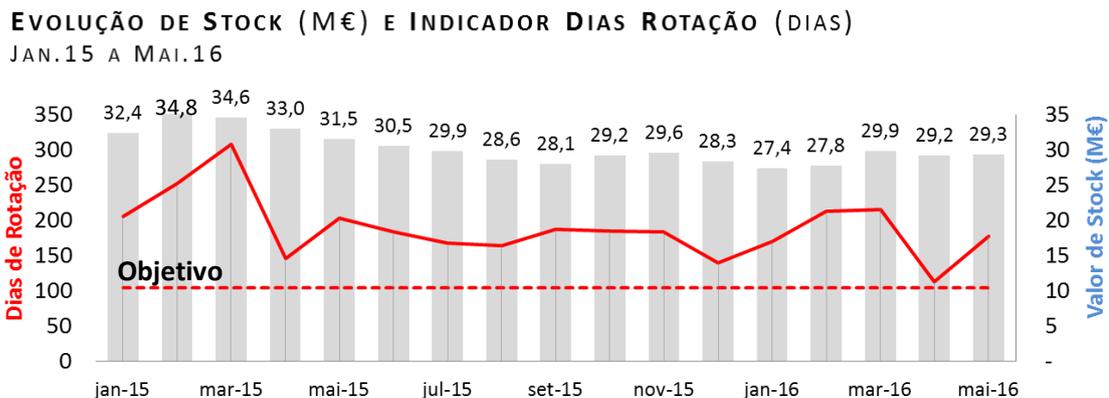


Figura 12 - Análise dos dias de rotação e valor de *stock* entre Janeiro de 2015 e Maio de 2016

Os resultados da figura 12 mostram que durante este período de tempo, apenas em Abril de 2016 se conseguiu obter os dias de rotação aproximados do tempo ótimo estimado, com 29,2M€ em *stock* e 105 dias de rotação. Este tipo de resultados positivos apenas tem ocorrido em situações de campanhas de grande valor, como é o caso do Tudo para Casa (TPC) que ocorre na data referida. De realçar que um valor elevado de *stock* não implica necessariamente que o processo não esteja otimizado, pois simplesmente poderá ser necessário durante esse período de tempo específico ter uma quantidade de *stock* maior, como é o caso da campanha TPC. Assim sendo, de forma a ter um valor de *stock* e dias de rotação otimizados, é necessário que o primeiro esteja sempre correspondente às necessidades da UN e, em consequência, os dias de rotação estarão otimizados.

Tendo em consideração que atualmente este fator se encontra com valores problemáticos, uma das possíveis hipóteses de melhoria que surge é a receção de encomendas com entregas faseadas ao longo do tempo. Desta forma, o seu volume de *stock* será menor e, em consequência, os dias de rotação mais próximos do ideal. Para tal, é necessário que se criem relações de longa duração com os fornecedores essenciais para a UN Casa.

3.2 Objetivos do Projeto

Identificadas as causas das ineficiências sofridas pelo processo de compras da UN Casa, definiram-se, de seguida, algumas ações corretivas para otimizar o mesmo processo, das quais se destaca uma melhoria na estratégia da gestão de fornecedores. Neste âmbito, nasce o projeto de dissertação em apresentação.

Com o objetivo de fazer uma redução dos *lead times* dos processos e otimizar os indicadores de *stock* e dias de rotação, bem como reduzir os custos e melhorar o nível de serviço, procura-se encontrar os fornecedores mais importantes de importação para posterior proposta de relação de parceria a longo prazo. Aliado a isto, é ainda proposto identificar os fornecedores com menor valor na UN e que serão colocados em análise de risco. Por fim, serão ainda desenvolvidas estratégias de monitorização e avaliação de fornecedores e de gestão da relação com os mesmos.

A figura 13 apresenta o número de fornecedores ativos no ano de 2015 na UN Casa, tanto de importação como nacionais.

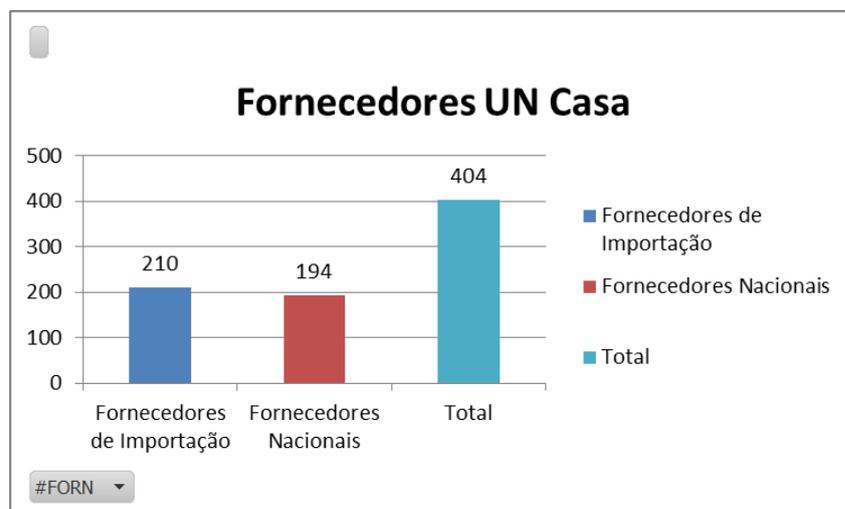


Figura 13 - Número de Fornecedores de importação e nacionais no ano de 2015

Tal como demonstra a figura 13, a UN Casa teve, no ano de 2015, um total de 404 fornecedores, sendo que 210 são fornecedores de importação, o que representa 52% do total de fornecedores. Face à abrangência do objeto de estudo, houve necessidade de estabelecer prioridades, de acordo com os interesses imediatos da empresa e com os objetivos académicos. Nesse sentido, antes de mais, é necessário conhecer dois conceitos muito utilizados internamente: artigo permanente e artigo promocional. Tal como os próprios nomes indicam, o primeiro corresponde ao artigo que está permanentemente em loja, enquanto o segundo é um artigo que é colocado à venda para períodos temporais mais curtos e com data final de saída de loja. Tendo em conta as características de tendência e imprevisibilidade dos artigos promocionais e, conseqüentemente, de um ciclo de vida menor, o estudo será feito com base em todos aqueles fornecedores que providenciam artigos permanentes, mesmo que estes também forneçam alguns artigos promocionais. A figura 14 mostra um gráfico ilustrativo dos valores percentuais das vendas de fornecedores com artigos permanentes de importação no ano de 2015 face ao total de vendas de importação.

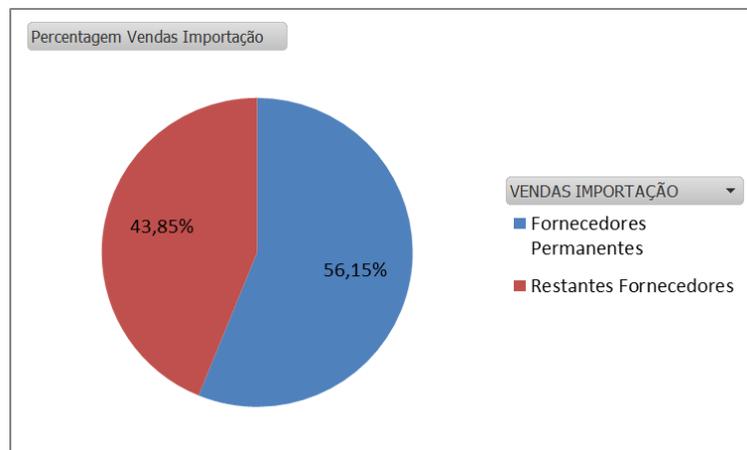


Figura 14 - Percentagem de vendas de importação de fornecedores com artigos permanentes de importação no ano de 2015

Com base na figura 14, constata-se que mais de 50% das vendas de importação são realizadas por fornecedores com artigos permanentes de importação, sendo, portanto os de maior valor de contribuição. A figura 15 apresenta um esquema que mostra como estão repartidos os 210 fornecedores de importação da UN Casa.

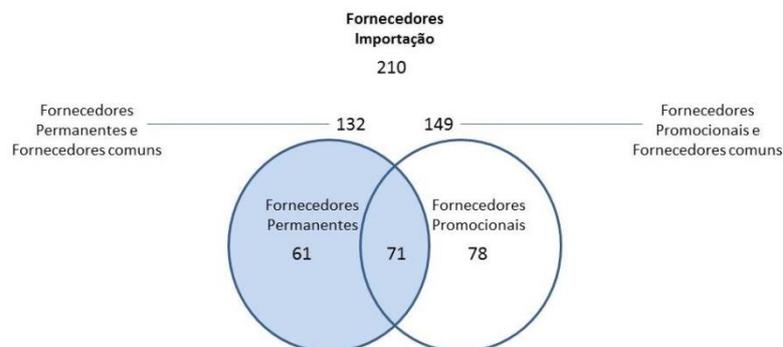


Figura 15 - Organização dos fornecedores de importação

Tal como o esquema da figura 15 mostra, existem 61 fornecedores com apenas artigos permanentes, 71 fornecedores com artigos permanentes e promocionais e 78 fornecedores

somente com artigos promocionais. Tendo em consideração a definição do grupo de fornecedores a serem analisados, retirou-se o conjunto de 78 fornecedores com apenas artigos promocionais, restando um total de 132 fornecedores que servem de base para o presente projeto. De realçar que estes estão divididos pelas categorias da UN Casa, apenas com a exceção do mobiliário exterior que não tem qualquer fornecedor com artigos de importação. A tabela 2 mostra os resultados da organização dos 132 fornecedores pelas respectivas categorias, sendo que uma pequena parte destes providencia artigos para categorias diferentes.

Tabela 2 - Organização dos fornecedores pelas categorias da UN Casa

Categorias	Nº Fornecedores
Cozinha	38
Mesa	28
Festa	3
Têxtil Quarto	5
Lavandaria	10
Organização	16
Decoração	27
Banho	12
Mobiliário Interior	6

Observando os valores apresentados na tabela 2, é de realçar os 27 fornecedores pertencentes à categoria de Decoração. As categorias de Cozinha e Mesa apresentam também um número de fornecedores bastante considerável, no entanto, a contribuição comercial de cada uma destas categorias tem maior relevância na UN. No capítulo 5 serão apresentados valores mais elucidativos da importância de cada um dos fornecedores com artigos permanentes de importação nas respectivas categorias.

Baseado no presente caso de estudo, a empresa tem como objetivo fazer uma redefinição dos fornecedores atuais, identificando aqueles que servirão para encomendas faseadas a dois anos com entregas recorrentes ao longo do ano. Faz-se também a identificação daqueles que têm um valor quase irrelevante na UN e respectivas categorias e estes serão alvo de uma análise para possível eliminação. No capítulo seguinte será apresentada a metodologia utilizada para estes desenvolvimentos.

4 Metodologia

Neste capítulo apresenta-se a metodologia seguida para o desenvolvimento da gestão de fornecedores mais adequada à UN, o qual está dividido em dois subcapítulos. No primeiro é analisada um tipo de abordagem possível e demonstradas as razões de não ser o mais adequado para o projeto. Ainda no mesmo subcapítulo, apresenta-se o método utilizado, e justifica-se a sua escolha. No segundo subcapítulo é feita uma análise minuciosa do mesmo, de forma a compreender como se obtêm os resultados finais apresentados no capítulo 5.

4.1 Análise comparativa de abordagens existentes e fundamentação da escolha da abordagem adotada

De acordo com o que já foi referido no capítulo 2, o processo de compras tem sido elevado a um nível estratégico dentro das empresas, ao longo dos últimos anos. Por essa razão, atualmente, na literatura, podem encontrar-se diversas metodologias para gerir a cadeia de abastecimento, nomeadamente no que diz respeito à fase de *procurement*. De seguida, apresenta-se, de forma teórica, uma das metodologias mais conceituadas na literatura, relativa à gestão de fornecedores.

4.1.1 Metodologia de Kraljic

A metodologia de Kraljic, tal como o próprio nome indica, foi proposta por Kraljic (1983) e, apesar do seu ano de criação, é uma das metodologias mais usadas pelas empresas de hoje em dia. O grande objetivo desta matriz é dar apoio às empresas compradoras na maximização da sua segurança de abastecimento e de redução de custos, aproveitando ao máximo o seu poder de compra (Caniels e Gelderman 2005). Segundo estes autores, o fluxo de atividades correspondente a esta metodologia ocorre em 4 fases.

Na primeira fase, a empresa classifica os artigos alvos de análise em termos de impacto de lucro e risco de abastecimento. Esta classificação de artigos é representada na figura 16.



Figura 16 - Matriz de Kraljic (1983) que analisa um artigo com base no seu impacto financeiro e no risco de abastecimento

Tal como a figura 16 representa, existem 4 tipo de produtos:

- Produtos Alavanca - Artigos de impacto financeiro alto e reduzido risco de abastecimento.
- Produtos Estratégicos - Artigos de impacto financeiro alto e elevado risco de abastecimento.
- Produtos Não Críticos (Rotina) - Artigos de impacto financeiro baixo e reduzido risco de abastecimento.
- Produtos Gargalo - Artigos de impacto financeiro baixo e elevado risco de abastecimento.

Na segunda fase, a empresa faz uma comparação entre o seu poder de negociação e o poder de negociação dos seus fornecedores.

Na terceira fase, a empresa posiciona os seus produtos classificados como estratégicos na matriz de portefólio apresentada na figura 17, de acordo com análise comparativa efetuada na segunda fase.

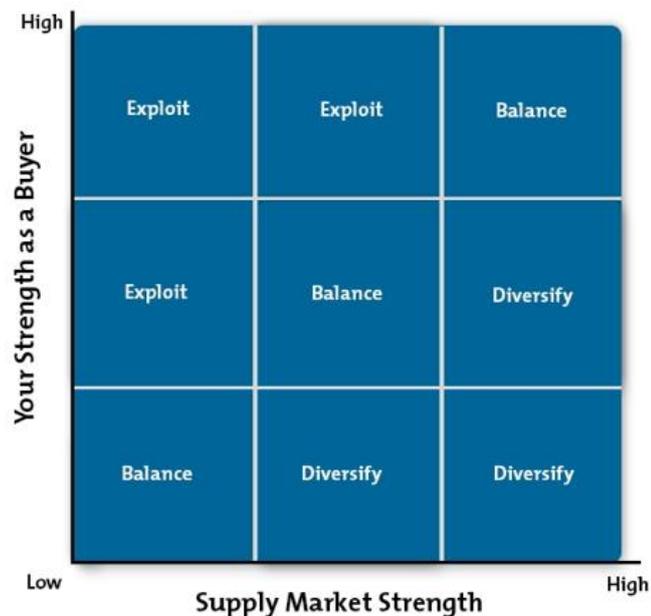


Figura 17 - Matriz de Kraljic (Kraljic 1983) que relaciona a força do comprador com a do mercado de fornecimento

Por fim, a quarta e última fase da metodologia é o planeamento das ações estratégicas da empresa de acordo com cada uma das classificações dos fornecedores e respetivos artigos.

A metodologia de Kraljic, independentemente de ser um dos métodos mais reconhecidos na literatura, não se enquadra no tipo de metodologia mais adequado para analisar a UN Casa no momento atual, pois, apesar da grande diversidade de gama, a maioria dos artigos tem um artigo substituto correspondente, o que proporciona, em consequência, um risco de abastecimento mais baixo.

4.1.2 Matriz ABC

A Matriz ABC é uma metodologia que permite fazer uma classificação dos artigos da empresa, de forma a separar os de maior impacto dos restantes (Carvalho 2002). Esta ferramenta de análise é uma das mais conceituadas na literatura e baseia-se no princípio de Pareto (Pareto 1906) que serve para fazer a classificação dos artigos, agrupando-os em três classes distintas. A classe A engloba o grupo de artigos mais relevantes, compreendendo 20% dos artigos que representam 80% da faturação total. A classe B compreende 30% dos artigos que representam 15% da faturação total, tendo uma relevância intermédia. Por fim, os artigos de classe C são os de menor importância, compreendendo 50% dos artigos que representam apenas 5% da faturação total.

Tendo em conta a objetividade, simplicidade e facilidade de uso, aliado a um leque alargado de fornecedores, e conseqüentemente, uma gama muito diversificada de artigos da UN Casa, a matriz ABC é uma metodologia que se enquadra nos objetivos propostos. No entanto, esta metodologia, utilizada na sua forma tradicional, é baseada unicamente no fator faturação ou valor de vendas acumuladas. Foi, portanto, necessário adicionar mais alguns fatores de cálculo, de acordo com as necessidades da UN Casa e do presente projeto, de forma a completar a análise.

4.2 Método seguido no projeto

Com base nos objetivos propostos pela empresa e necessidades académicas, surgiu uma sequência de atividades. Estas foram realizadas com o intuito de efetuar a mais adequada seleção dos fornecedores a propor parceria e a identificação daqueles que serão alvo de análise de risco. Posteriormente, descreve-se também a metodologia para identificar os critérios de avaliação adequados para monitorizar e avaliar fornecedores.

4.2.1 Identificação dos fornecedores alvos de análises e respetivos artigos

Tal como já foi referido, apesar do foco do trabalho serem os fornecedores com artigos permanentes de importação, isso não implica que estes não tenham produtos promocionais. Dessa forma, esses artigos também serão alvo de análise, tendo em conta que estes constituem mais um indicador do valor dos fornecedores, tanto nas vendas como na respetiva contribuição para a UN. Assim sendo, a partir de uma base de dados com todos os artigos vendidos em 2015 e respetivos fornecedores, identificaram-se os artigos permanentes e promocionais de cada um. A figura 18 apresenta uma amostra dessa base de dados.

Unidade			
Artigo	Artigo de Importação Permanente	Artigo Promoção Importação	#Forn
3584742 - ALMOFADA ANATOMICA C/FRONHA 60X45CM			
4684119 - WOK D.28 PRETO #BASIC	4684119		20628
5345687 - ALMOFADA PENAS 60X45CM			
5427015 - LIMPA VIDROS WINDO MATIC VILEDA			
3666559 - SERV 20PC PORC #MONTREAL			
4315978 - CONJ. 10 CABIDES PLÁSTICOS			
2690306 - CJ 10 COPOS CAFE 10CL TRANSPARENTES			
2366983 - CJ 10 FOGUETES			
2897346 - PROT.COLCHAO FELPO IMPERM.PC 190X140			
4845895 - JOGO CAMA 240X270 VINTAG CLAS PINT BJ			
5142375 - EDREDAO CORAL / POLAR 240X220CM			
5247168 - VASSOURA ANTI-CHOQUE MACIA #PERFECT			
5009068 - FAQUEIRO 48 PCS #BASIC		5009068	27083
5443871 - EDREDAO POLAR / BORREGUITO 240X220CM			

Figura 18 - Amostra da base de dados relativa a todos os artigos vendidos em 2015

Observando a figura 18, constata-se que alguns dos artigos não foram identificados nem como artigos promocionais, nem como permanentes de importação, pois têm origem em fornecedores nacionais. Como não fazem parte do objeto de estudo, foram de imediato excluídos da análise. O passo seguinte foi retirar todos aqueles fornecedores de importação que não englobam na sua gama artigos permanentes. Desta forma, agruparam-se os 132 fornecedores de importação já anteriormente identificados no caso de estudo pelos seus respetivos artigos. A tabela 3 representa uma amostra desse agrupamento.

Tabela 3 - Amostra da organização dos fornecedores objetos de estudo pelos seus respetivos artigos permanentes e promocionais

Fornecedor	Artigos de Importação Permanentes	Artigos de Importação Promocionais	Total
27143	54	1	55
26332	12	0	12
28104	57	10	67
27085	32	26	58
22940	14	4	18
26723	14	0	14
14353	22	1	23
27601	6	2	8
17672	8	7	15
14919	5	0	5

4.2.2 Matriz ABC adaptada às necessidades da UN

Identificados os fornecedores a serem estudados e respectivos artigos permanentes e promocionais, desenvolveu-se uma análise de fornecedores baseada na matriz ABC, já enunciada anteriormente, mas adaptada às necessidades da empresa. Como tal, a análise foi feita por uma divisão em apenas duas classes de artigos: Os artigos do grupo A, que representam 80% da faturação total (1º ao 8º decil) e os artigos do grupo B, que representam os restantes 20% da faturação total (9º e 10º decil). Esta separação foi feita por fornecedor, sendo então possível identificar o número de artigos pelos quais cada um é responsável, assim como o grupo a que pertence. Associado a isto, foram ainda identificados os artigos RADAR da UN Casa, agrupados também por fornecedor. Entenda-se por artigo RADAR o artigo que tem um conjunto de especificações que faz dele um artigo de elevada importância para a UN e que tem, prioritariamente face a toda a gama, de estar sempre em loja. De entre as mais diversas especificações possíveis, surgem fatores como o valor de vendas total, a importância para o cliente e a importância para a categoria em que está inserido. A identificação de um determinado artigo como RADAR é feita pelo departamento comercial da UN, composto pelos gestores comerciais. Para se obter os valores referidos, utilizou-se a base de dados com todos os artigos vendidos em 2015, já utilizada na identificação dos fornecedores permanentes de importação, mas com a inclusão do fator da faturação, calculado ao artigo. O procedimento foi o seguinte:

1. Ordenação dos artigos do maior para o menor em termos de faturação
2. Cálculo da percentagem de vendas acumuladas:

$$\% \text{Vendas Acumuladas} = \frac{\text{Faturação Artigo}}{\text{Faturação Total}} + \text{Faturação Artigo Anterior}$$

3. Atribuição do decil ao artigo

(O 1º decil representa 10% da faturação total acumulada, o 2º decil os segundos 10% da faturação total acumulada, e por aí adiante até ao 10º decil que representa os últimos 10% da faturação total acumulada, sendo esta faturação calculada do artigo de maior até ao de menor valor de vendas)

4. Identificação dos artigos providenciados por fornecedores permanentes de importação
5. Identificação dos artigos do 1º ao 8º decil – Grupo A
6. Identificação dos artigos 9º e 10º decil – Grupo B
7. Identificação de artigos RADAR providenciados por fornecedores permanentes de importação

Tendo em conta que este método, por si só, não é suficiente para fazer uma gestão adequada dos fornecedores, complementou-se este estudo com uma série de fatores essenciais ao proposto. De seguida apresentam-se esses indicadores comerciais e a forma como estes foram calculados. Considere-se fornecedor com a abreviatura Forn.

1. **Rácio Bottom/Total:** Considere-se artigo *bottom* um artigo pertencente ao Grupo B e um artigo *top* um artigo pertencente ao grupo A. O cálculo deste valor permite analisar quantos artigos do Grupo A e B tem um fornecedor relativamente ao total de artigos fornecidos pelo mesmo.

$$\text{Rácio } \textit{Bottom}/\textit{Total Forn} = \frac{\text{N}^{\circ} \text{ Artigos Grupo B Forn}}{\text{N}^{\circ} \text{ Artigos Total Forn}} \times 100$$

2. **Vendas de Artigos Permanentes de Importação:** Tendo em conta que os artigos permanentes estão definidos pela UN como artigos que estão em loja durante todo o ano, este fator é de extrema importância na identificação de fornecedores a fazer parceria de longo prazo.

$$\% \text{Vendas Permanentes Forn} = \frac{\text{Vendas Permanentes Forn}}{\text{Vendas Permanentes Totais}} \times 100$$

3. **Vendas de Artigos Promocionais de Importação:** Valor referente às receitas totais obtidas a partir de artigos promocionais. Fator que permite analisar qual o tipo de influência que estes artigos têm nos valores do fornecedor.

$$\% \text{Vendas Promocionais Forn} = \frac{(\text{Vendas Totais Forn.} - \text{Vendas Permanentes Forn})}{\text{Vendas Totais Forn}} \times 100$$

4. **Margem Média:** O cálculo da margem média permite ter uma noção de qual o lucro médio por fornecedor.

$$\text{Margem Média Forn} = \frac{(\text{PVP} - \text{PC})\text{artigo1} + (\text{PVP} - \text{PC})\text{artigo2} + \dots}{\sum \text{PVP}} \times 100$$

5. **Contribuição Média:** Este fator de cálculo permite complementar o cálculo da margem média, porque esta varia consoante o número de produtos vendidos por artigo. Dessa forma, a contribuição permite conhecer qual foi o lucro médio do fornecedor. De realçar que é um fator de extrema importância na análise ao valor do fornecedor na categoria.

$$\textit{Contribuição Média Forn} = \textit{Vendas Totais Forn} \times \textit{Margem Média Forn}$$

$$\% \textit{Contribuição Média Forn} = \frac{\textit{Contribuição Média Forn}}{\textit{Contribuição Total}} \times 100$$

6. **Número de Transações:** Tendo em conta que determinados artigos têm um preço de venda ao público (PVP) baixo e, em consequência, um valor de faturação baixo, este fator permite estudar qual foi a adesão do público ao artigo. Tendo em conta que a análise é feita ao fornecedor e não ao artigo, este fator não permite entender de forma

linear qual foi a experiência do cliente, mas contribui, de forma generalizada, para analisar a mesma.

$$\%Transações\ Forn = \frac{N^{\circ}\ Transações\ Forn}{N^{\circ}\ Transações\ Totais} \times 100$$

A figura 19 apresenta uma amostra da base de dados construída com base na matriz de análise de fornecedores para a obtenção destes valores. Por motivos de confidencialidade não serão apresentados nomes de artigos.

Nº Artigo	Vendas Totais	Vendas Acumuladas	% Vendas Acumuladas	Decil	Importação	RADAR	#FORN	Artigos Permanentes
5246136	210.962,63 €	5.559.027,57 €	7,12%	1º decil	IMPORTAÇÃO	5246136	32057	5246136
3698474	202.576,62 €	5.966.334,24 €	7,64%	1º decil	IMPORTAÇÃO	3698474	14353	3698474
5007545	162.543,28 €	7.200.789,81 €	9,22%	1º decil	IMPORTAÇÃO	5007545	27601	5007545
5273805	156.690,02 €	7.514.841,92 €	9,62%	1º decil	IMPORTAÇÃO	5273805	17672	5273805
5118820	143.544,04 €	8.720.872,58 €	11,16%	2º decil	IMPORTAÇÃO		28128	5118820
5089496	106.435,30 €	11.391.103,06 €	14,58%	2º decil	IMPORTAÇÃO		28816	5089496
4914240	85.239,44 €	14.386.744,18 €	18,42%	2º decil	IMPORTAÇÃO	4914240	25584	4914240
4684119	82.230,45 €	14.717.658,90 €	18,84%	2º decil	IMPORTAÇÃO	4684119	20628	4684119
4450173	78.639,40 €	15.434.301,03 €	19,76%	2º decil	IMPORTAÇÃO	4450173	15375	4450173
4932825	75.369,62 €	15.893.679,11 €	20,35%	3º decil	IMPORTAÇÃO	4932825	27143	4932825
5515678	67.415,00 €	17.409.937,41 €	22,29%	3º decil	IMPORTAÇÃO		29074	5515678
2836165	66.591,34 €	17.476.528,75 €	22,37%	3º decil	IMPORTAÇÃO		14919	2836165
5089497	66.094,89 €	17.741.310,19 €	22,71%	3º decil	IMPORTAÇÃO		28816	5089497
4870650	56.277,58 €	20.548.116,82 €	26,30%	3º decil	IMPORTAÇÃO	4870650	28683	4870650
4612351	55.769,36 €	20.884.360,06 €	26,73%	3º decil	IMPORTAÇÃO	4612351	22940	4612351
5118819	55.234,32 €	20.939.594,38 €	26,80%	3º decil	IMPORTAÇÃO		28128	5118819
5283343	53.115,45 €	21.700.472,24 €	27,78%	3º decil	IMPORTAÇÃO		16848	5283343
...
5340736	17,85 €	78.098.673,78 €	99,97%	10º decil	IMPORTAÇÃO		27037	5340736
4358123	6,96 €	78.113.380,60 €	99,99%	10º decil	IMPORTAÇÃO		14260	4358123
5132728	3,62 €	78.117.587,26 €	100,00%	10º decil	IMPORTAÇÃO		28528	5132728
4544384	1,04 €	78.120.279,61 €	100,00%	10º decil	IMPORTAÇÃO		15717	4544384

Figura 19 - Amostra da base de dados que serviu para obtenção dos fatores de cálculo da matriz de análise

4.2.3 Matriz ABC à Categoria

Concluída a análise dos fornecedores no âmbito da UN como um todo, realizou-se posteriormente a mesma análise, mas na perspectiva das suas diferentes categorias. Tendo em conta que a categoria Mobiliário Exterior não tem qualquer artigo permanente providenciado por fornecedores de importação, a análise é feita apenas às restantes nove categorias da UN. Assim sendo, o mesmo procedimento é efetuado, desde a identificação dos artigos pertencentes ao Grupo A e ao Grupo B até ao cálculo dos fatores complementares à matriz de análise. Como tal, um fornecedor pode obter diferentes valores ao nível do número de artigos, da faturação e do número de transações nas duas perspetivas analisadas. Isto acontece porque um fornecedor poderá ter 25 artigos no total, mas 10 serem da categoria Mesa e 15 da categoria Decoração.

4.2.4 Cruzamento de Matrizes

Concluída a análise às 9 categorias da UN, o último passo desta análise passou por se fazer um cruzamento dos resultados obtidos e, conseqüentemente, agrupar os fornecedores segundo

os objetivos propostos pela empresa. Nessa perspetiva, criaram-se 3 grandes grupos de fornecedores:

- Fornecedores a propor parceria de longo prazo
- Fornecedores em risco de eliminação
- Fornecedores com análise não prioritária.

Para se chegar aos valores finais, o cruzamento dos dados relativos à UN e às categorias procedeu-se da seguinte forma:

- 1- Análise dos 3 grupos no âmbito da UN
- 2- Análise dos 3 grupos por cada categoria
- 3- Análise individual dos fornecedores colocados em grupos diferentes nas duas perspetivas.

4.2.5 Ferramenta de Monitorização e Avaliação de Fornecedores

Após a análise exaustiva dos fatores quantitativos dos atuais fornecedores permanentes de importação, é de extrema importância fazer também um estudo com base em critérios mais qualitativos e que sejam complementares aos primeiros. Nessa perspetiva, desenvolveu-se uma ferramenta que permite fazer uma adequada monitorização e avaliação de fornecedores, a qual tem dois grandes objetivos:

- Apoio aos gestores comerciais no planeamento de recompras
- Apoio aos gestores comerciais no planeamento de primeiras compras.

No que concerne ao primeiro objetivo, esta ferramenta servirá de suporte para os gestores analisarem o valor do fornecedor em questão e decidirem se este é o mais adequado para negociar ou se é preferível fazer *sourcing* de um novo fornecedor. Relativamente ao segundo objetivo, este desenvolvimento serve para dar apoio aos gestores comerciais para decidirem se existe algum fornecedor ativo capaz de fornecer o artigo em questão. De realçar que a ferramenta é completamente conciliável com a metodologia de seleção de fornecedores acima descrita, devido ao seus critérios mais qualitativos.

4.2.6 Gestão da Relação com Fornecedores

Para que um processo de compras seja eficiente, é necessário que se mantenham relações de cooperação entre a empresa e o fornecedor (Oghazi et al. 2016). Para que tal aconteça, o desempenho esperado dos fornecedores deve estar alinhado com as metas e os objetivos globais da empresa. A falta de sincronização de estratégias pode causar impactos no custo, qualidade e tempo de entrega (Oghazi et al. 2016). Por essas razões, é fundamental que haja um alinhamento dos interesses entre a UN e os seus fornecedores e o consequente tipo de comunicação envolvida.

As parcerias estratégicas estão no topo das agendas empresariais da maioria das empresas e a gestão da relação com os fornecedores (SRM) é vista como um dos poucos tópicos do *procurement* que ainda podem fazer a diferença (Verweij e Peek 2013).

A primeira vertente do presente subtópico surge no sentido de uma avaliação interna da própria empresa com o intuito de se analisar as vantagens e desvantagens dos fornecedores

em estabelecerem parceria com a mesma. Para este estudo, utilizou-se a metodologia da análise SWOT. Este método permite à empresa ganhar um melhor conhecimento do ambiente interno e externo da empresa para o desenvolvimento de planos estratégicos (Phadermrod et al. 2014). Uma análise SWOT permite avaliar as forças, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças num negócio. As forças são os atributos da empresa que são úteis para alcançar o objetivo. As fraquezas são os atributos da empresa que são prejudiciais ao alcance do objetivo. As oportunidades são as vantagens do ambiente externo que são úteis para alcançar o objetivo. Por último, as ameaças são as desvantagens do ambiente externo que podem prejudicar o alcance do objetivo (Kotler 2003).

A segunda vertente adverte na perspectiva do próprio relacionamento da UN com os fornecedores de forma a convergirem os interesses de ambos. Nesse sentido, são identificados os diferentes níveis de parceria possíveis, tendo em conta o tipo de informação que se está disposto a partilhar, bem como o grau de partilha de riscos e absorção de custos com os fornecedores.

A base deste estudo foi um modelo de maturidade desenvolvido por Verweij e Peek (2013), que identifica 4 níveis de maturidade: Sem SRM, Em Exploração, Estabelecido e Classe Mundial. No nível Sem SRM a empresa faz a gestão dos seus fornecedores através do contrato sem qualquer diferenciação de estratégias. No nível Em Exploração a empresa identifica os seus fornecedores-chave e inicia um número limitado de projetos piloto para desenvolver confiança, experiência e credibilidade. No nível Estabelecido o grau de SRM é bastante maduro. Os fornecedores chave têm acesso aos benefícios financeiros da empresas e o risco de exposição é diminuído. Por fim, o nível Classe Mundial o SRM é o centro do negócio da empresa e completamente incorporado no seu negócio. Aliado a estes 4 níveis de maturidade, o modelo distingue ainda 7 fatores críticos para o sucesso do SRM: Estratégia & Administração, Processo, Estrutura, Pessoas, Tecnologias, Gestão de Desempenho e Gestão de Riscos. No capítulo 5, apresenta-se a atual situação da UN Casa relativa aos 7 fatores críticos já identificados e analisa-se uma estratégia futura de SRM baseada neste modelo.

5 Resultados Finais

Neste capítulo serão apresentados os resultados finais, os quais foram obtidos através das metodologias descritas no capítulo anterior. Por motivos de confidencialidade, não serão revelados nomes de fornecedores nem respectivas faturações.

5.1 Identificação dos fornecedores objeto de estudo e respectivos artigos

Tal como é possível verificar no capítulo anterior, a primeira análise efetuada no presente projeto passou pela identificação dos artigos pelos quais cada um dos fornecedores é responsável, fazendo uma divisão por artigos permanentes e promocionais. A tabela 4 apresenta uma divisão de artigos por categorias da UN Casa.

Tabela 4 - Número de artigos permanentes e promocionais pertencentes a cada categoria

Categorias	Artigos Permanentes	Artigos Promocionais	Total
Cozinha	390	105	495
Mesa	307	50	357
Festa	89	12	101
Têxtil Quarto	42	8	50
Lavandaria	27	30	57
Organização	174	93	267
Decoração	131	105	236
Banho	102	9	111
Mobiliário Interior	19	41	60
		45	45
Total	1281	498	1779

A partir da tabela 4, constata-se que em todas as categorias, com exceção de lavandaria e mobiliário interior, os artigos permanentes têm maior relevância quantitativa do que os artigos promocionais. Para além disso, é possível observar que se consideraram 45 artigos promocionais que não estão alocados a nenhuma categoria. Estes 45 artigos são da responsabilidade de fornecedores com apenas artigos promocionais numa determinada categoria, mas que são também responsáveis por artigos permanentes numa outra categoria, fazendo, portanto, parte do grupo de fornecedores em análise. Dessa forma, os artigos promocionais em questão não são considerados na análise à categoria, mas são considerados na análise à UN como um todo.

Posteriormente, a partir da metodologia de análise adaptada aos objetivos internos propostos pela empresa, fez-se um estudo à UN como um todo, sendo os resultados apresentados de seguida.

5.2 Matriz ABC no âmbito da UN Casa

Em primeiro lugar, apresenta-se através da tabela 5 uma tabela com os valores correspondentes ao número de artigos do Grupo A, do Grupo B e também os artigos RADAR da UN Casa.

Tabela 5 - Número de artigos do Grupo A, Grupo B e Artigos RADAR

	Número de Artigos	% Artigos
Grupo A	554	31%
Grupo B	1225	69%
Total	1779	100%
Artigos RADAR	44	2%

Os resultados expostos na tabela 5 mostram que a UN Casa tem 31% de artigos provenientes de fornecedores permanentes de importação, que fazem 80% da faturação total da UN, em 2015. Os restantes 69% dos artigos pertencem ao grupo de fornecedores permanentes de importação que fazem apenas 20% da faturação total. Para além disso, os resultados mostram ainda que a UN tem 44 artigos RADAR que são pertencentes a fornecedores com artigos permanentes de importação e que representam 2% do total de artigos do grupo de fornecedores em análise.

Concluída esta fase de análise, apresentam-se os resultados da análise efetuada ao fornecedor, no âmbito da UN. Tal como é possível verificar pelas figuras 20 e 21, os resultados foram divididos em três grupos de fornecedores:

- 18 Fornecedores com Artigos RADAR
- 31 Fornecedores apenas com artigos do Grupo B
- 83 Fornecedores restantes

	GAMA DE IMPORTAÇÃO POR FORNECEDOR						
	Artigos Permanentes	Artigos Promocionais	Total	Grupo A	Grupo B	Racio Bottom/Total	RADAR
Total 18 Fornecedores c/ artigos RADAR	198	27	225	132	93	30%	44
Total 31 Fornecedores Grupo B	244	147	391	0	391	100%	0
Total 83 Forn Restantes	839	324	1163	422	741	47%	0
Total Fornecedores Perm. de Importação	1281	498	1779	554	1225	57%	44

Figura 20 - Análise à gama de importação dos 3 grupos de fornecedores

	Só Permanentes Importação	CONTRIBUIÇÃO COMERCIAL / FORNECEDOR				
	% FORN Vendas Permanentes	% FORN Vendas Totais	Peso de Vendas Promocionais do FORN	Margem Média	% FORN Contribuição	% FORN Transações Totais
Total 18 Fornecedores c/ artigos RADAR	38%	33%	11%	57%	35%	36%
Total 31 Fornecedores Grupo B	5%	5%	21%	53%	6%	6%
Total 83 Forn Restantes	57%	62%	22%	51%	60%	58%
Total Fornecedores Perm. de Importação	100%	100%	20%	52%	100%	100%

Figura 21 - Análise à contribuição comercial dos 3 grupos de fornecedores

Os resultados das figuras 20 e 21 mostram que os 18 fornecedores com artigos RADAR são responsáveis por 38% das vendas geradas por artigos permanentes de importação e providenciam 44 artigos RADAR. Para além disso, representam ainda 33% das vendas totais, 35% de contribuição e 36% das transações geradas pelo grupo de fornecedores com artigos permanentes de importação, sendo, por conseguinte, o grupo de fornecedores mais importante da UN.

Relativamente aos 31 fornecedores com artigos apenas do Grupo B, verifica-se que não têm qualquer artigo RADAR, têm uma contribuição de apenas 6% e 5% das vendas de artigos permanentes e também totais, sendo, portanto, o grupo de fornecedores de menor valor na UN, requerendo uma análise mais cuidada.

Por fim, os 83 fornecedores restantes constituem o grupo de menor prioridade de análise em comparação com os outros dois grupos, tendo em conta que têm um valor intermédio para a UN, não sendo, portanto, nem fornecedores em risco de eliminação nem prioritários para estabelecimento de parceria.

De seguida, apresentam-se pormenorizadamente os resultados de cada um destes três grupos de fornecedores. Tal como acontece nas figuras 20 e 21 cuja análise se acaba de apresentar, de ora em diante, serão representados na última linha de cada coluna (sombreado a azul) o somatório ou a média dos valores constantes da respetiva coluna, consoante o tipo de elemento em análise. Por uma questão de fluência de leitura e de dimensão de imagem, as bases de dados utilizadas para o segundo e terceiro grupos serão apenas apresentadas em anexo.

• 18 Fornecedores com artigos RADAR

GAMA DE IMPORTAÇÃO POR FORNECEDOR							
Artigos Permanentes	Artigos Promocionais	#Forn	Total	Grupo A	Grupo B	Racio Bottom/Total	RADAR
54	1	27143	55	21	34	62%	3
12	0	26332	12	12	0	0%	7
14	4	22940	18	11	7	39%	4
14	0	26723	14	14	0	0%	4
22	1	14353	23	13	10	43%	5
6	2	27601	8	8	0	0%	2
8	7	17672	15	9	6	40%	1
17	1	21767	18	15	3	17%	1
18	6	28683	24	7	17	71%	1
2	2	32057	4	2	2	50%	1
5	0	27026	5	5	0	0%	5
6	0	25584	6	3	3	50%	1
3	0	23206	3	3	0	0%	3
2	1	15375	3	3	0	0%	2
7	0	26084	7	1	6	86%	1
1	2	16848	3	3	0	0%	1
1	0	20628	1	1	0	0%	1
6	0	16079	6	1	5	83%	1
198	27		225	132	93	30%	44

Figura 22 - Análise à gama de importação de cada um dos fornecedores com artigos RADAR

#Forn	Só Permanentes Importação		CONTRIBUIÇÃO COMERCIAL / FORNECEDOR			
	% FORN Vendas Permanentes	% FORN Vendas Totais	Peso de Vendas Promocionais do FORN		% FORN Contribuição	% FORN Transações Totais
			Margem Média			
27143	5,03%	4,34%	11%	59,22%	4,91%	4,90%
26332	4,16%	3,19%	0%	61,40%	3,74%	0,75%
22940	2,93%	2,43%	8%	63,11%	2,93%	1,44%
26723	3,19%	2,44%	0%	62,41%	2,91%	3,74%
14353	4,62%	3,74%	5%	39,69%	2,83%	5,19%
27601	2,54%	2,40%	19%	49,80%	2,28%	6,53%
17672	2,22%	2,22%	23%	52,81%	2,24%	2,79%
21767	2,30%	2,02%	13%	55,02%	2,12%	0,95%
28683	1,23%	2,10%	55%	51,54%	2,07%	3,53%
32057	2,30%	1,76%	0%	61,01%	2,05%	0,39%
27026	1,87%	1,43%	0%	50,45%	1,38%	0,27%
25584	1,10%	0,84%	0%	74,29%	1,20%	2,78%
23206	1,04%	0,80%	0%	65,36%	1,00%	0,43%
15375	1,08%	0,90%	8%	44,82%	0,77%	0,35%
26084	0,60%	0,46%	0%	73,95%	0,65%	0,82%
16848	0,36%	0,74%	63%	43,02%	0,61%	1,00%
20628	0,87%	0,66%	0%	46,14%	0,59%	0,37%
16079	0,43%	0,33%	0%	71,30%	0,44%	0,09%
	38%	33%	11%	57%	35%	36%

Figura 23 - Análise à contribuição comercial de cada um dos fornecedores com artigo RADAR

As principais evidências que se retiram deste grupo de fornecedores são:

- Os primeiros 5 fornecedores têm mais de 2 artigos RADAR cada, fornecem mais de 10 artigos, geram 19,93% das vendas de artigos permanentes e têm uma contribuição de 17,32% face ao total de fornecedores permanentes de importação. São prioritários para o estabelecimento de parceria;
- Os fornecedores 27601, 27026, 23206 e 15375 são fornecedores com mais que 1 artigo RADAR cada e, apesar do reduzido número de artigos que fornecem, têm um rácio *bottom*/total de 0%, tendo um grau de importância elevado na UN;
- Os últimos 4 fornecedores com apenas um artigo RADAR cada, têm uma contribuição de 2% do total de fornecedores permanentes de importação e são responsáveis por um reduzido número de artigos, requerendo uma análise mais cuidada.

- **31 Fornecedores com apenas artigos do Grupo B**

A análise a este grupo de fornecedores é apresentada no anexo D.

Seguindo uma estratégia de concentração, estes serão os fornecedores prioritários a serem analisados, estando em risco de eliminação. No entanto, há que realçar os 2 primeiros fornecedores que apresentam não só um elevado número de artigos, mas também uma contribuição e um volume de vendas totais interessante, requerendo, portanto, uma análise mais cuidada por parte da UN.

- **83 Fornecedores restantes**

A análise a estes fornecedores é apresentada de forma dividida nos anexos E e F.

Fazendo uma análise a este grupo de fornecedores, destacam-se as seguintes evidências:

- 19 Fornecedores providenciam mais de 20 artigos à UN, sendo, portanto, fornecedores de elevada importância para o negócio;
- 24 Fornecedores têm menos de 5 artigos e uma contribuição total de 5% face ao total de fornecedores permanentes de importação, tendo reduzida relevância na UN.
- Os restantes 43 fornecedores têm indicadores que fazem deles os menos prioritários para análise.

5.3 Matriz ABC no âmbito das diferentes categorias da UN Casa

Concluídas as análises aos 3 grupos de fornecedores no âmbito da UN, com base na mesma metodologia, complementou-se a presente análise com um estudo por categoria. No entanto, tendo em conta a quantidade de categorias da UN Casa e, de forma a evitar um texto repetitivo e cansativo, as suas respetivas análises serão apenas colocadas de forma pormenorizada no anexo G. A categoria de Lavandaria será também apresentada na presente secção apenas com o fim de exemplificar o processo de análise. Da tabela 6 representada abaixo constam os critérios de seleção utilizados para fazer a identificação de fornecedores prioritários para parcerias e fornecedores em risco de eliminação.

Tabela 6 - Critérios utilizados na seleção dos fornecedores

Critérios de Seleção de Fornecedores	
Fornecedores a propor parceira	Fornecedores a eliminar
<ul style="list-style-type: none">- Ter pelo menos 1 artigo RADAR- Ter 30 ou mais artigos permanentes- Ter mais de 10 artigos permanentes e indicadores comerciais com valores relevantes na categoria- Ter mais artigos permanentes que promocionais e indicadores comerciais com valores muito relevantes na categoria	<ul style="list-style-type: none">- Ter menos de 5 artigos e indicadores comerciais com valores irrelevantes- Ter menos de 10 artigos e indicadores comerciais com valores muito baixos

Fazendo uma análise à tabela 6, é importante realçar que, para um fornecedor pertencer a um dos grupos, é necessário cumprir apenas um dos critérios de seleção apresentados. Aliado a isto, é também essencial frisar que a relevância dos indicadores comerciais varia de categoria para categoria. Por exemplo, no caso da categoria de Cozinha, que tem um total de 28 fornecedores, os indicadores comerciais não têm de apresentar valores tão elevados como a categoria de Festa que engloba apenas 3 fornecedores. Por fim, é ainda necessário referir que os indicadores comerciais têm relevâncias diferentes para os dois grupos. No caso do grupo dos fornecedores a propor parceria, a percentagem de vendas de artigos permanentes e a contribuição serão os indicadores de maior importância. Relativamente ao grupo de fornecedores a eliminar, dá-se um maior destaque à percentagem de vendas totais, à contribuição e às transações. No entanto, analisa-se num cômputo geral todos os indicadores e a sua influência na respetiva categoria.

De seguida, tal como já foi referido, apresenta-se nas figuras 24 e 25, como exemplo, a análise efetuada aos fornecedores da categoria de Lavandaria. Considere-se a cor verde referente aos fornecedores de maior valor e a cor rosa correspondente aos fornecedores de valor mais reduzido na categoria.

• **Lavandaria**

GAMA DE IMPORTAÇÃO POR FORNECEDOR							
Artigo Permanentes	Artigo Promocionais	#Forn	Total	Grupo A	Grupo B	Racio Bottom/ Total ¹	RADAR
2	2	32057	4	1	3	75%	1
2	27	17783	29	0	29	100%	0
7	0	26084	7	1	6	86%	1
4	0	28611	4	0	4	100%	0
2	0	23209	2	2	0	0%	0
1	0	27911	1	0	1	100%	0
3	0	28676	3	0	3	100%	0
3	0	26190	3	0	3	100%	0
1	0	23292	1	0	1	100%	0
2	1	28612	3	0	3	100%	0
27	30		57	4	53	86%	2

Figura 24 - Análise da gama de importação dos fornecedores de Lavandaria

#Forn	Só Permanentes Importação	CONTRIBUIÇÃO COMERCIAL / FORNECEDOR				
	% FORN vendas permanentes	% FORN Vendas Totais	Peso de Vendas Promocionais do FORN	Margem Média	% FORN Contribuição	% FORN Transações totais
32057	49,1%	41,4%	0%	61%	43,9%	10,2%
17783	3,8%	18,3%	82%	54%	17,3%	40,8%
26084	12,9%	10,9%	0%	74%	13,9%	21,7%
28611	11,0%	9,2%	0%	54%	8,7%	5,7%
23209	12,4%	10,5%	0%	44%	7,9%	1,3%
27911	3,5%	2,9%	0%	43%	2,2%	11,8%
28676	2,8%	2,4%	0%	56%	2,3%	1,9%
26190	2,4%	2,0%	0%	46%	1,6%	1,9%
23292	1,4%	1,2%	0%	58%	1,2%	3,3%
28612	0,7%	1,2%	48%	51%	1,0%	1,3%
	100%	100%	13%	54%	100%	100%

Figura 25 - Análise da contribuição comercial dos fornecedores de Lavandaria

Com um total de 10 fornecedores responsáveis por 57 artigos, 4 do Grupo A e 53 do Grupo B, dos quais 2 são Artigos RADAR, a categoria de Lavandaria opta por uma estratégia de pouca relevância na aquisição de artigos permanentes a partir de fornecedores de importação.

As principais evidências desta categoria são:

- Os 3 primeiros fornecedores representam um total de 75,1% de contribuição e são responsáveis por 70% dos artigos da categoria. No entanto, o fornecedor 17783 não é incluído

no grupo de análise prioritária para parceria, tendo em conta que estes valores são obtidos com base maioritariamente em artigos promocionais. Os restantes 2, assinalados a verde, para além dos indicadores já referidos de grande valor, são responsáveis por 1 artigo RADAR cada, sendo portanto fornecedores prioritários para possível parceria.

- Os 4 fornecedores assinalados a rosa apresentam uma contribuição de 6,2% face ao total da categoria, sendo que cada um destes é responsável por menos de 4 artigos, estando, no grupo de análise de risco.

5.4 Cruzamento das análises à UN e à Categoria

Face aos resultados obtidos através das diversas análises efetuadas, a proposta de reorganização dos fornecedores ativos da UN Casa ocorre da seguinte forma:

- **Fornecedores a propor parceria a longo prazo**

Os 18 fornecedores com artigos RADAR são os prioritários para estabelecimento de parceria. Estes artigos foram identificados pelo departamento comercial da UN como os mais imprescindíveis e que nunca podem estar em rutura de *stock*. No entanto, com base nas análises efetuadas às categorias da UN, identificaram-se mais 15 fornecedores com características que fazem deles de extrema importância.

Tabela 7 - Fornecedores identificados como prioritário com base na análise à categoria

Fornecedor	Categoria Principal	Nº Artigos	Nº Artigos Permanentes	%Vendas Artigos Permanentes	% Vendas Totais	% Contribuição	% Transações	Outros Dados
21871	Cozinha	74	73	7%	6%	5%	8%	-----
28104	Mesa	67	57	19%	15%	14%	10%	-----
22294	Mesa	31	31	6%	4%	3%	3%	-----
27037	Festa	73	68	33%	28%	35%	24%	-----
26900	Festa	22	15	27%	41%	27%	42%	-----
14919	Têxtil Quarto	5	5	32%	29%	33%	16%	Rácio Bottom/Total (Cat.)=0%
27565	Têxtil Quarto	6	4	19%	22%	24%	17%	Rácio Bottom/Total (Cat.)=0%
27611	Organização	30	30	14%	13%	14%	7%	-----
28611	Organização	24	21	11%	11%	11%	10%	-----
10429	Decoração	31	18	10%	17%	17%	32%	-----
23230	Decoração	17	16	13%	10%	10%	6%	-----
27085	Decoração	13	13	9%	6%	7%	2%	Fornecedor de Cozinha e Mesa
22937	Banho	31	26	13%	15%	18%	17%	-----
15483	Mobiliário Interior	25	8	32%	47%	53%	33%	-----
23234	Mobiliário Interior	14	6	39%	21%	16%	24%	-----

- **Fornecedores em risco de eliminação**

Dos 31 fornecedores identificados com rácio *bottom*/total de 100% na análise à UN como um todo, 9 fornecedores apresentam resultados relevantes numa perspetiva à categoria, o que lhes dá alguma importância, sendo, por isso, excluídos do grupo de fornecedores a eliminar.

Tabela 8 - Fornecedores com rácio *bottom*/total de 100% com base na análise à UN mas com importância relevante respetiva na categoria

Fornecedor	Categoria Principal	Nº Artigos	Nº Artigos Permanentes	%Vendas Artigos Permanentes	% Vendas Totais	% Contribuição	% Transações	Outros Dados
27557	Cozinha	13	4	0%	1%	1%	1%	-----
28697	Mesa	11	11	2%	2%	2%	1%	Rácio <i>Bottom</i> /Total (Cat.)= 28%
27037	Festa	73	68	33%	28%	35%	24%	Fornecedor prioritário
28192	Organização	121	34	2%	4%	5%	6%	-----
28562	Organização	9	9	3%	3%	3%	2%	-----
30450	Organização	9	9	2%	2%	2%	1%	-----
29634	Decoração	15	2	1%	3%	2%	1%	Rácio <i>Bottom</i> /Total (Cat.)= 43%
27672	Decoração	9	6	2%	2%	2%	0%	Rácio <i>Bottom</i> /Total (Cat.)= 33%
28528	Decoração	15	9	2%	2%	2%	1%	-----

Assim sendo, do grupo de 31 fornecedores identificados como em risco de eliminação, apenas 22 fornecedores se mantêm. No entanto, de entre os 83 fornecedores restantes, existem 14 que com a análise à categoria, foram identificados como pertencentes ao grupo de fornecedores em risco de eliminação.

Tabela 9 - Fornecedores de análise não prioritária no âmbito da UN mas identificados como em risco de eliminação na análise à categoria

Fornecedor	Categoria Principal	Nº Artigos	Nº Artigos Permanentes	% Vendas Artigos Permanentes	% Vendas Totais	% Contribuição	% Transações	Outros Dados
27931	Cozinha	1	1	0,7%	0,6%	0,5%	0,5%	-----
27550	Cozinha	2	2	0,4%	0,4%	0,5%	0,1%	-----
28766	Cozinha	3	3	0,6%	0,5%	0,3%	0,1%	-----
25113	Cozinha	1	1	0,5%	0,4%	0,2%	0,3%	-----
30449	Mesa	6	6	1,3%	1,0%	1,0%	0,4%	-----
6323	Mesa	2	2	0,7%	0,5%	0,4%	0,3%	-----
25761	Mesa	2	2	0,5%	0,4%	0,2%	0,0%	-----
28676	Lavandaria	3	3	2,8%	2,4%	2,3%	1,9%	Rácio Bottom/ Total(Cat.) =100%
30420	Organização	3	3	1,5%	1,4%	1,1%	0,3%	-----
25823	Organização	1	1	0,9%	0,8%	0,9%	0,4%	-----
27796	Decoração	1	1	1,5%	1,1%	1,1%	0,8%	-----
29486	Decoração	1	1	1,2%	0,8%	0,9%	0,6%	-----
28661	Mobiliário Interior	2	1	3,8%	4,8%	5,5%	4,1%	-----
28572	Mobiliário Interior	1	1	5,9%	1,8%	1,7%	1,7%	-----

• Fornecedores com Análise Individualizada

Depois de identificados os grupos prioritários de análise, há ainda que destacar mais 4 fornecedores, tendo em conta que fornecem mais do que uma categoria e que obtiveram resultados diferentes nas mesmas, sendo, portanto necessário fazer um estudo mais cuidadoso. Esses fornecedores são:

- Fornecedores 28331 e 18623 são responsáveis por artigos da categoria Mesa e de Cozinha. Estes foram identificados como pertencentes ao grupo dos que estão em risco de eliminação na categoria Cozinha, mas têm uma importância intermédia na categoria Mesa, não sendo prioritários de análise. Desta forma, numa perspetiva global, passam a ser de análise não prioritária.

- Fornecedor 26543 é também responsável por artigos de Mesa e de Cozinha, mas desta vez com importância invertida, relativamente aos dois referidos em cima. Dito de outro modo, é um fornecedor de análise não prioritária na categoria Cozinha, mas identificado como em risco de eliminação na categoria Mesa. Como tal, este fornecedor passa a pertencer ao grupo dos fornecedores sem prioridade de análise numa perspetiva global.

- Fornecedor 23292 pertence ao grupo de fornecedores em risco, tanto na categoria de Mesa como de Lavandaria. No entanto, na categoria de Cozinha, é um fornecedor de importância intermédia, não sendo prioritário de análise. Dessa forma, numa perspetiva global, este fornecedor pertence ao grupo de fornecedores de análise não prioritária.

- **Considerações Finais**

Em forma de conclusão, dos 132 fornecedores permanentes de importação, existem:

- 33 Fornecedores de elevada relevância na UN e que pertencem ao grupo dos que têm condições de estabelecer uma parceria de longa duração com a UN;
- 36 Fornecedores que foram identificados como aqueles que menor valor têm para a UN e que, portanto, pertencem ao grupo dos que podem ser eliminados da lista de fornecedores permanentes de importação ativos;
- 63 Fornecedores que são de importância intermédia na UN, não sendo prioritários para nenhuma das análises futuras.

5.5 Ferramenta de Avaliação e Monitorização de Fornecedores

Tal como já foi referido no capítulo 4, depois de concluída a análise aos fornecedores na sua vertente mais quantitativa, desenvolveu-se uma ferramenta complementar numa vertente mais qualitativa.

De realçar que esta ferramenta foi desenvolvida com base nas exigências do mercado em que está inserido a UN Casa e também das suas necessidades tendo em conta a sua estratégia de compras. A figura 26 apresenta os critérios de avaliação que foram identificados como os relevantes para serem analisados.

Fornecedor		A	B	C	...
Indicadores Financeiros	Margem Ponderada				
	Consolidação				
	Solidez Financeira				
Nível de Serviço	Lead Time				
	Cumprimento Contrato				
	Flexibilidade				
	Fator Dependência				
Importância Fornecedor	Risco de Abastecimento				
	Anos de Fornecimento				
	Inovação				
Indicadores Qualidade	Facilidade de Comunicação				
	IQF				

Figura 26 - Ferramenta de avaliação e monitorização de fornecedores

- **Indicadores Financeiros**

- Margem Ponderada: Este indicador faz uma avaliação do fornecedor relativamente ao preço de custo dos fornecedores. Tendo em conta que a margem média é calculada partindo do pressuposto que todos os artigos venderam a mesma quantidade, a margem ponderada faz o cálculo, considerando a quantidade de artigos vendidos. A classificação do critério é definida de acordo com o resultado obtido. Ex: “45%”.

- **Consolidação:** Correspondente à possibilidade de fazer consolidação de cargas vindas de fontes diferentes. É um dos fatores mais importantes na redução de custos logísticos. Pode ser classificado como Aceita ou Não Aceita.

- **Solidez Financeira:** Um fornecedor com problemas financeiros poderá ter dificuldade em obter materiais de produção necessários, cumprir prazos e manter a qualidade dos seus produtos. Trata-se de um fator muito relevante para parceiros de longo prazo. A solidez financeira poderá ser classificada como Estável ou Não Estável.

- **Nível de Serviço**

- **Lead Time:** Tempo médio que demora um processo de compra. Com base no IOW (tempo ótimo estimado), faz-se a identificação dos dias de atraso e calcula-se o valor médio dos mesmos. Este critério é avaliado por numeração. Ex: “...,-10, -9, ..., 9, 10, ...”

- **Cumprimento Contrato:** Capacidade do fornecedor em cumprir datas acordadas no contrato. Este fator é de extrema importância para a UN tendo em conta as exigências legais e da empresa para o estabelecimento de uma negociação. Devido a problemas de comunicação, produção ou de qualidade, acabam por não o fazer. Este fator poderá ser avaliado como Cumpridor, Instável ou Não Cumpridor.

- **Flexibilidade:** Abertura e capacidade do fornecedor para efetuar alterações ao pedido, nomeadamente no que concerne a quantidades e a datas de entrega. Tendo em conta o tempo alargado que um processo de importação demora desde o seu início até à entrega, por vezes, é necessário fazer alteração de pedido, consoante as modificações e tendências do mercado. Dessa forma, a flexibilidade de um fornecedor poderá ser avaliada como Alta, Média, Baixa ou Nula.

- **Fator Dependência:** Alguns fornecedores fazem exigências negociais em que envolvem artigos não pedidos. Por outras palavras, diversos fornecedores apenas vendem artigos de maior valor se se adquirir também um ou mais artigos de menor valor. A classificação deste fator pode variar entre Alto, se o fornecedor fizer regularmente este tipo de exigências, Médio, se já o fez em alguns processos negociais ou Baixo, se o fez raras vezes ou nunca.

- **Importância Fornecedor**

- **Risco de Abastecimento:** O Risco de abastecimento avalia-se consoante a escassez das matérias-primas, a variação da disponibilidade por motivos de instabilidade governamental, desastres naturais ou quando há poucos fornecedores para o artigo em questão. Se o risco de abastecimento for baixo, o fornecedor terá de ser considerado prioritário. Por outro lado, se o risco de abastecimento for alto, então este fator não interferirá no tipo de relação a estabelecer com o mesmo. A classificação do critério pode variar entre Baixo, Médio ou Elevado.

- **Anos de fornecimento:** Referente ao número de anos de trabalho da UN com o fornecedor. Este fator é meramente indicativo, no entanto, poderá ter uma componente importante de avaliação de uma possível parceria. Ex: “5 anos, 3 anos, 11 meses, 5 meses, ...”

- **Inovação:** Capacidade do fornecedor para o desenvolvimento de produtos inovadores e de acordo com as tendências do mercado. Tendo em conta a aposta estratégica de uma alargada diversificação de gama do mercado em que está inserido a UN Casa, este fator pode ser relevante na avaliação de um fornecedor. A sua medição pode ser feita através de uma relação

do número de engenheiros por número de colaboradores. A avaliação deste fator poderá variar entre Alta, Média ou Baixa.

- **Indicadores Qualidade**

- Facilidade de Comunicação: Acessibilidade de comunicação entre a estrutura central da UN e o fornecedor. Devido às diferenças culturais e de linguagem inerentes entre a empresa e a maioria dos fornecedores de importação, a comunicação é um fator de extrema importância para avaliar a acessibilidade e a capacidade de compreensão dos segundos. A sua classificação poderá variar entre: Muito Boa, Boa, Razoável, Má, Muito Má.

- IQF: Referente ao índice de qualidade do fornecedor. Este é um fator importantíssimo, calculado internamente pela equipa de qualidade, a qual avalia 7 indicadores de qualidade do produto: auditorias e certificados, inspeções, ocorrências, reclamações de consumidores, não conformidades de testes laboratoriais, não conformidades de entregas no entreposto e retiradas gerais de loja (retirada de um produto de todas as lojas devido a um problema de qualidade). A classificação deste fator tem 5 níveis: Excelente, Bom, Aceitável, Não Aceitável (Condicional) e Não Aceitável.

5.6 Gestão da Relação com Fornecedores

Inerente a uma gestão de fornecedores adequada, é necessário que se estabeleça uma estratégia para fortalecer a relação com estes, para que se valorize a negociação efetuada e, em consequência, se retire o melhor da entidade parceira (Jiang et al. 2016). No âmbito do desenvolvimento de uma estratégia de SRM adequada às necessidades da UN Casa, de seguida apresentam-se dois tópicos, em que o primeiro é referente a uma análise interna da empresa e o segundo correspondente à criação de uma proposta estratégica de SRM.

5.6.1 Avaliação da Empresa

Na figura 27 apresenta-se uma análise SWOT à SONAE MC/UN Casa com o intuito de se analisar as vantagens e desvantagens para os fornecedores em estabelecerem uma relação de parceria com a empresa. Posteriormente explica-se cada uma dessas vantagens e desvantagens.

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none">• Reputação da marca Continente• Volume de negócio elevado da SONAE MC• Posição estratégica no Mercado Português e da União Europeia• Variedade de marcas internas da SONAE MC• Gama da UN Casa obrigatória para cliente final	<ul style="list-style-type: none">• Inexistência de planeamento integrado da cadeia de abastecimento• Inexistência de critérios de avaliação de fornecedor• Forte constrangimentos legais e controlos internos• Falta de confiança em parceiros chineses• Princípio de negociação distributiva
Oportunidades	Riscos
<ul style="list-style-type: none">• Crescimento contínuo da unidade em vendas• Estratégia de concentração de fornecedores• Expansão para as economias em desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none">• Desconhecimento de necessidades dos fornecedores• Estratégia de concentração de fornecedores• Possibilidade de Desenvolvimento Interno de Produto para construção de marca própria.

Figura 27 - Análise SWOT à UN Casa/SONAE MC na perspetiva do fornecedor

- **Forças**

- Reputação da marca Continente: Primeira cadeia de hipermercados em Portugal e referência no setor alimentar.
- Volume de negócio elevado da SONAE MC: Valor das vendas totais da empresa é elevadíssimo, o que provoca um reconhecimento grande por parte de outras entidades.
- Posição estratégica no mercado português e na União Europeia: Líder de mercado no setor do retalho alimentar em Portugal e com algum mercado internacional.
- Variedade de marcas internas da SONAE MC: A SONAE MC tem um conjunto muito diversificado de marcas, o que cria uma necessidade constante de procura de novos artigos e fornecedores nas mais variadas áreas.
- Gama da UN Casa obrigatória para o cliente final: O setor do mobiliário é uma área do retalho em que o cliente precisa constantemente de procurar e adquirir novos produtos.

- **Fraquezas**

- Inexistência de planeamento integrado da cadeia de abastecimento: Alguma falta de visibilidade dos intervenientes da cadeia que provoca falhas no processo de compras e, por esse motivo, atrasos nos *lead times*.
- Inexistência de critérios de avaliação de fornecedor: Tendo como base de criterização de fornecedores um leque de fatores muito reduzido, a gestão de fornecedores torna-se mais complexa e, dessa forma, mais difícil se torna a criação de relações de longo prazo.
- Forte constrangimentos legais e controlos internos: Devido à grande reputação da empresa, tanto para o cliente final como para as entidades controladoras, no processo de aquisição de novos artigos é exigido aos fornecedores uma série de requisitos a cumprir de alguma complexidade.

- Falta de confiança em parceiros chineses: Em consequência de um tipo de comunicação complexo com fornecedores internacionais e de longa distância de comunicação, principalmente com fornecedores de origem oriental, o estabelecimento de uma relação de parceria torna-se mais difícil.

- Princípio de negociação distributiva: Tendo como base de negociação apenas os fatores preço e quantidade, o princípio de negociação distributiva é seguido, ou seja, para uma parte ganhar, a outra parte terá de perder. Em consequência, a negociação torna-se um processo difícil devido às exigências fortes dos fornecedores, nomeadamente de fornecedores internacionais relativamente a quantidades a comprar.

- **Oportunidades**

- Crescimento contínuo da UN em vendas: Desde que a UN Casa se tornou uma área de negócio independente em 2012, tem existido um aumento constante ao longo dos anos ao nível de vendas e receita total.

- Estratégia de concentração de fornecedores: Com base numa estratégia de concentração de fornecedores, os que desenvolverem parcerias com a UN serão alvo de compras constantes.

- Expansão para economias de desenvolvimento: Com o crescimento da globalização económica, as empresas tendem a procurar formas de se expandirem para países com economias em desenvolvimento.

- **Riscos**

- Desconhecimento das necessidades dos fornecedores: A falta de concentração de fornecedores da UN provoca um maior desconhecimento dos seus fornecedores e das suas exigências.

- Estratégia de concentração de fornecedores: Sendo, por um lado, uma oportunidade, é também um risco devido à forte possibilidade do corte de negociações com alguns fornecedores.

- Possibilidade de desenvolvimento interno do produto para construção de marca própria: Com o crescimento da estratégia interna de desenvolvimento do produto, alguns fornecedores poderão não prosseguir com parcerias devido à impossibilidade do desenvolvimento de produtos.

5.6.2 Proposta de Estratégia de SRM

Após a avaliação da empresa e identificação das vantagens e desvantagens dos fornecedores em fazer parceria com a UN Casa, surge a fase de SRM correspondente ao estabelecimento de uma estratégia para os fornecedores identificados como prioritários para estabelecimento de relações de parceria. Nesse âmbito, desenvolveu-se uma matriz, apresentada na tabela 10, baseada num modelo de maturidade (Verweij e Peek 2013) já referido anteriormente, a qual relaciona os 7 fatores críticos de sucesso de SRM com a estratégia atual e uma proposta de estratégia futura para a UN Casa.

Tabela 10 - Representação de uma proposta de estratégia de SRM com base no modelo de maturidade (Verweij e Peek 2013)

	SRM Atual	SRM Futura
Estratégia & Administração	Foco na redução de custos e estratégia superficial de SRM	Criação de um documento de diretrizes & políticas documentadas. Focalização no <i>TCO</i> ¹
Processo	Não há diferenciação de estratégia entre fornecedores. A fase de <i>procurement</i> é gerida com base nas propostas dos fornecedores	Diferenciação de estratégias entre fornecedores prioritários e não prioritários. Definição de um programa de desenvolvimento/melhorias com fornecedores prioritários
Estrutura	Não existem relações de parcerias nem alianças com fornecedores.	Estabelecimento de parcerias com fornecedores com artigos RADAR que serve como teste-piloto
Pessoas	Os colaboradores com funções de <i>procurement</i> têm competências pouco desenvolvidas em SRM	Criação de uma equipa específica para SRM com competências
Tecnologias	Não há colaboração <i>online</i> para partilha de informação	Partilha de contrato, desempenho e planos de entrega através de uma plataforma colaborativa
Gestão do Desempenho	As iniciativas partem de problemas. O foco é totalmente em requisitos operacionais	Análise regular da ferramenta de monitorização e avaliação de fornecedores desenvolvida no presente projeto
Gestão de Riscos	Não existe partilha de riscos	Desenvolvimento de planos de mitigação e partilha de riscos com fornecedores prioritários

Com base na tabela 10, constata-se que a estratégia atual de SRM da UN Casa está implementada de forma pouco desenvolvida. Segundo o modelo de maturidade (Verweij e Peek 2013), classifica-se esta estratégia com um nível de maturidade Sem SRM. O nível de

¹ *TCO: Total Cost of Ownership* – Estimativa financeira de avaliação de todos os custos associados ao processo de compras

parceria é muito baixo, tendo em conta que não existe partilha de riscos nem de qualquer informação e a relação com os fornecedores é estabelecida sem diferenças de estratégia.

Após a identificação dos fornecedores-chave da UN Casa, poder-se-á estabelecer um tipo de SRM muito mais sofisticado e com nível de partilha maior. De realçar, no entanto, que existem grandes diferenças, não só em termos culturais, mas também de linguagem e comunicação entre a empresa e os fornecedores de importação, alvo da presente análise. Em consequência, o tipo de relação a estabelecer com estes terá de ser completamente diferente de uma parceria de nível nacional. Assim sendo, a proposta de estratégia futura é desenhada de forma a aumentar o nível de partilha de riscos e absorção de custos. A partilha de informação ocorre de uma forma simples, providenciando aos fornecedores apenas informações que lhes proporcionem alguma visão do processo em que estão enquadrados, sem revelar informações mais detalhadas sobre riscos de abastecimento da UN. A implementação da estratégia é feita de forma gradual, começando com testes-piloto com os fornecedores de maior importância na UN, ou seja, os 18 fornecedores com artigos RADAR. Posteriormente é implementado com todos os outros fornecedores identificados como prioritários para estabelecimento de parceria.

6 Conclusões e perspectivas de trabalho futuro

Enquadrado na temática da gestão da cadeia de abastecimento, com foco especial na gestão de fornecedores, o atual caso de estudo decorreu na SONAE MC, empresa líder do mercado de retalho alimentar nacional, mais concretamente na UN Casa, pertencente ao retalho não alimentar. O estudo desenvolvido pretendia otimizar o atual processo de compras que se encontra com um número de ruturas e volume de *stock* elevado, através de melhorias ao nível da seleção e avaliação de fornecedores, aliado com a adoção de uma estratégia de SRM adequadamente desenvolvida.

A primeira fase do projeto teve como intuito compreender o processo de compras atual da UN Casa, através de diversas entrevistas com os vários intervenientes do processo. Seguidamente, para se entender claramente quais os potenciais pontos de melhoria, recolheram-se dados quantitativos através dos sistemas de informação da empresa, não só ao nível da cadeia de abastecimento como um todo, mas também num âmbito mais concreto relativo aos fornecedores atuais.

Analisada a situação atual da UN Casa, na segunda fase do projeto identificou-se a estratégia de atuação, consoante as necessidades da empresa. A par disto, desenhou-se a estrutura da presente dissertação, a qual se dividiu em três projetos interligados entre si, que dotam a empresa com desenvolvimentos, tanto ao nível analítico como de recursos, que permitem a implementação de melhorias nos serviços atuais.

Inicialmente, com base na metodologia ABC, desenvolvida conjuntamente com a análise a alguns indicadores comerciais e adaptada às necessidades da empresa, fez-se uma análise aos fornecedores objetos deste estudo, tanto ao nível da UN como um todo como ao nível das diferentes categorias que a compõem. Esta análise permitiu não só encontrar aqueles fornecedores que seriam prioritários para o estabelecimento de parcerias mas também aqueles que têm um reduzido valor para UN e que poderão ser sujeitos a uma análise de risco de eliminação.

Seguidamente, criou-se uma ferramenta que permite fazer uma avaliação e monitorização dos fornecedores, baseada em critérios de avaliação que se enquadram na estratégia de atuação da UN. Esta ferramenta é complementar à análise referida no parágrafo anterior, tendo em conta que foi desenvolvida num âmbito menos analítico, mas numa perspetiva mais qualitativa.

Por último, desenvolveu-se um estudo relativamente à estratégia de SRM. Em primeiro lugar, a partir de uma análise SWOT, fez-se a avaliação da empresa com o objetivo de analisar as vantagens e desvantagens para os fornecedores em estabelecer uma relação de parceria com a empresa. Posteriormente, com base no modelo de maturidade de Vewej e Peek (2013), fez-se uma análise à atual estratégia de SRM da UN e desenvolveu-se uma estratégia futura, a qual teve em consideração as características do mercado em que está inserida, bem como a sua estratégia de compras.

Concluído o presente projeto, os gestores comerciais terão uma base de fornecimento estratégica mais desenvolvida que lhes permitirá colocar OCs com divisão de encomendas e entregas faseadas a dois anos. De realçar que o presente projeto de dissertação apenas serve como uma proposta de gestão de fornecedores, que será exposta ao departamento comercial e que terá a decisão final de implementação na UN.

Como propostas futuras, sugere-se que se desenvolva o estudo apresentado, mas com um objeto de análise diferente, ou seja, os restantes fornecedores da UN não analisados no presente projeto, nomeadamente fornecedores nacionais e fornecedores de importação promocionais. Dessa forma, e tendo em conta as dificuldades já enunciadas para compras de importação, primeiramente implementar-se-ia uma estratégia de gestão de fornecedores de importação promocionais e posteriormente far-se-ia a mesma análise para fornecedores nacionais. Logicamente que as características dos fornecedores e o tipo de artigos providenciados pelos mesmos são diferentes, o que obrigaria, em consequência, a um tipo de estudo adaptado à realidade em questão.

Tendo em conta que o processo de compras não apresenta ineficiências unicamente por causa de uma gestão de fornecedores pouco otimizada, sugere-se que outras ações corretivas sejam definidas e que se desenvolvam projetos complementares ao presente, nomeadamente no âmbito dos recursos utilizados para sistemas de informação e do fluxo das atividades do processo de compras.

Referências

- Beil, D.R. (2010). "Supplier selection." Wiley Encyclopedia of Operations Research and Management Science.
- Caniels, M.C. e Gelderman, C.J. (2005). "Purchasing strategies in the Kraljic matrix - A power and dependence perspective." *Journal of Purchasing and Supply Management* 11(2): 141-155.
- Carvalho, J.C. (2002). "Logística." Edições Sílabo.
- Carvalho, J.C. (2010). "Logística e Gestão da Cadeia de Abastecimento." Edições Sílabo.
- Chen, C.T., Lin C.T. e Huang, S.F. (2006). "A fuzzy approach for supplier evaluation and selection in supply chain management." *International Journal of Production Economics* 102(2): 289-301.
- De Boer, L., Labro, E. e Morlacchi, P. (2001). "A review of methods supporting supplier selection." *European Journal of Purchasing & Supply Management* 7(2): 75-89.
- Ellram, L.M., Stock, J.R., Lambert, D.M. e Grant, D.B. (2006). *Fundamentals of Logistics Management-European Edition.* McGraw-Hill Education.
- Fernie, J. e Sparks, L. (2014). "Logistics and retail management: emerging issues and new challenges in the retail supply chain." Kogan Page Publishers.
- Helmick, J.S., Simchi-Levi, D., Karminsky, P. e Simchi-Levi, E. (1999). "Designing and managing the supply chain: Concepts, strategies, and case studies." Penn State University Press.
- Hsiao, M.J., Purchase, S. e Rahman, S. (2002). "The impact of buyer-supplier relationship and purchasing process on the supply chain performance: a conceptual framework." *Paper* publicado nas *Proceedings* da 18ª conferência IMP em Perth, Austrália.
- Hübner, A.H., Kuhn H. e Michael G.S. (2013). "Demand and supply chain planning in grocery retail: an operations planning framework." *International Journal of Retail & Distribution Management* 41(7): 512-530.
- Janvier-James, A.M. (2012). "A new introduction to supply chains and supply chain management: Definitions and theories perspective." *International Business Research* 5(1): 194.
- Jiang, X., Bao, Y., Xie, Y. e Gao, S. (2016). "Partner trustworthiness, knowledge flow in strategic alliances, and firm competitiveness: A contingency perspective." *Journal of Business Research* 69(2): 804-814.
- Kotler, P. (2003). "Marketing Management 11th Edition." Publicado por Prentice Hall.

- Kraljic, P. (1983). "Purchasing must become supply management." *Harvard Business Review*, 61(5), 109-117.
- Lintukangas, K., Hallikas, J. e Kahkonen, A.K. (2015). "The role of green supply management in the development of sustainable supply chain." *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 22(6): 321-333.
- Luzzini, D., Caniato, F. e Spina, G. (2014). "Designing vendor evaluation systems: An empirical analysis." *Journal of Purchasing and Supply Management* 20(2): 113-129.
- Monczka, R., Handfield, R., Giunipero, L. e Patterson, J. (2015). "Purchasing and supply chain management" Cengage Learning.
- Ng, W.L. (2007). "A simple classifier for multiple criteria ABC analysis." *European Journal of Operational Research* 177(1): 344-353.
- Oghazi, P., Rad, F.F., Zaefarian, G., Beheshti, H.M. e Mortazavi, S. (2016). "Unity is strength: A study of supplier relationship management integration." *Journal of Business Research*.
- Pal, O., Gupta, A.K. e Garg, R.K. (2013). "Supplier selection criteria and methods in supply chains: A review." *International Journal of Social, Management, Economics and Business Engineering* 7(10): 1403-1409.
- Pareto, V. (1906). "Manuale di economia politica (Vol. 13)." Societa Editrice.
- Porter, M.E. (1979). "How competitive forces shape strategy" *Harvard Business Review* 21(38): 21-38.
- Phadermrod, B., Crowder, R.M. e Wills, G.B. (2014). "Developing SWOT Analysis from Customer Satisfaction Surveys." *e-Business Engineering (ICEBE), 2014 IEEE 11ª Conferência Internacional na IEEE*.
- Pienaar, W. (2009). "Introduction to business logistics." Southern Africa: Oxford University.
- Prajogo, D., Chowdbury, M., Yeung, A.C. e Cheng, T.C.E. (2012). "The relationship between supplier management and firm's operational performance: A multi-dimensional perspective." *International Journal of Production Economics* 136(1): 123-130.
- Talluri, S. e Narasimhan, R. (2004). "A methodology for strategic sourcing." *European journal of operational research* 154(1): 236-250.
- Talluri, S. e Sarkis, J. (2002). "A model for performance monitoring of suppliers." *International Journal of Production Research* 40(16): 4257-4269.
- Thomas, D.J. e Griffin, P.M. (1996). "Coordinated supply chain management." *European Journal of Operational Research* 94(1): 1-15.
- Úbeda, R., Alsua, C. e Carrasco N. (2015). "Purchasing models and organizational performance: a study of key strategic tools." *Journal of Business Research* 68(2): 177-188.

Van Weele, A.J. (2009). “Purchasing and supply chain management: Analysis, strategy, planning and practice” Cengage Learning EMEA.

Verweij H. e Peek L. (2013). “Supplier Relationship Management – How key suppliers drive your company’s competitive advantage.” Documento publicado por PricewaterhouseCoopers.

Anexos

Glossário para Anexos:

CO – *China Office* – Escritório local de apoio à SONAE no contacto com fornecedores da China

Interm. – Empresa contratada que serve como apoio ao contacto com fornecedores de importação não chineses

GC – Gestores Comerciais

DDP – Departamento de Desenvolvimento do Produto

GPI – Gestor de Processos de Importação – Responsável por monitorizar as compras de importação através de sistemas de informação

GP – Gestor de *Procurement* – Suporte aos gestores comerciais nas funções de *procurement*

GI – Gestor de Importação – Suporte aos gestores comerciais nas negociações com fornecedores de importação

GQ – Gestor de Qualidade

Forn. – Fornecedor

GS – Gestor de *Stock*

DSA – Departamento de Sistemas Administrativos – Responsável por fazer a gestão dos sistemas informáticos

DLI – Departamento de Logística Internacional

AC – Assistente Comercial – Suporte ao gestor comercial nas suas tarefas operacionais

DUN – Diretor da Unidade de Negócio

EAN – *European Article Number* – Código de barras

ITF – Interleaved Two of Five – Identificador de Itens Comerciais

OM – *Order Manual* – Lista de requisitos da UN Casa que o fornecedor tem de cumprir numa compra

PI – Proforma *Invoice* – Fatura resumida ou estimada enviada pelo fornecedor à empresa compradora

CGF – Contrato Geral de Fornecimento

WF – *Workflow* – Sistema Informático utilizado internamente para controlo dos processos de importação e que permite a todos intervenientes ter visibilidade do processo

Simulador – Ferramenta em Excel que serve como base de negociação para Gestores Comerciais

CQ – Controlo de Qualidade

OC – Ordem de Compra

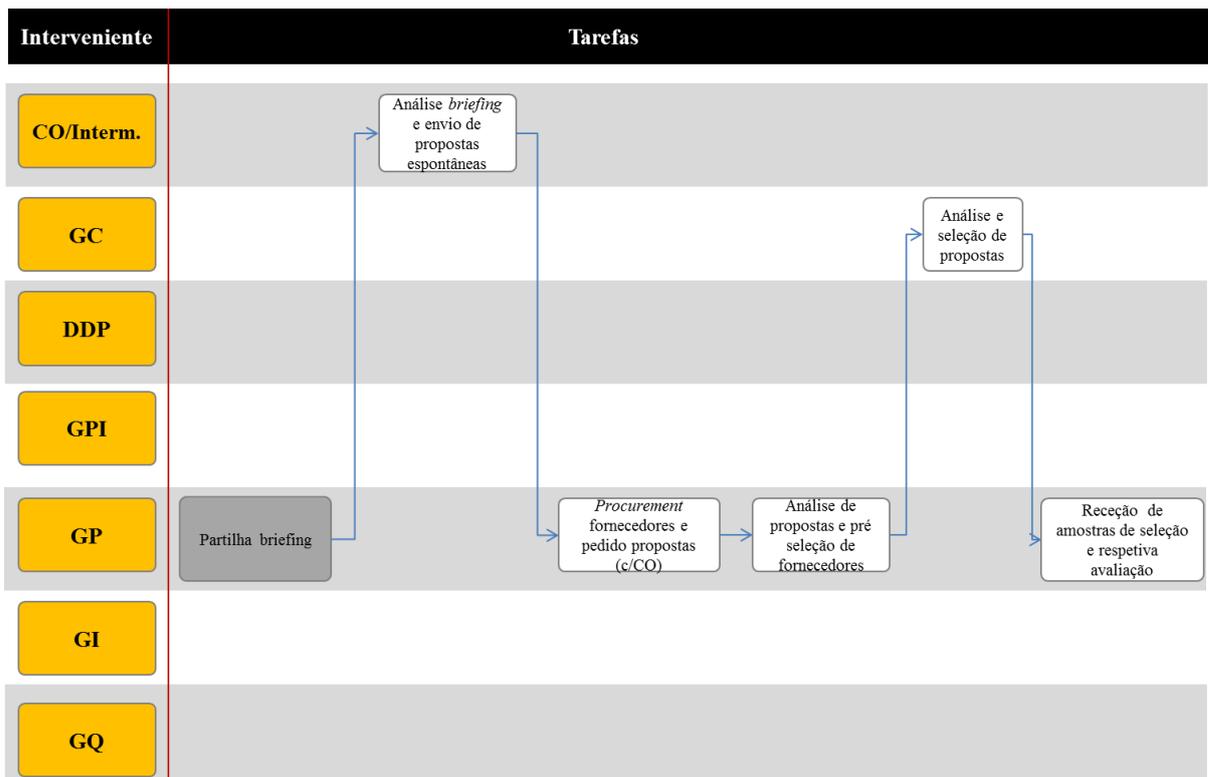
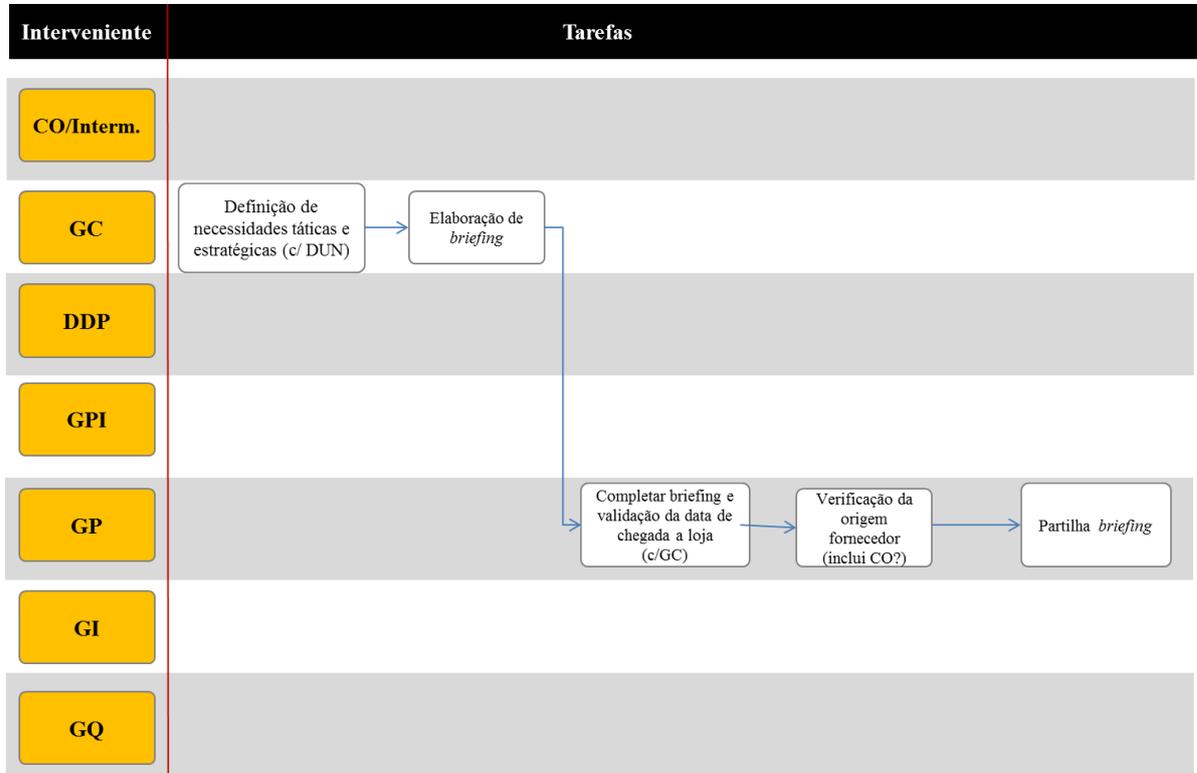
LC – *Letter of Credit* (Carta de Crédito) – Método utilizado para dar segurança ao comprador e ao vendedor numa compra internacional. Consiste numa carta endereçada pelo banco da entidade compradora a garantir a compra desde que se cumpram determinados requisitos.

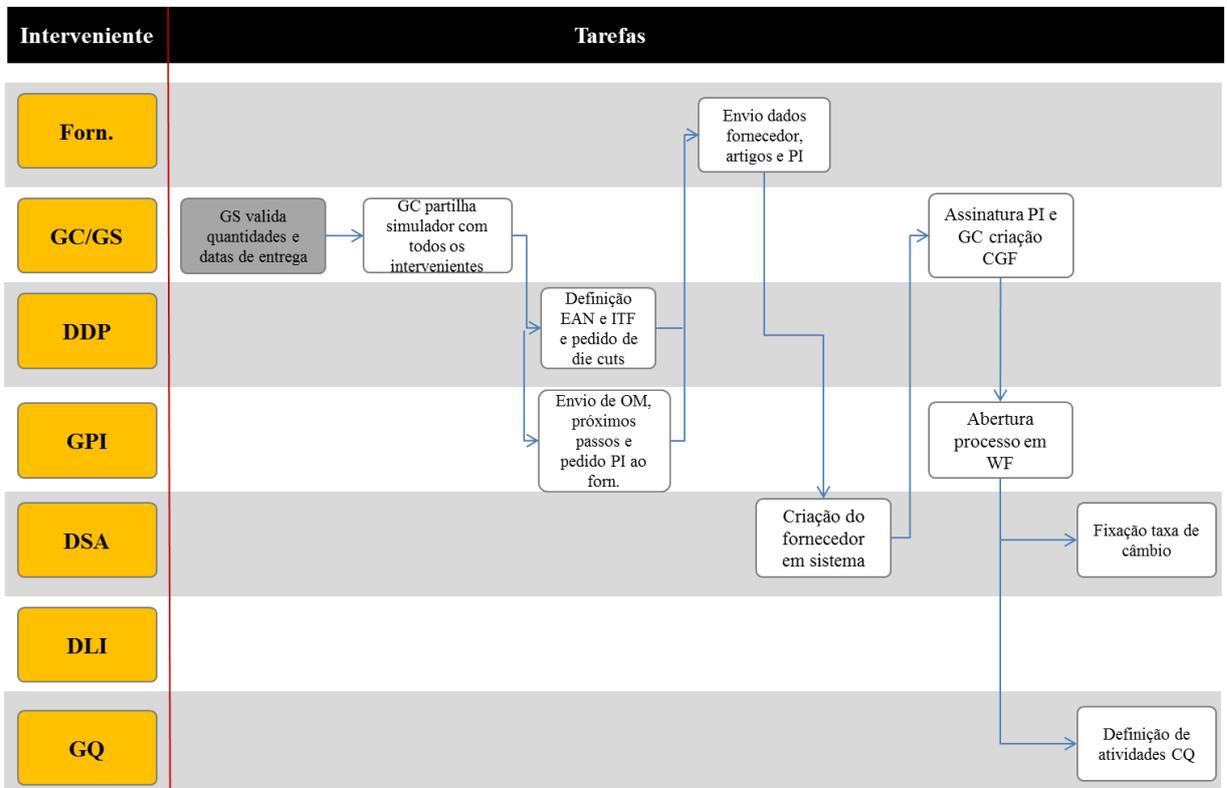
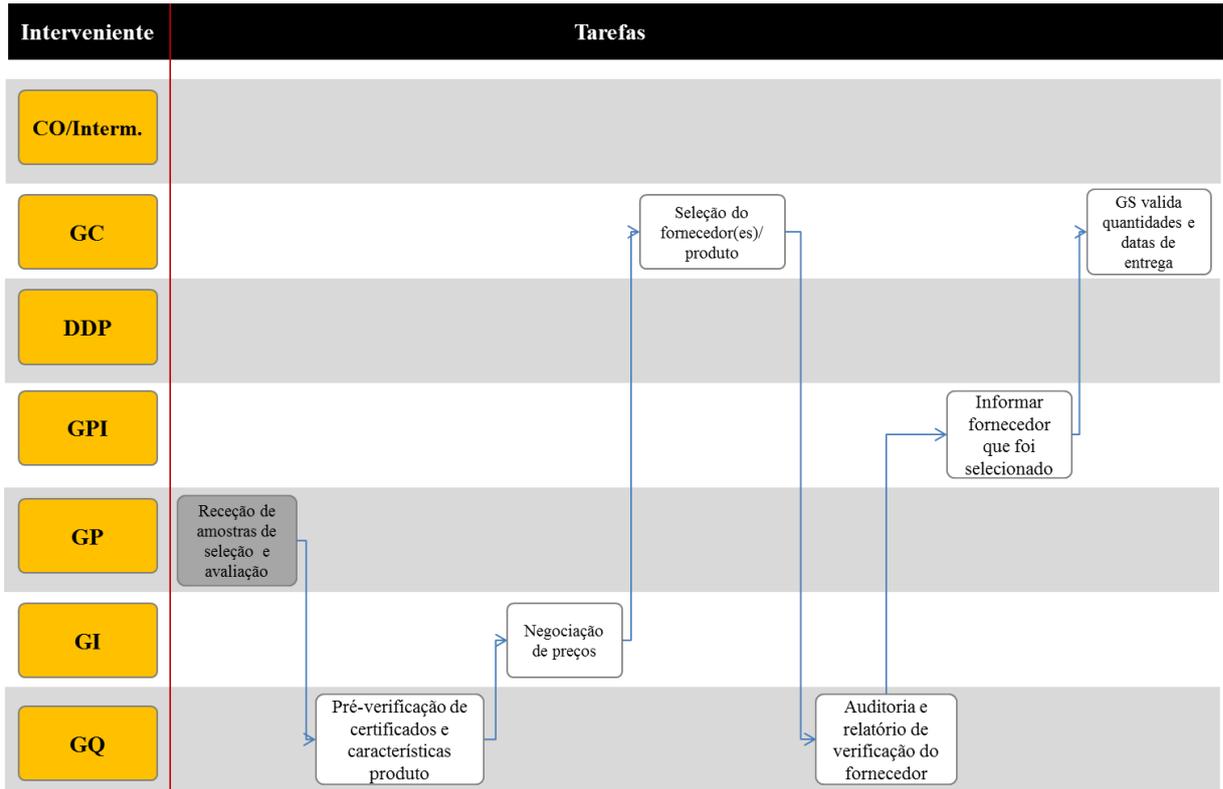
FRI – 1ª Inspeção de Qualidade – Inspeção que faz a verificação de qualidade dos artigos produzidos pelo fornecedor

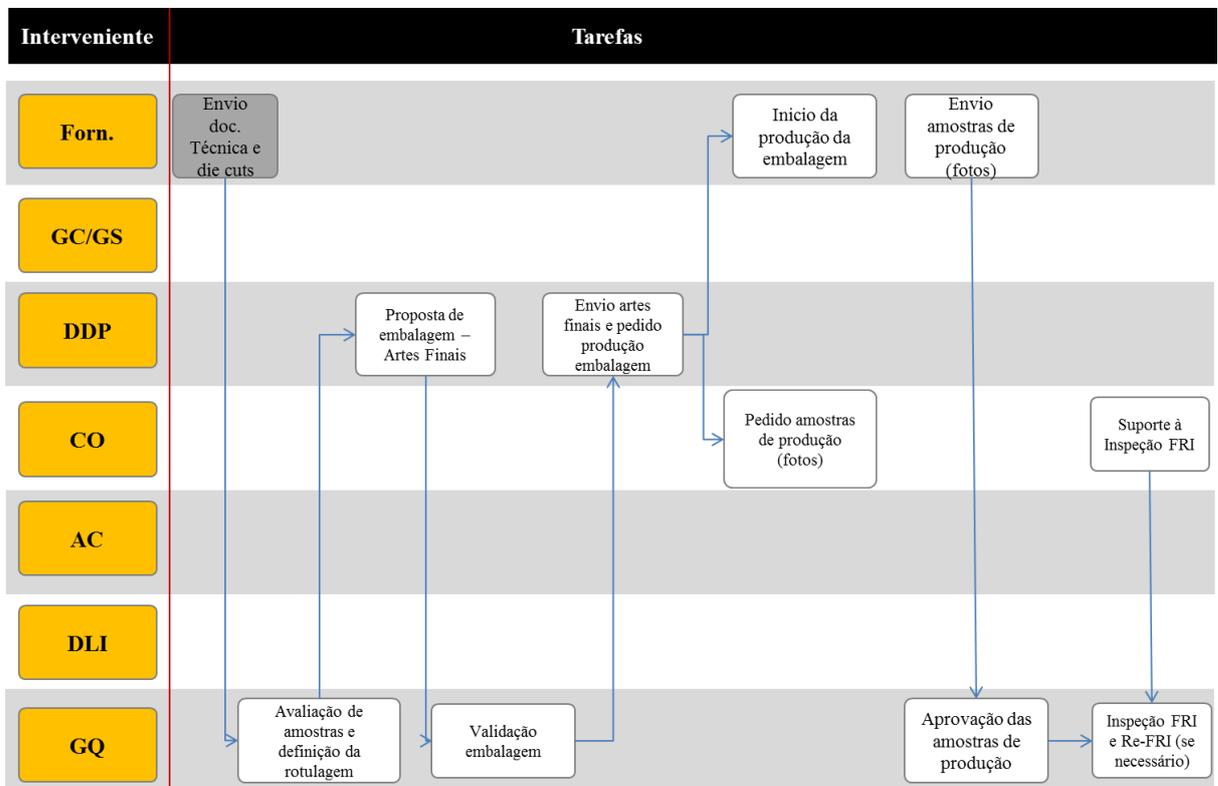
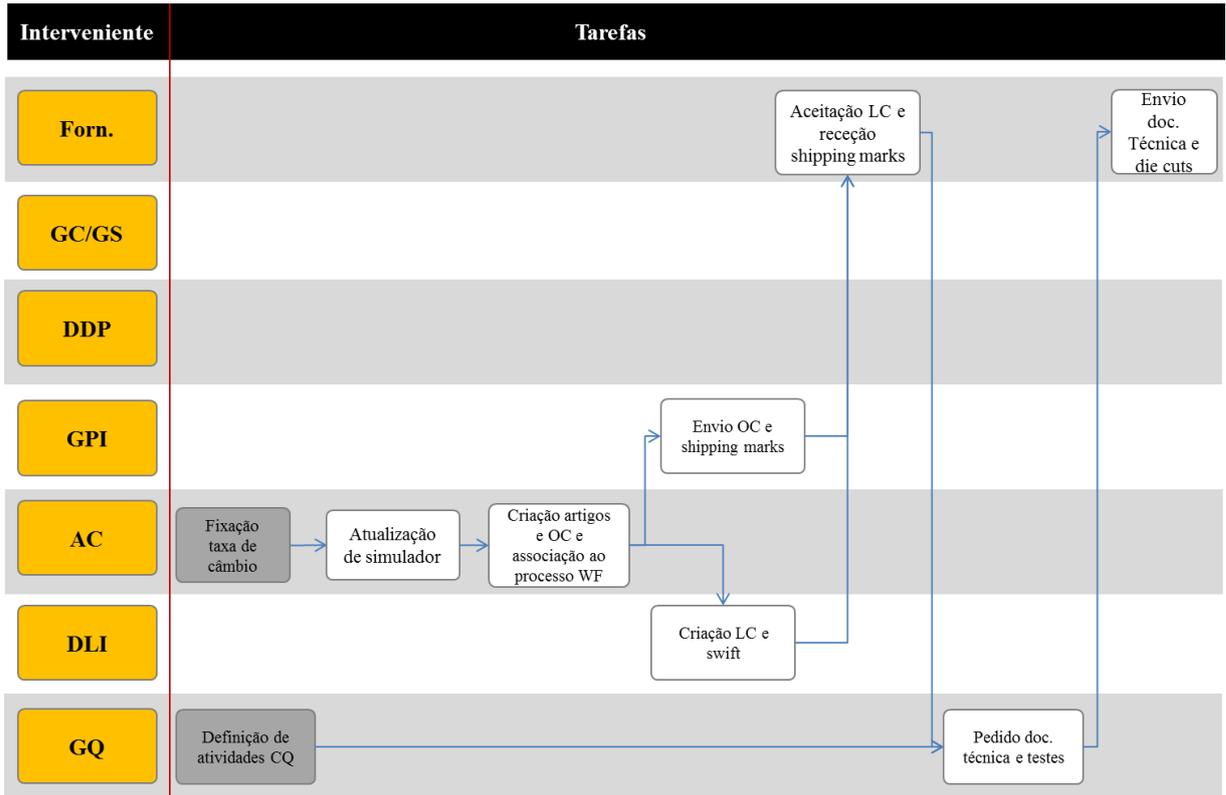
LS – *Loading Supervision* - Inspeção de Qualidade no momento anterior ao embarque. Faz-se a verificação de quantidades e estado da mercadoria.

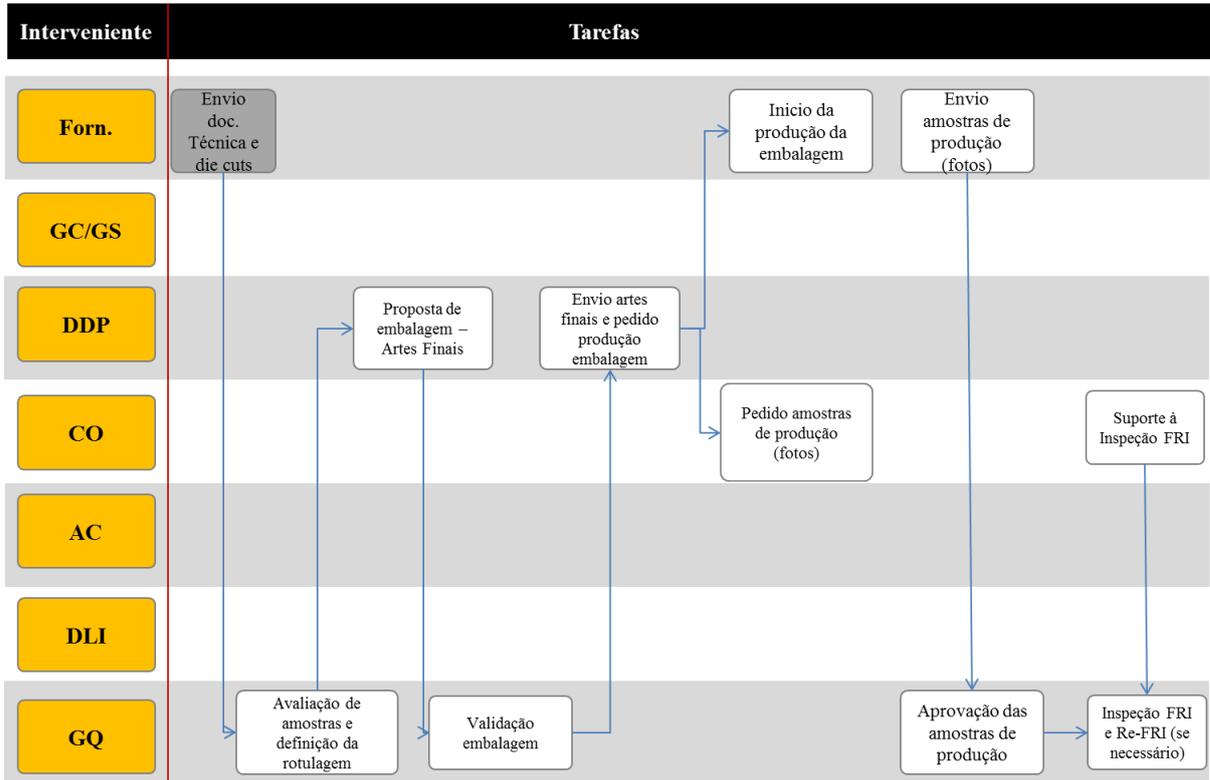
IC – Certificado de Aprovação de Embarque – Enviado após a aprovação da inspeção LS

ANEXO A: Fluxo de Atividades de uma primeira compra

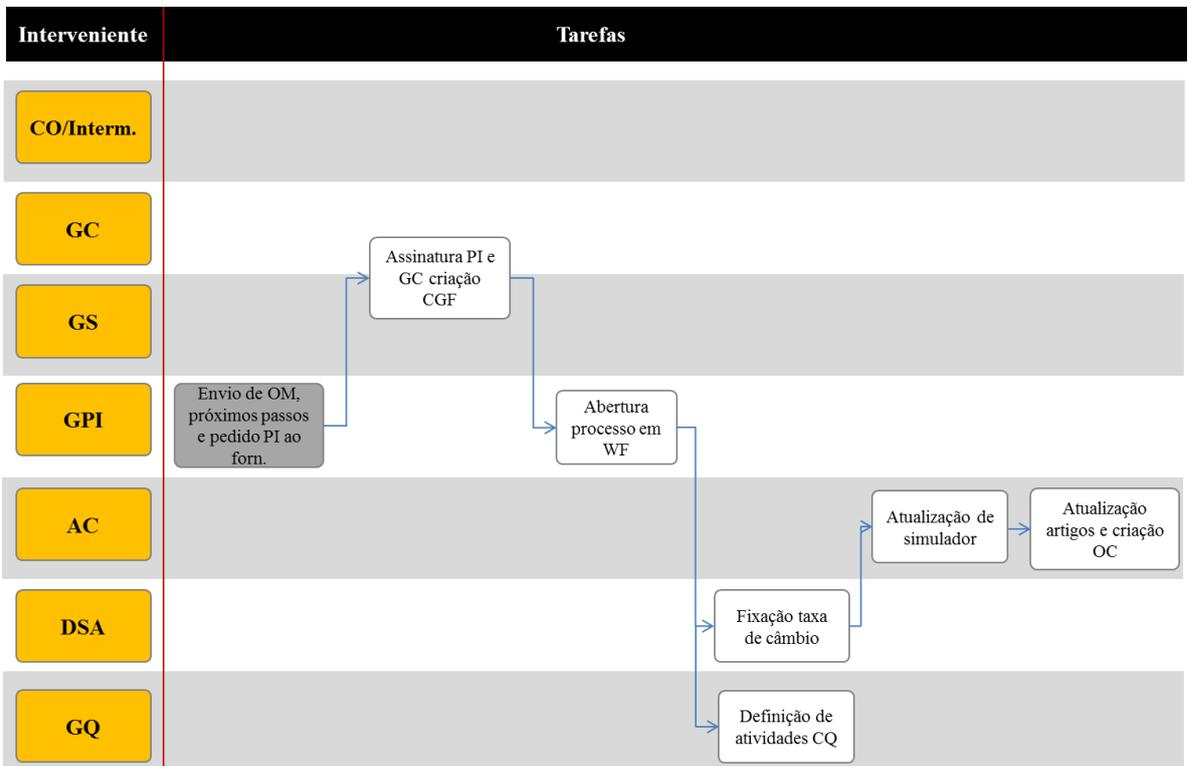
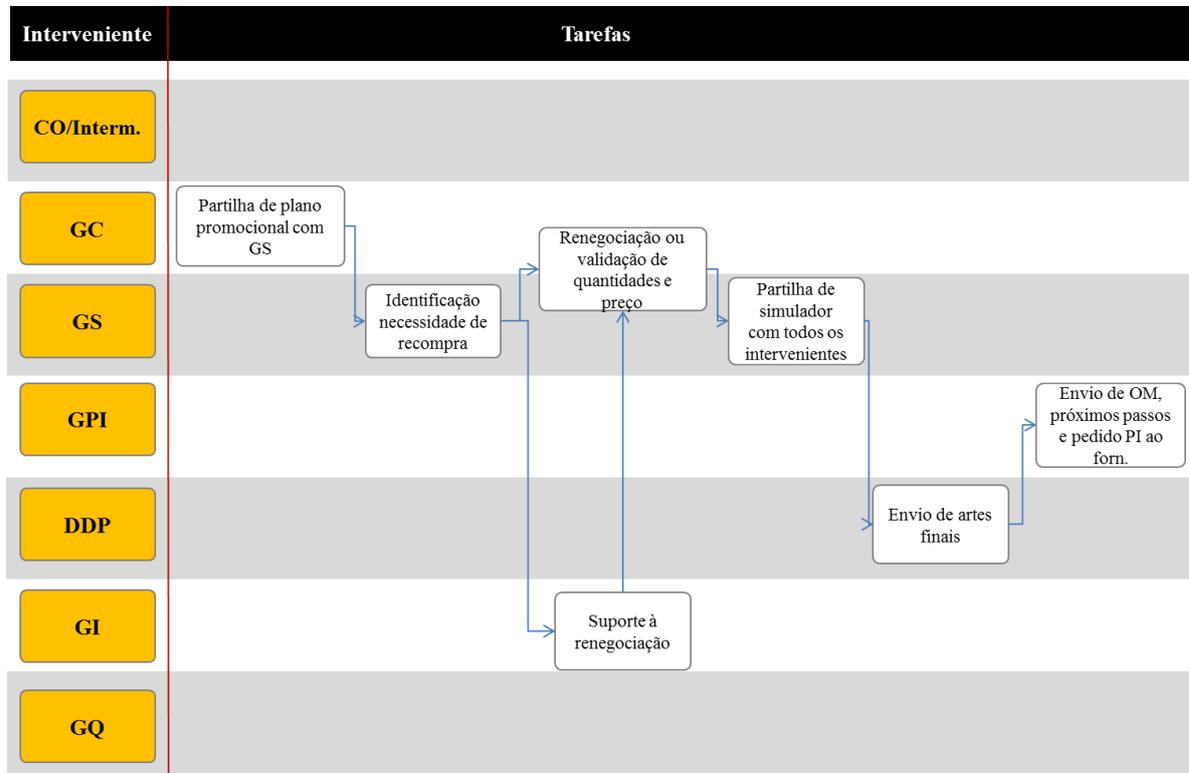


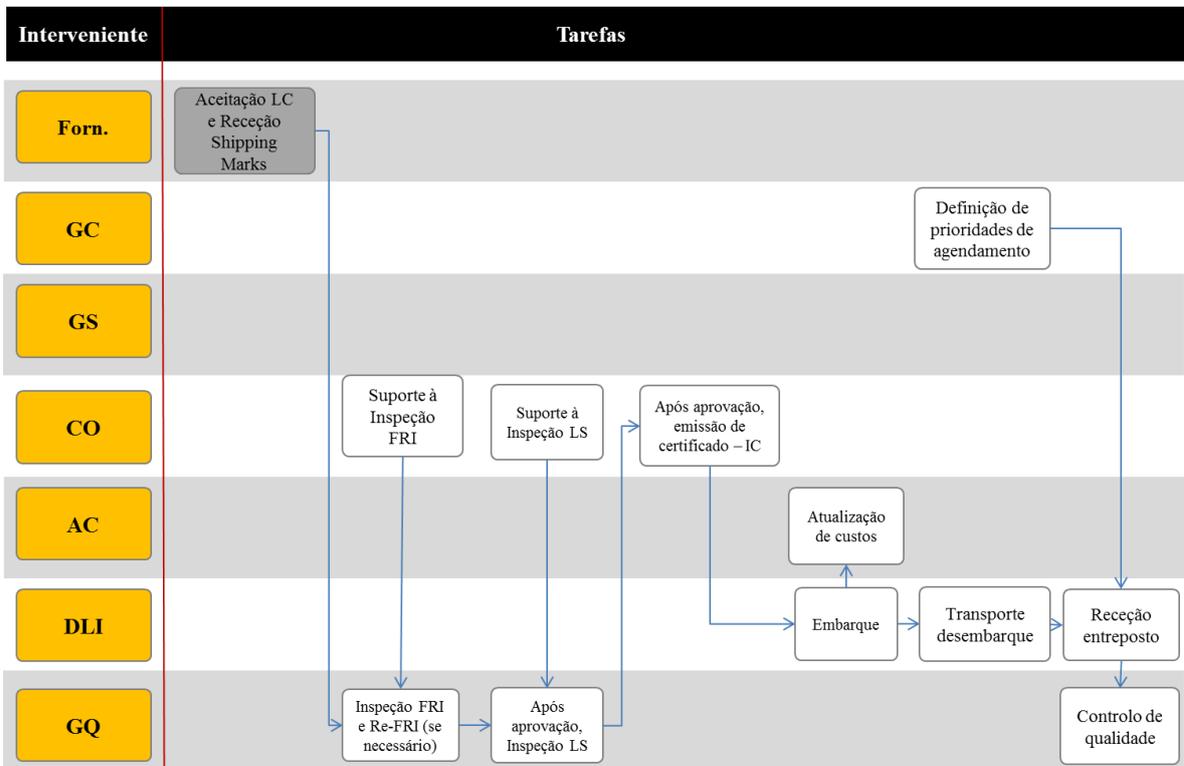
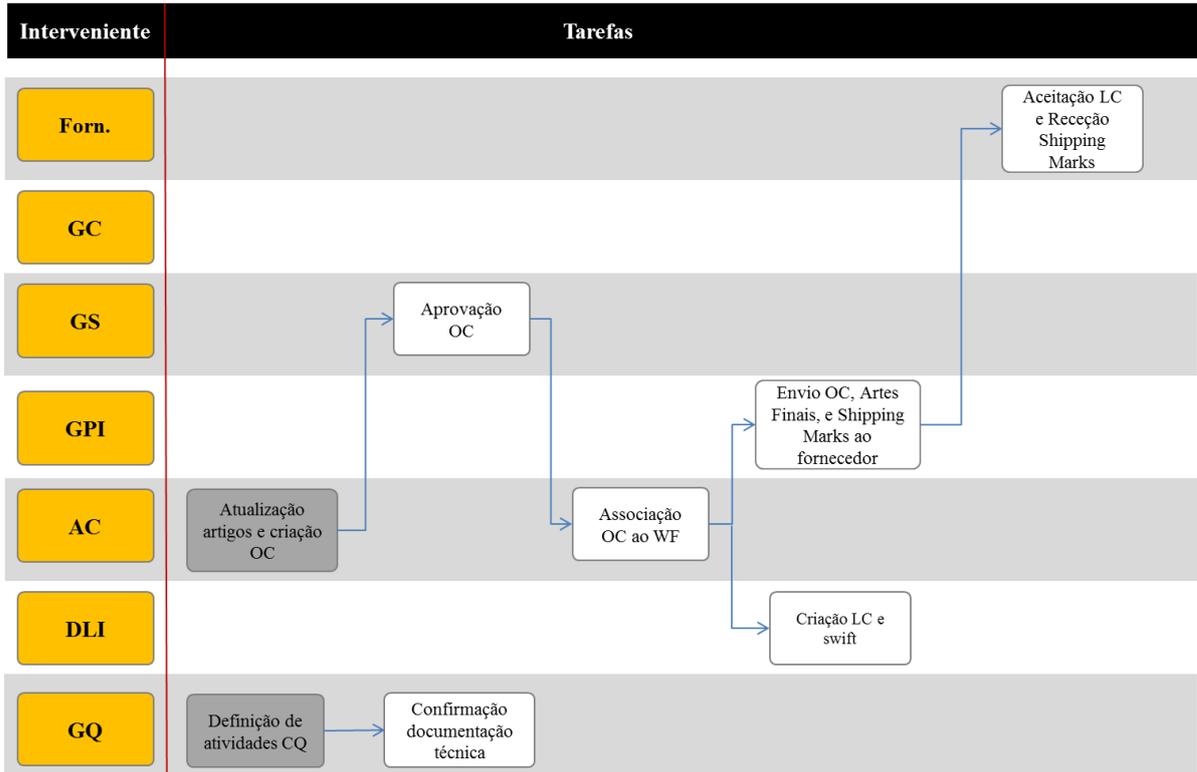




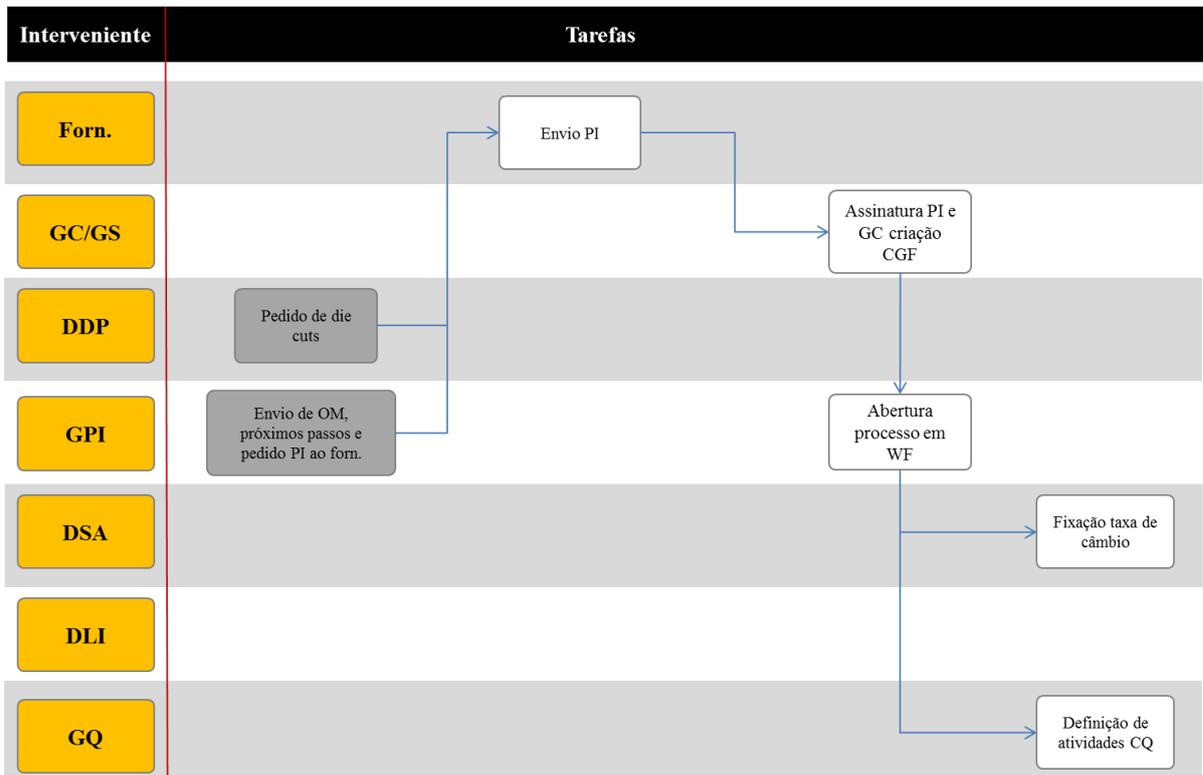
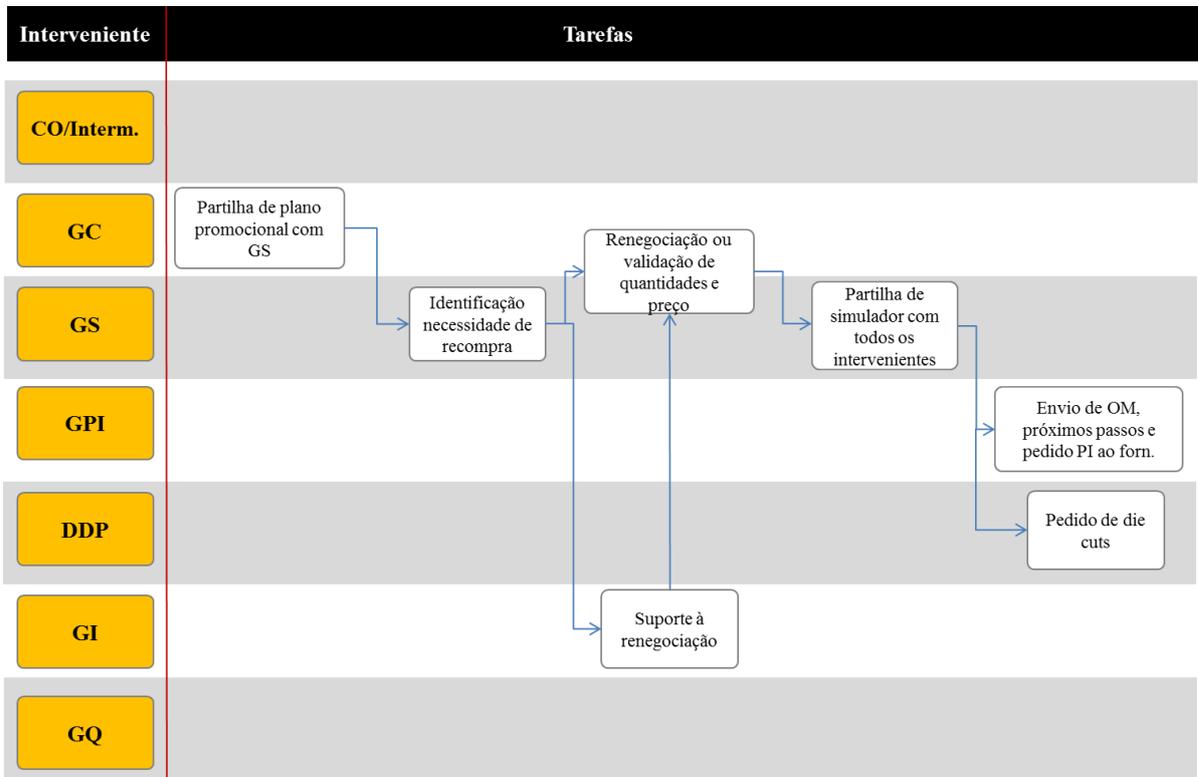


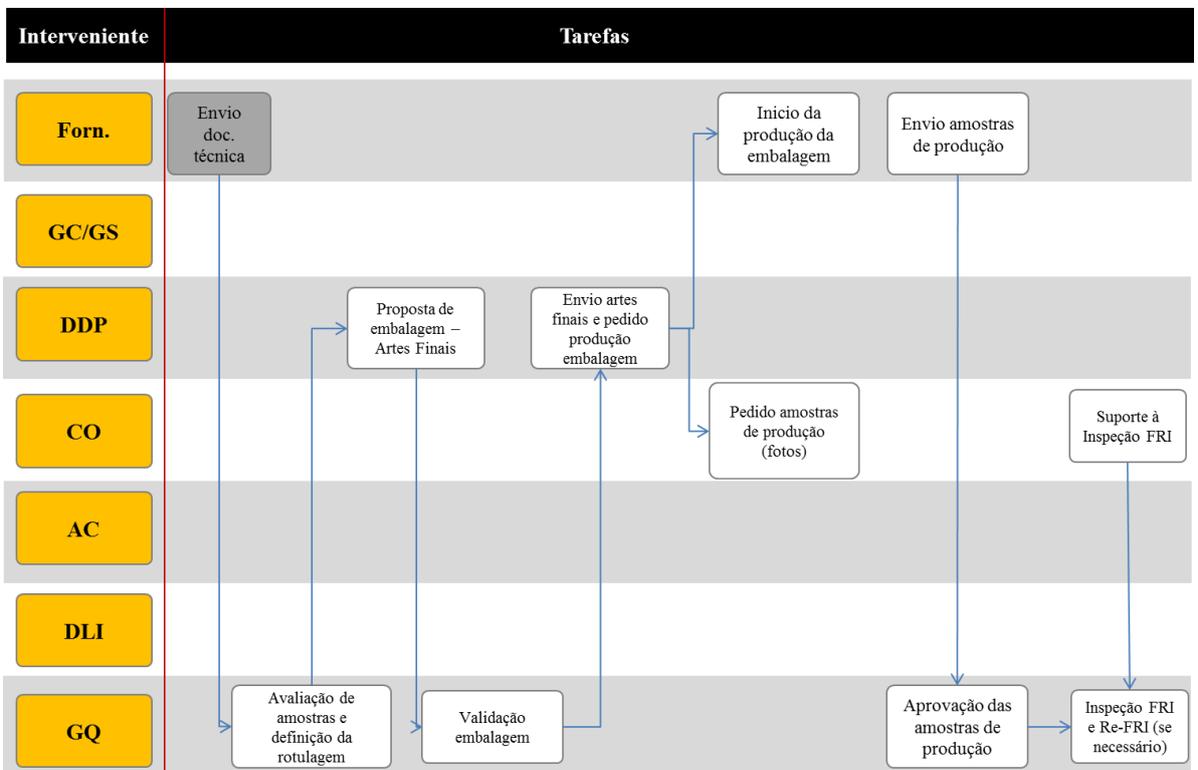
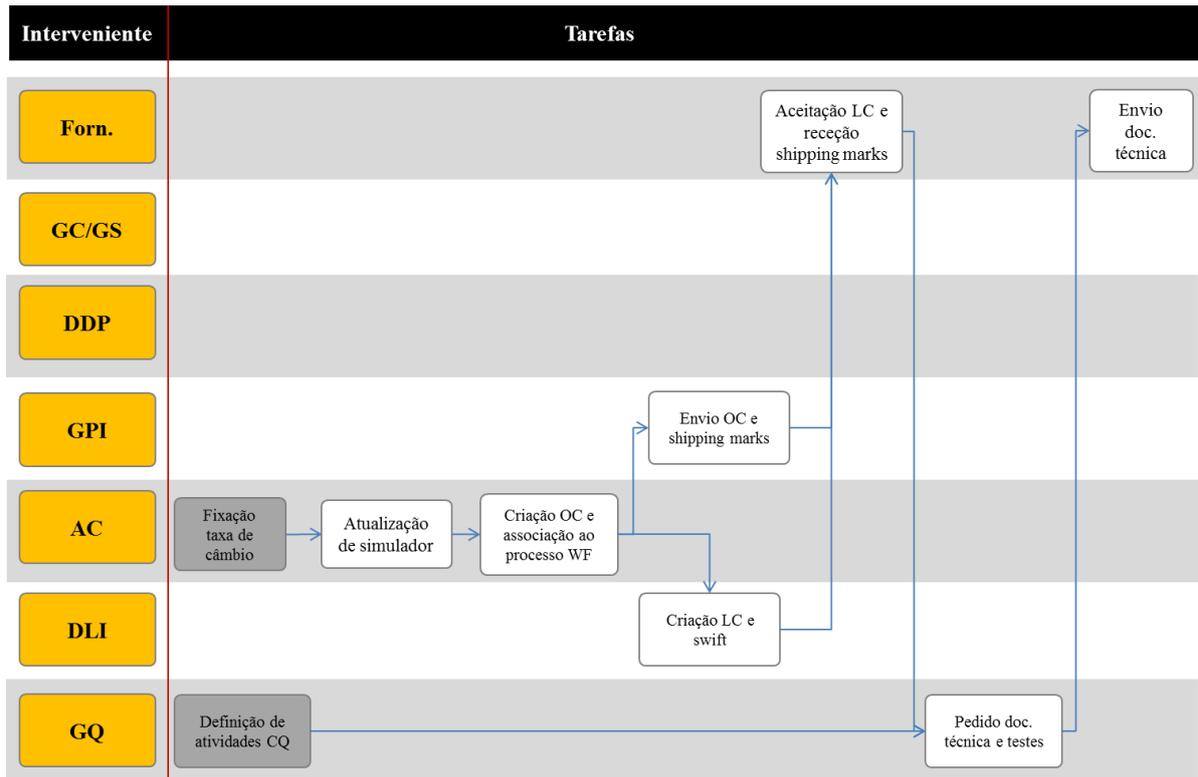
ANEXO B: Fluxo de Atividades de uma recompra (sem alterações)

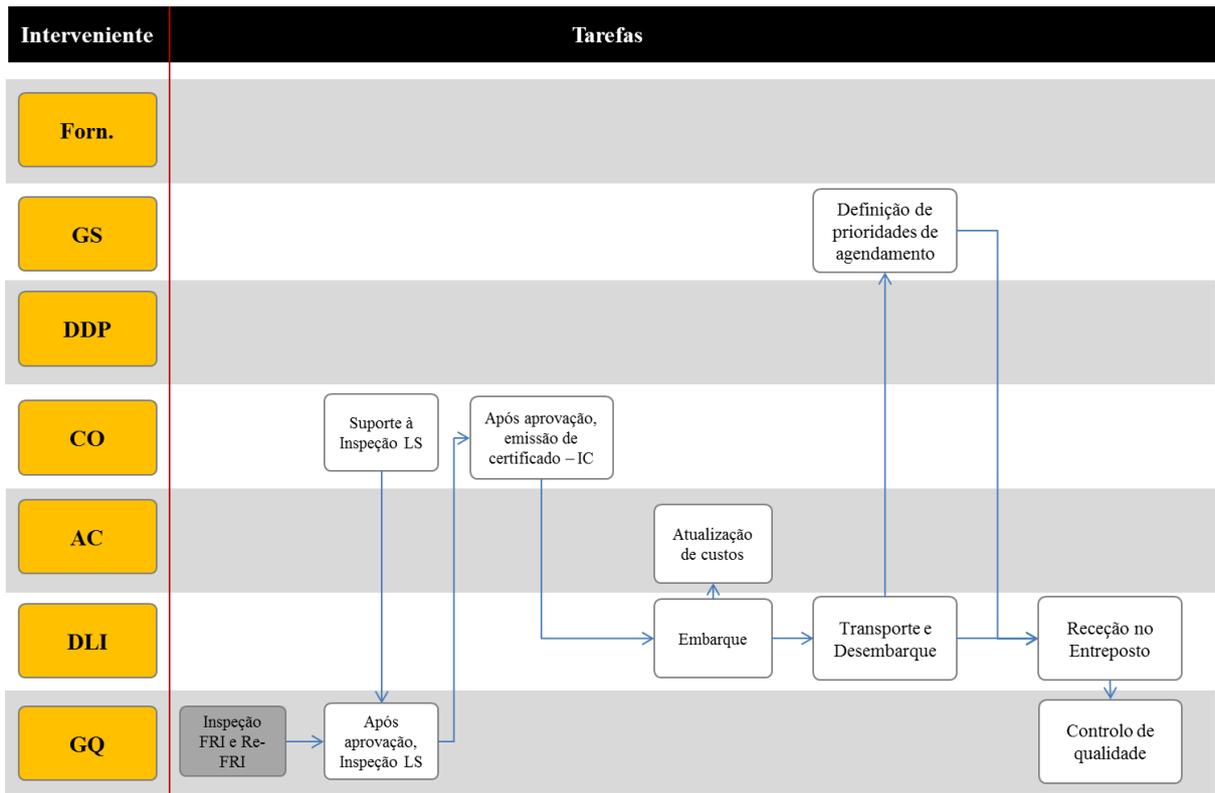




ANEXO C: Fluxo de Atividades de uma recompra com alterações







ANEXO D: 31 Fornecedores com apenas artigos do Grupo B

GAMA DE IMPORTAÇÃO POR FORNECEDOR							
Artigos Permanentes	Artigos Promocionais	#Forn	Total	Grupo A	Grupo B	Racio Bottom/Total	RADAR
68	5	27037	73	0	73	100%	0
34	87	28192	121	0	121	100%	0
11	0	28697	11	0	11	100%	0
9	0	28562	9	0	9	100%	0
2	13	29634	15	0	15	100%	0
6	3	27672	9	0	9	100%	0
3	8	26190	11	0	11	100%	0
4	9	27557	13	0	13	100%	0
5	1	29544	6	0	6	100%	0
8	0	28561	8	0	8	100%	0
9	0	30450	9	0	9	100%	0
9	6	28528	15	0	15	100%	0
3	2	27056	5	0	5	100%	0
11	0	27560	11	0	11	100%	0
2	3	26913	5	0	5	100%	0
3	1	29487	4	0	4	100%	0
4	0	28727	4	0	4	100%	0
4	0	27619	4	0	4	100%	0
5	0	31990	5	0	5	100%	0
8	0	30429	8	0	8	100%	0
3	0	27185	3	0	3	100%	0
12	0	30257	12	0	12	100%	0
3	0	26793	3	0	3	100%	0
3	1	28564	4	0	4	100%	0
5	2	23965	7	0	7	100%	0
2	0	32221	2	0	2	100%	0
1	5	28656	6	0	6	100%	0
3	0	30438	3	0	3	100%	0
2	1	28612	3	0	3	100%	0
1	0	32070	1	0	1	100%	0
1	0	25650	1	0	1	100%	0
244	147		391	0	391	100%	0

<Melhoria do Processo de Compras: A Gestão de Fornecedores>

#Forn	Só Permanentes Importação	CONTRIBUIÇÃO COMERCIAL / FORNECEDOR				
	% FORN Vendas Permanentes	% FORN Vendas Totais	Peso de Vendas Promocionais do FORN	Margem Média	% FORN Contribuição	% FORN Transações Totais
27037	0,91%	0,74%	6%	76,85%	1,08%	1,99%
28192	0,25%	0,43%	56%	56,87%	0,46%	0,60%
28697	0,53%	0,41%	0%	56,66%	0,44%	0,26%
28562	0,39%	0,29%	0%	48,43%	0,27%	0,17%
29634	0,08%	0,29%	79%	44,05%	0,25%	0,06%
27672	0,19%	0,22%	33%	58,10%	0,24%	0,16%
26190	0,11%	0,25%	66%	49,73%	0,24%	0,28%
27557	0,08%	0,21%	71%	56,79%	0,23%	0,35%
29544	0,25%	0,22%	14%	47,40%	0,20%	0,11%
28561	0,22%	0,17%	0%	56,59%	0,18%	0,25%
30450	0,22%	0,17%	0%	56,71%	0,18%	0,10%
28528	0,16%	0,20%	39%	44,34%	0,17%	0,13%
27056	0,16%	0,16%	26%	50,53%	0,16%	0,09%
27560	0,21%	0,16%	0%	49,97%	0,16%	0,08%
26913	0,07%	0,11%	52%	72,56%	0,15%	0,11%
29487	0,11%	0,10%	16%	71,74%	0,14%	0,06%
28727	0,19%	0,14%	0%	48,60%	0,13%	0,05%
27619	0,13%	0,10%	0%	64,07%	0,12%	0,04%
31990	0,18%	0,14%	0%	44,25%	0,12%	0,10%
30429	0,15%	0,11%	0%	50,94%	0,11%	0,04%
27185	0,14%	0,11%	0%	51,96%	0,11%	0,23%
30257	0,08%	0,06%	0%	78,04%	0,09%	0,06%
26793	0,14%	0,10%	0%	46,66%	0,09%	0,08%
28564	0,09%	0,10%	27%	46,64%	0,09%	0,03%
23965	0,14%	0,16%	34%	27,93%	0,08%	0,50%
32221	0,12%	0,09%	0%	31,76%	0,05%	0,06%
28656	0,01%	0,05%	88%	59,26%	0,05%	0,05%
30438	0,08%	0,06%	0%	47,72%	0,05%	0,04%
28612	0,03%	0,05%	48%	50,68%	0,05%	0,05%
32070	0,05%	0,04%	0%	52,67%	0,04%	0,02%
25650	0,03%	0,02%	0%	47,91%	0,02%	0,01%
	5%	5%	21%	53%	6%	6%

ANEXO E: Restantes 83 Fornecedores (Parte 1)

GAMA DE IMPORTAÇÃO POR FORNECEDOR							
Artigos Permanentes	Artigos Promocionais	#Forn	Total	Grupo A	Grupo B	Racio Bottom/Total	RADAR
57	10	28104	67	36	31	46%	0
32	26	27085	58	23	35	60%	0
5	0	14919	5	5	0	0%	0
8	17	15483	25	15	10	40%	0
3	2	27083	5	5	0	0%	0
10	16	27253	26	16	10	38%	0
18	13	10429	31	7	24	77%	0
4	39	17783	43	9	34	79%	0
4	2	27565	6	6	0	0%	0
73	1	21871	74	3	71	96%	0
25	3	28611	28	13	15	54%	0
30	5	27611	35	8	27	77%	0
16	1	23230	18	12	5	33%	0
12	13	15717	25	13	12	48%	0
15	0	26960	15	10	5	33%	0
14	4	31865	18	10	8	44%	0
26	5	22937	31	3	28	90%	0
16	3	24380	19	3	16	84%	0
23	0	13927	23	9	14	61%	0
8	1	23209	9	7	2	22%	0
21	5	23044	26	6	20	77%	0
2	15	30520	17	8	9	53%	0
24	17	23383	41	5	36	88%	0
16	7	23292	23	10	13	57%	0
1	5	18465	6	5	1	17%	0
16	3	26525	19	6	13	68%	0
15	7	26900	22	5	17	77%	0
24	1	15494	25	4	21	84%	0
31	0	22294	31	2	29	94%	0
20	0	26885	20	8	12	60%	0
17	0	16200	17	9	8	47%	0
8	6	28146	14	7	7	50%	0
9	0	28662	9	9	0	0%	0
5	5	28680	10	4	6	60%	0
13	0	26495	13	12	1	8%	0
10	1	26543	11	5	6	55%	0
6	8	23234	14	9	5	36%	0
8	0	27106	8	3	5	63%	0
10	2	27558	12	5	7	58%	0
15	0	25616	15	3	12	80%	0
2	4	29938	6	4	2	33%	0
2	1	27873	3	3	0	0%	0
3	0	32222	3	3	0	0%	0
10	0	25578	10	3	7	70%	0
6	0	28331	6	2	4	67%	0

<Melhoria do Processo de Compras: A Gestão de Fornecedores>

#Forn	Só Permanentes Importação	CONTRIBUIÇÃO COMERCIAL / FORNECEDOR				
	% FORN Vendas Permanentes	% FORN Vendas Totais	Peso de Vendas Promocionais do FORN	Margem Média	% FORN Contribuição	% FORN Transações Totais
28104	4,09%	3,44%	9%	48,92%	3,22%	3,23%
27085	2,72%	3,18%	35%	51,28%	3,12%	2,92%
14919	2,45%	1,87%	0%	61,50%	2,20%	0,23%
15483	0,57%	2,13%	80%	52,80%	2,15%	0,59%
27083	0,57%	1,83%	76%	55,90%	1,96%	0,50%
27253	0,30%	2,14%	89%	45,31%	1,85%	7,73%
10429	1,01%	1,92%	60%	49,39%	1,81%	3,49%
17783	0,30%	1,60%	86%	54,28%	1,65%	3,01%
27565	1,44%	1,44%	23%	59,62%	1,64%	0,24%
21871	2,14%	1,65%	1%	49,09%	1,55%	2,09%
28611	1,86%	1,45%	2%	50,24%	1,39%	1,11%
27611	1,66%	1,39%	9%	49,90%	1,33%	0,93%
23230	1,33%	1,29%	21%	51,72%	1,28%	0,92%
15717	1,03%	1,40%	43%	47,56%	1,27%	0,63%
26960	1,42%	1,09%	0%	54,27%	1,13%	0,38%
31865	1,00%	1,04%	27%	52,41%	1,05%	0,81%
22937	0,91%	0,83%	16%	64,48%	1,02%	0,54%
24380	0,72%	0,83%	34%	62,17%	0,99%	1,18%
13927	1,46%	1,12%	0%	45,76%	0,98%	0,55%
23209	1,15%	0,88%	0%	55,28%	0,93%	0,38%
23044	0,79%	0,93%	35%	52,51%	0,93%	1,37%
30520	0,19%	1,15%	87%	41,46%	0,91%	0,24%
23383	0,41%	0,94%	66%	50,06%	0,90%	1,57%
23292	1,16%	1,02%	13%	45,79%	0,89%	0,95%
18465	0,15%	0,97%	88%	47,18%	0,88%	0,14%
26525	0,86%	0,84%	22%	53,75%	0,86%	0,49%
26900	0,74%	1,08%	47%	41,00%	0,84%	3,48%
15494	1,24%	0,96%	2%	44,51%	0,82%	1,97%
22294	1,25%	0,96%	0%	42,84%	0,78%	1,06%
26885	1,12%	0,86%	0%	46,30%	0,76%	0,43%
16200	1,27%	0,97%	0%	40,40%	0,75%	1,43%
28146	0,67%	0,85%	40%	45,86%	0,74%	0,25%
28662	1,05%	0,80%	0%	47,97%	0,73%	0,25%
28680	0,39%	0,55%	46%	69,30%	0,73%	0,56%
26495	1,58%	1,21%	0%	31,36%	0,73%	1,17%
26543	1,00%	0,80%	5%	46,82%	0,71%	0,39%
23234	0,69%	0,98%	47%	36,60%	0,69%	0,25%
27106	0,62%	0,47%	0%	65,60%	0,60%	0,55%
27558	0,55%	0,59%	29%	52,05%	0,59%	1,13%
25616	0,68%	0,52%	0%	58,52%	0,58%	0,44%
29938	0,31%	0,58%	59%	49,08%	0,54%	0,32%
27873	0,35%	0,55%	51%	47,12%	0,49%	0,17%
32222	0,58%	0,45%	0%	57,43%	0,49%	0,18%
25578	0,58%	0,44%	0%	53,04%	0,45%	0,72%
28331	0,51%	0,39%	0%	59,15%	0,44%	0,30%

ANEXO F: Restantes 83 Fornecedores (Parte 2)

GAMA DE IMPORTAÇÃO POR FORNECEDOR							
Artigos Permanentes	Artigos Promocionais	#Forn	Total	Grupo A	Grupo B	Racio Bottom/Total	RADAR
12	5	27552	17	1	16	94%	0
3	0	23295	3	3	0	0%	0
13	0	18623	13	3	10	77%	0
13	2	26997	15	1	14	93%	0
3	3	29945	6	5	1	17%	0
4	0	27600	4	4	0	0%	0
5	5	26791	10	2	8	80%	0
3	3	23935	6	4	2	33%	0
11	2	28740	13	1	12	92%	0
3	0	15383	3	3	0	0%	0
4	0	28219	4	4	0	0%	0
4	21	22285	25	1	24	96%	0
3	0	14071	3	3	0	0%	0
7	9	28092	16	1	15	94%	0
1	4	27911	5	3	2	40%	0
1	11	28617	12	1	11	92%	0
5	0	28292	5	2	3	60%	0
3	2	26872	5	1	4	80%	0
1	1	28661	2	2	0	0%	0
6	0	30449	6	1	5	83%	0
5	6	26524	11	1	10	91%	0
5	0	17601	5	1	4	80%	0
1	0	22954	1	1	0	0%	0
2	0	29462	2	2	0	0%	0
4	0	20318	4	2	2	50%	0
3	1	28108	4	3	1	25%	0
1	0	27931	1	1	0	0%	0
2	0	27550	2	1	1	50%	0
1	0	27796	1	1	0	0%	0
3	0	28676	3	1	2	67%	0
2	0	6323	2	1	1	50%	0
3	0	30420	3	1	2	67%	0
1	0	29486	1	1	0	0%	0
1	0	25823	1	1	0	0%	0
3	0	28766	3	2	1	33%	0
1	0	25113	1	1	0	0%	0
1	0	28572	1	1	0	0%	0
2	0	25761	2	1	1	50%	0
839	324		1163	422	741	47%	0

<Melhoria do Processo de Compras: A Gestão de Fornecedores>

#Forn	Só Permanentes Importação	CONTRIBUIÇÃO COMERCIAL / FORNECEDOR				
	% FORN Vendas Permanentes	% FORN Vendas Totais	Peso de Vendas Promocionais do FORN	Margem Média	% FORN Contribuição	% FORN Transações Totais
27552	0,21%	0,36%	55%	61,59%	0,43%	0,44%
23295	0,50%	0,38%	0%	57,30%	0,42%	0,24%
18623	0,56%	0,43%	0%	51,52%	0,42%	0,49%
26997	0,47%	0,42%	14%	51,62%	0,41%	0,55%
29945	0,31%	0,39%	39%	53,57%	0,40%	0,23%
27600	0,41%	0,31%	0%	65,76%	0,40%	0,06%
26791	0,36%	0,41%	34%	49,73%	0,39%	0,38%
23935	0,31%	0,36%	34%	54,79%	0,38%	0,28%
28740	0,38%	0,33%	12%	58,43%	0,37%	0,24%
15383	0,48%	0,37%	0%	51,68%	0,36%	0,31%
28219	0,49%	0,38%	0%	48,26%	0,35%	0,15%
22285	0,21%	0,37%	57%	48,88%	0,35%	0,08%
14071	0,43%	0,33%	0%	53,93%	0,34%	0,09%
28092	0,28%	0,41%	48%	39,79%	0,31%	0,42%
27911	0,16%	0,38%	67%	42,65%	0,31%	0,44%
28617	0,21%	0,28%	44%	54,66%	0,30%	0,15%
28292	0,34%	0,26%	0%	55,65%	0,28%	0,08%
26872	0,16%	0,21%	44%	67,24%	0,27%	0,12%
28661	0,07%	0,23%	78%	52,92%	0,23%	0,04%
30449	0,29%	0,22%	0%	53,56%	0,22%	0,12%
26524	0,15%	0,23%	50%	46,08%	0,20%	0,10%
17601	0,32%	0,24%	0%	43,50%	0,20%	0,15%
22954	0,22%	0,17%	0%	61,96%	0,20%	0,09%
29462	0,21%	0,16%	0%	58,66%	0,18%	0,12%
20318	0,26%	0,20%	0%	44,05%	0,16%	0,12%
28108	0,24%	0,19%	1%	44,75%	0,16%	0,10%
27931	0,24%	0,19%	0%	43,45%	0,15%	0,12%
27550	0,14%	0,11%	0%	66,53%	0,14%	0,03%
27796	0,15%	0,12%	0%	53,58%	0,12%	0,09%
28676	0,13%	0,10%	0%	56,31%	0,11%	0,07%
6323	0,15%	0,11%	0%	47,89%	0,10%	0,10%
30420	0,17%	0,13%	0%	39,99%	0,10%	0,03%
29486	0,12%	0,09%	0%	55,69%	0,10%	0,07%
25823	0,10%	0,08%	0%	54,12%	0,08%	0,03%
28766	0,20%	0,15%	0%	27,94%	0,08%	0,02%
25113	0,17%	0,13%	0%	28,34%	0,07%	0,08%
28572	0,10%	0,08%	0%	42,08%	0,06%	0,02%
25761	0,11%	0,08%	0%	34,41%	0,05%	0,01%
	57%	62%	22%	51%	60%	58%

ANEXO G: Análise dos fornecedores no âmbito das categorias

- Cozinha**

GAMA DE IMPORTAÇÃO POR FORNECEDOR							
Artigos Permanentes	Artigos Promocionais	#Forn	Total	Grupo A	Grupo B	Racio Bottom/ Total	RADAR
12	0	26332	12	12	0	0%	7
14	4	22940	18	11	7	39%	4
14	0	26723	14	14	0	0%	4
17	1	21767	18	15	3	17%	1
73	1	21871	74	4	70	95%	0
14	14	27085	28	9	19	68%	0
12	13	15717	25	13	12	48%	0
21	5	23044	26	6	20	77%	0
24	17	23383	41	6	35	85%	0
16	3	26525	19	6	13	68%	0
24	1	15494	25	5	20	80%	0
2	11	17783	13	7	6	46%	0
17	0	16200	17	9	8	47%	0
5	5	28680	10	5	5	50%	0
13	0	26495	13	12	1	8%	0
10	7	23292	17	5	12	71%	0
1	0	20628	1	1	0	0%	1
15	0	25616	15	3	12	80%	0
2	4	29938	6	4	2	33%	0
7	1	26543	8	3	5	63%	0
10	0	13927	10	5	5	50%	0
2	1	27873	3	3	0	0%	0
3	0	32222	3	3	0	0%	0
3	3	29945	6	5	1	17%	0
4	0	27600	4	4	0	0%	0
3	3	23935	6	4	2	33%	0
11	2	28740	13	1	12	92%	0
4	0	28219	4	4	0	0%	0
5	0	28292	5	2	3	60%	0
4	9	27557	13	0	13	100%	0
10	0	27560	10	0	10	100%	0
1	0	27931	1	1	0	0%	0
4	0	28331	4	0	4	100%	0
2	0	27550	2	1	1	50%	0
4	0	18623	4	0	4	100%	0
3	0	28766	3	2	1	33%	0
1	0	25113	1	1	0	0%	0
3	0	30438	3	0	3	100%	0
390	105		495	186	309	48%	17

#Forn	Só Permanentes Importação	CONTRIBUIÇÃO COMERCIAL / FORNECEDOR				
	% FORN vendas permanentes	% FORN Vendas TOTAIS	Peso de Vendas Promocionais FORN	Margem Média	% FORN Contribuição	% FORN Transações totais
26332	12,8%	10,8%	0%	61%	12,5%	2,8%
22940	9,0%	8,2%	8%	63%	9,8%	5,5%
26723	9,8%	8,2%	0%	62%	9,7%	14,2%
21767	7,1%	6,8%	13%	55%	7,1%	3,6%
21871	6,6%	5,6%	1%	49%	5,2%	7,9%
27085	4,1%	4,8%	28%	48%	4,3%	8,8%
15717	3,2%	4,7%	43%	48%	4,2%	2,4%
23044	2,4%	3,1%	35%	53%	3,1%	5,2%
23383	1,3%	3,2%	66%	50%	3,0%	6,0%
26525	2,6%	2,8%	22%	54%	2,9%	1,9%
15494	3,8%	3,3%	2%	45%	2,7%	7,5%
17783	0,4%	2,4%	87%	55%	2,5%	4,7%
16200	3,9%	3,3%	0%	40%	2,5%	5,4%
28680	1,2%	1,9%	46%	69%	2,5%	2,1%
26495	4,9%	4,1%	0%	31%	2,4%	4,4%
23292	2,2%	2,3%	19%	45%	2,0%	2,2%
20628	2,7%	2,2%	0%	46%	2,0%	1,4%
25616	2,1%	1,8%	0%	59%	1,9%	1,7%
29938	0,9%	2,0%	59%	49%	1,8%	1,2%
26543	2,2%	2,0%	6%	48%	1,8%	1,2%
13927	2,5%	2,1%	0%	44%	1,7%	0,9%
27873	1,1%	1,9%	51%	47%	1,6%	0,7%
32222	1,8%	1,5%	0%	57%	1,6%	0,7%
29945	1,0%	1,3%	39%	54%	1,3%	0,9%
27600	1,3%	1,1%	0%	66%	1,3%	0,2%
23935	1,0%	1,2%	34%	55%	1,3%	1,1%
28740	1,2%	1,1%	12%	58%	1,2%	0,9%
28219	1,5%	1,3%	0%	48%	1,2%	0,6%
28292	1,1%	0,9%	0%	56%	0,9%	0,3%
27557	0,2%	0,7%	71%	57%	0,8%	1,3%
27560	0,6%	0,5%	0%	51%	0,5%	0,3%
27931	0,7%	0,6%	0%	43%	0,5%	0,5%
28331	0,6%	0,5%	0%	53%	0,5%	0,6%
27550	0,4%	0,4%	0%	67%	0,5%	0,1%
18623	0,4%	0,4%	0%	48%	0,3%	0,3%
28766	0,6%	0,5%	0%	28%	0,3%	0,1%
25113	0,5%	0,4%	0%	28%	0,2%	0,3%
30438	0,2%	0,2%	0%	48%	0,2%	0,2%
	100%	100%	17%	51%	100%	100%

Com um total de 38 fornecedores responsáveis por 495 artigos, sendo 186 do Grupo A e 309 do Grupo B, dos quais 17 são artigos RADAR, a categoria de Cozinha opta por uma estratégia relevante de aquisição de artigos permanentes a partir de fornecedores de importação.

As principais evidências dos fornecedores de Cozinha são:

- Os 5 fornecedores assinalados a verde têm uma contribuição de 44% e são responsáveis por 27% dos artigos face ao total da categoria, sendo que 16 são artigos RADAR. De realçar que apenas o fornecedor 21871 não tem artigos RADAR. No entanto, tem uma contribuição e uma percentagem de vendas de permanentes que o fazem muito importante para a categoria. Assim sendo, estes são os fornecedores prioritários para uma possível parceria a longo prazo.

- Os 8 fornecedores assinalados a rosa têm uma contribuição de 3% na categoria e 2,3% de transações. Este é o grupo que se encontra na área de risco de eliminação.

- **Mesa**

GAMA DE IMPORTAÇÃO POR FORNECEDOR							
Artigos Permanentes	Artigo Promocionais	#Forn	Total	Grupo A	Grupo B	Racio Bottom/ Total	RADAR
54	1	27143	55	31	24	44%	3
57	10	28104	67	50	17	25%	0
6	2	27601	8	8	0	0%	2
18	6	28683	24	10	14	58%	1
3	2	27083	5	5	0	0%	0
10	16	27253	26	18	8	31%	0
16	3	24380	19	13	6	32%	0
31	0	22294	31	9	22	71%	0
10	2	27558	12	8	4	33%	0
10	0	25578	10	4	6	60%	0
6	0	16079	6	1	5	83%	1
11	0	28697	11	9	2	18%	0
12	5	27552	17	3	14	82%	0
5	0	27085	5	5	0	0%	0
3	0	15383	3	3	0	0%	0
2	0	28331	2	2	0	0%	0
9	0	18623	9	3	6	67%	0
5	0	23292	5	4	1	20%	0
6	0	30449	6	1	5	83%	0
5	1	29544	6	4	2	33%	0
3	0	26543	3	2	1	33%	0
8	0	28561	8	0	8	100%	0
4	0	27619	4	0	4	100%	0
3	0	27185	3	1	2	67%	0
2	0	6323	2	1	1	50%	0
5	2	23965	7	0	7	100%	0
2	0	25761	2	1	1	50%	0
1	0	27560	1	0	1	100%	0
307	50		357	196	161	48%	7

#Forn	Só Permanentes Importação	CONTRIBUIÇÃO COMERCIAL / FORNECEDOR				
	% FORN vendas permanentes	% FORN Vendas TOTAIS	Peso de Vendas Promocionais FORN	Margem Média	% FORN Contribuição	% FORN Transações totais
27143	23,1%	18,76%	11%	59%	21,0%	14,4%
28104	18,8%	14,88%	9%	49%	13,8%	9,5%
27601	11,7%	10,38%	19%	50%	9,8%	19,1%
28683	5,7%	9,08%	55%	52%	8,9%	10,3%
27083	2,6%	7,93%	76%	56%	8,4%	1,5%
27253	1,4%	9,25%	89%	45%	7,9%	22,7%
24380	3,3%	3,60%	34%	62%	4,2%	3,5%
22294	5,7%	4,14%	0%	43%	3,4%	3,1%
27558	2,5%	2,56%	29%	52%	2,5%	3,3%
25578	2,7%	1,92%	0%	53%	1,9%	2,1%
16079	2,0%	1,41%	0%	71%	1,9%	0,3%
28697	2,4%	1,76%	0%	57%	1,9%	0,8%
27552	1,0%	1,57%	55%	62%	1,8%	1,3%
27085	2,1%	1,53%	0%	62%	1,8%	0,7%
15383	2,2%	1,59%	0%	52%	1,6%	0,9%
28331	1,4%	1,04%	0%	72%	1,4%	0,4%
18623	1,9%	1,37%	0%	53%	1,4%	1,2%
23292	1,7%	1,23%	0%	46%	1,1%	0,8%
30449	1,3%	0,95%	0%	54%	1,0%	0,4%
29544	1,1%	0,95%	14%	47%	0,8%	0,3%
26543	1,3%	0,95%	0%	44%	0,8%	0,2%
28561	1,0%	0,73%	0%	57%	0,8%	0,7%
27619	0,6%	0,43%	0%	64%	0,5%	0,1%
27185	0,6%	0,47%	0%	52%	0,5%	0,7%
6323	0,7%	0,49%	0%	48%	0,4%	0,3%
23965	0,6%	0,68%	34%	28%	0,4%	1,5%
25761	0,5%	0,35%	0%	34%	0,2%	0,0%
27560	0,0%	0,02%	0%	39%	0,0%	0,0%
	100%	100%	15%	52%	100%	100%

Com um total de 28 fornecedores responsáveis por 357 artigos, 196 do Grupo A e 161 do Grupo B, dos quais 7 são artigos RADAR, a categoria de Mesa opta por uma estratégia relevante de aquisição de artigos permanentes a partir de fornecedores de importação.

As principais evidências dos fornecedores de Mesa são:

- Os primeiros 4 fornecedores, assinalados a verde, têm uma contribuição de 53% face ao total da categoria e são responsáveis por 6 artigos RADAR. Apenas o fornecedor 28104 não tem artigos RADAR. No entanto, tem um elevado valor de contribuição e um valor de vendas, tanto de artigos permanentes como totais, bastante considerável para a categoria.

- O fornecedor 22294, apesar de uma contribuição e um valor de vendas totais geradas muito menores em comparação com os primeiros 4 referidos, tem um número bastante considerável de artigos permanentes que fazem 5,7% de vendas face às vendas totais dos artigos permanentes da categoria. Assim sendo, a par dos 4 fornecedores acima referidos, é também um fornecedor prioritário para análise de possível parceria.

- Os 11 fornecedores assinalados a rosa geram apenas 6,5% da contribuição total e são responsáveis por menos de 9 artigos cada. Este é o grupo de fornecedores que está na área de risco.

- **Festa**

GAMA DE IMPORTAÇÃO POR FORNECEDOR								
Artigos Permanentes	Artigo Promocionais	#Forn	Total	Grupo A	Grupo B	Racio Bottom/ Tota		RADAR
6	0	25584	6	3	3	50%		1
68	5	27037	73	0	73	100%		0
15	7	26900	22	5	17	77%		0
89	12		101	8	93	76%		1

#Forn	Só Permanentes Importação	CONTRIBUIÇÃO COMERCIAL / FORNECEDOR				
	% FORN vendas permanentes	%Vendas TOTAIS	Peso de Vendas Promocionais FORN	Margem Média	% FORN Contribuição	% FORN Transações totais
25584	40,1%	31,7%	0%	74%	38,3%	33,7%
27037	33,0%	27,8%	6%	77%	34,7%	24,1%
26900	27,0%	40,5%	47%	41%	27,0%	42,2%
	100%	100%	18%	64%	100%	100%

Com um total de 3 fornecedores responsáveis por 101 artigos, dos quais 8 são do Grupo A, 93 são Grupo B e 1 é RADAR, a categoria de Festa opta por uma estratégia de pouca relevância na aquisição de artigos permanentes a partir de fornecedores de importação.

Sendo uma categoria abastecida por apenas 3 fornecedores com artigos permanentes de importação com contribuição bem distribuída, dos quais 2 são responsáveis por um número revelante de artigos e o terceiro por 1 artigo RADAR, todos eles estão no grupo de fornecedores a analisar para uma possível parceria.

• **Têxtil Quarto**

GAMA DE IMPORTAÇÃO POR FORNECEDOR								
Artigos Permanentes	Artigos Promocionais	#Forn	Total	Grupo A	Grupo B	Racio Bottom/ RADAR		Tota
5	0	14919	5	5	0	0%	0	
4	2	27565	6	6	0	0%	0	
5	0	27026	5	5	0	0%	5	
8	6	28146	14	3	11	79%	0	
20	0	26885	20	0	20	100%	0	
42	8		50	19	31	36%	5	

#Forn	Só Permanentes Importação % FORN vendas permanentes	CONTRIBUIÇÃO COMERCIAL / FORNECEDOR				
		% FORN Vendas Totais	Peso de Vendas Promocionais FORN	Margem Média	% FORN Contribuição FORN	% FORN Transações totais
14919	32,4%	29,1%	0%	62%	32,8%	16,1%
27565	19,0%	22,3%	23%	60%	24,3%	17,0%
27026	24,7%	22,2%	0%	50%	20,5%	19,3%
28146	8,9%	13,2%	40%	46%	11,1%	17,6%
26885	14,9%	13,3%	0%	46%	11,3%	30,0%
	100%	100%	13%	53%	100%	100%

Com um total de 5 fornecedores responsáveis por 50 artigos, 19 do Grupo A e 31 Grupo B, dos quais 5 são artigos RADAR, todos do mesmo fornecedor, a categoria de Têxtil Quarto opta por uma estratégia de relevância reduzida de aquisição de artigos permanentes a partir de fornecedores de importação.

As principais evidências desta categoria são:

- O fornecedor 27026, assinalado a verde, apesar da sua contribuição na categoria não ser a mais relevante, é responsável por 5 Artigos RADAR, sendo, portanto, prioritário numa análise de parceria a longo prazo.
- Os fornecedores 14919 e 27565, assinalados a verde, são também de extrema importância na categoria, apresentando valores, tanto de contribuição como de vendas geradas por artigos permanentes, bastante elevados.
- Os restantes 2 fornecedores apresentam valores relevantes na categoria. Representam 68% do total dos artigos dos fornecedores em análise tendo, em consequência, um elevado número de transações. No entanto, devido aos seus indicadores de vendas e contribuição menores, estes 2 fornecedores não são fornecedores prioritários de análise.

• **Lavandaria**

GAMA DE IMPORTAÇÃO POR FORNECEDOR							
Artigo Permanentes	Artigo Promocionais	#Forn	Total	Grupo A	Grupo B	Racio Bottom/ Total	RADAR
2	2	32057	4	1	3	75%	1
2	27	17783	29	0	29	100%	0
7	0	26084	7	1	6	86%	1
4	0	28611	4	0	4	100%	0
2	0	23209	2	2	0	0%	0
1	0	27911	1	0	1	100%	0
3	0	28676	3	0	3	100%	0
3	0	26190	3	0	3	100%	0
1	0	23292	1	0	1	100%	0
2	1	28612	3	0	3	100%	0
27	30		57	4	53	86%	2

#Forn	Só Permanentes Importação		CONTRIBUIÇÃO COMERCIAL / FORNECEDOR			
	% FORN vendas permanentes	% FORN Vendas Totais	Peso de Vendas Promocionais do FORN	Margem Média	% FORN Contribuição	% FORN Transações totais
32057	49,1%	41,4%	0%	61%	43,9%	10,2%
17783	3,8%	18,3%	82%	54%	17,3%	40,8%
26084	12,9%	10,9%	0%	74%	13,9%	21,7%
28611	11,0%	9,2%	0%	54%	8,7%	5,7%
23209	12,4%	10,5%	0%	44%	7,9%	1,3%
27911	3,5%	2,9%	0%	43%	2,2%	11,8%
28676	2,8%	2,4%	0%	56%	2,3%	1,9%
26190	2,4%	2,0%	0%	46%	1,6%	1,9%
23292	1,4%	1,2%	0%	58%	1,2%	3,3%
28612	0,7%	1,2%	48%	51%	1,0%	1,3%
	100%	100%	13%	54%	100%	100%

Com um total de 10 fornecedores responsáveis por 57 artigos, 4 do Grupo A e 53 do Grupo B, dos quais 2 são Artigos RADAR, a categoria de Lavandaria opta por uma estratégia de pouca relevância na aquisição de artigos permanentes a partir de fornecedores de importação.

As principais evidências desta categoria são:

- Os 3 primeiros fornecedores representam um total de 75,1% de contribuição e são responsáveis por 70% dos artigos da categoria. No entanto, o fornecedor 17783 não é incluído no grupo de análise prioritária para parceria, tendo em conta que estes valores são obtidos com base maioritariamente em artigos promocionais. Os restantes 2, assinalados a verde, para além dos indicadores já referidos de grande valor, são responsáveis por 1 artigo RADAR cada, sendo portanto fornecedores prioritários para possível parceria.

- Os 4 fornecedores assinalados a rosa apresentam uma contribuição de 6,2% face ao total da categoria, sendo que cada um destes é responsável por menos de 4 artigos, estando, no grupo de análise de risco.

- **Organização**

GAMA DE IMPORTAÇÃO POR FORNECEDOR							
Artigos Permanentes	Artigos Promocionais	#Forn	Total	Grupo A	Grupo B	Racio Bottom/Total	RADAR
22	1	14353	23	13	10	43%	5
30	0	27611	30	8	22	73%	0
21	3	28611	24	9	15	63%	0
9	0	28662	9	9	0	0%	0
8	0	27106	8	3	5	63%	0
6	0	23209	6	5	1	17%	0
34	87	28192	121	0	121	100%	0
3	0	23295	3	3	0	0%	0
9	0	28562	9	0	9	100%	0
9	0	30450	9	0	9	100%	0
5	2	26524	7	1	6	86%	0
5	0	31990	5	0	5	100%	0
8	0	30429	8	0	8	100%	0
3	0	30420	3	1	2	67%	0
1	0	25823	1	1	0	0%	0
1	0	25650	1	0	1	100%	0
174	93		267	53	214	63%	5

#Forn	Só Permanentes Importação	CONTRIBUIÇÃO COMERCIAL / FORNECEDOR				
	% FORN Vendas permanentes	% FORN Vendas Totais	Peso de Vendas Promocionais FORN	Margem Média	% FORN Contribuição	% FORN Transações totais
14353	38,53%	38,4%	5%	39,69%	32,0%	55,65%
27611	13,83%	13,1%	0%	49,87%	13,7%	7,40%
28611	11,23%	10,8%	2%	49,59%	11,3%	9,56%
28662	8,72%	8,2%	0%	47,97%	8,3%	2,73%
27106	5,18%	4,9%	0%	65,60%	6,7%	5,87%
23209	4,75%	4,5%	0%	67,48%	6,3%	3,59%
28192	2,04%	4,4%	56%	56,87%	5,2%	6,48%
23295	4,17%	3,9%	0%	57,30%	4,7%	2,62%
28562	3,21%	3,0%	0%	48,43%	3,1%	1,78%
30450	1,81%	1,7%	0%	56,71%	2,0%	1,04%
26524	1,26%	2,0%	42%	42,78%	1,8%	0,98%
31990	1,49%	1,4%	0%	44,25%	1,3%	1,04%
30429	1,21%	1,1%	0%	50,94%	1,2%	0,47%
30420	1,45%	1,4%	0%	39,99%	1,1%	0,34%
25823	0,86%	0,8%	0%	54,12%	0,9%	0,36%
25650	0,24%	0,2%	0%	47,91%	0,2%	0,10%
	100%	100%	7%	51%	100%	100%

Com um total de 16 fornecedores responsáveis por 267 artigos, 53 do Grupo A e 214 Grupo B, dos quais 5 são Artigos RADAR, todos pertencentes ao mesmo fornecedor, a categoria de

Organização opta por uma estratégia relevante na aquisição de artigos permanentes a partir de fornecedores de importação.

As principais evidências desta categoria são:

- O fornecedor 14353, assinalado a verde, representa 32% de contribuição e é responsável por 5 artigos RADAR, sendo prioritário no estabelecimento de uma parceria.
- Os fornecedores 27611 e 28611 assinalados a verde, com uma representação de 25% no total de contribuição, são responsáveis por mais de 20 artigos cada, maioritariamente permanentes, sendo, portanto, fornecedores de importância da categoria.
- Os 5 fornecedores assinalados a rosa têm uma contribuição de apenas 5% e são responsáveis por um reduzido número de artigos, estando no grupo dos fornecedores em risco de eliminação.

• **Decoração**

GAMA DE IMPORTAÇÃO POR FORNECEDOR							
Artigos Permanentes	Artigo Promocional	#Forn	Total	Grupo A	Grupo B	Racio Bottom/ Total	RADAR
8	7	17672	15	12	3	20%	1
18	13	10429	31	17	14	45%	0
16	1	23230	17	16	1	6%	0
13	0	27085	13	13	0	0%	0
1	2	16848	3	3	0	0%	1
8	0	26960	8	8	0	0%	0
5	5	26791	10	8	2	20%	0
4	21	22285	25	4	21	84%	0
7	9	28092	16	8	8	50%	0
1	11	28617	12	4	8	67%	0
3	2	26872	5	5	0	0%	0
2	13	29634	15	8	7	47%	0
6	3	27672	9	6	3	33%	0
5	0	17601	5	5	0	0%	0
1	0	22954	1	1	0	0%	0
9	6	28528	15	4	11	73%	0
3	1	28108	4	3	1	25%	0
3	2	27056	5	4	1	20%	0
2	3	26913	5	3	2	40%	0
3	1	29487	4	3	1	25%	0
4	0	28727	4	3	1	25%	0
1	0	27796	1	1	0	0%	0
1	0	29486	1	1	0	0%	0
3	0	26793	3	3	0	0%	0
2	0	32221	2	2	0	0%	0
1	5	28656	6	0	6	100%	0
1	0	32070	1	1	0	0%	0
131	105		236	146	90	25%	2

#Forn	Só Permanentes Importação		CONTRIBUIÇÃO COMERCIAL / FORNECEDOR			
	% FORN vendas permanentes	% FORN Vendas TOTAIS	Peso de Vendas Promocionais FORN	Margem Média	% FORN Contribuição	% FORN Transações totais
17672	21,8%	19,6%	23%	53%	20,6%	25,9%
10429	9,9%	17,0%	60%	49%	16,7%	32,3%
23230	13,0%	9,6%	6%	52%	9,9%	6,0%
27085	9,0%	6,2%	0%	53%	6,5%	1,6%
16848	3,5%	6,6%	63%	43%	5,6%	9,2%
26960	8,0%	5,5%	0%	46%	5,1%	1,8%
26791	3,5%	3,7%	34%	50%	3,6%	3,5%
22285	2,1%	3,3%	57%	49%	3,2%	0,7%
28092	2,7%	3,6%	48%	40%	2,8%	3,9%
28617	2,1%	2,5%	44%	55%	2,7%	1,4%
26872	1,5%	1,9%	44%	67%	2,5%	1,1%
29634	0,8%	2,6%	79%	44%	2,3%	0,5%
27672	1,9%	2,0%	33%	58%	2,2%	1,5%
17601	3,1%	2,1%	0%	43%	1,8%	1,4%
22954	2,2%	1,5%	0%	62%	1,8%	0,8%
28528	1,5%	1,7%	39%	44%	1,5%	1,2%
28108	2,4%	1,7%	1%	45%	1,5%	0,9%
27056	1,6%	1,4%	26%	51%	1,4%	0,8%
26913	0,7%	1,0%	52%	73%	1,4%	1,0%
29487	1,1%	0,9%	16%	72%	1,3%	0,6%
28727	1,8%	1,3%	0%	49%	1,2%	0,5%
27796	1,5%	1,1%	0%	54%	1,1%	0,8%
29486	1,2%	0,8%	0%	56%	0,9%	0,6%
26793	1,3%	0,9%	0%	47%	0,8%	0,7%
32221	1,2%	0,8%	0%	32%	0,5%	0,5%
28656	0,1%	0,4%	88%	59%	0,5%	0,4%
32070	0,5%	0,3%	0%	53%	0,3%	0,2%
	100%	100%	26%	52%	100%	100%

Com um total de 27 fornecedores responsáveis por 236 artigos, 146 do Grupo A e 90 Grupo B, dos quais 2 são artigos RADAR, a categoria de Decoração opta por uma estratégia relevante na aquisição de artigos permanentes a partir de fornecedores de importação.

As principais evidências desta categoria são:

- Os primeiros 5 fornecedores, assinalados a verde, representam 61,8% das vendas geradas por artigos permanentes, 59,3% de contribuição e 75% de transações face ao total de fornecedores da categoria, sendo fornecedores prioritários para parceria. De realçar que os fornecedores 17672 e 16848 são ainda responsáveis por 1 artigo RADAR cada.
- Os 9 fornecedores assinalados a rosa representam apenas 8,1% do total de contribuição, os quais são responsáveis por 5 ou menos artigos cada, com exceção do fornecedor 28656, mas que apresenta um baixíssimo número de transações. Desta forma, estes fornecedores estão no grupo de análise em risco.

• **Banho**

GAMA DE IMPORTAÇÃO POR FORNECEDOR							
Artigos Permanentes	Artigos Promocionais	#Forn	Total	Grupo A	Grupo B	Racio Bottom/ Total	RADAR
26	5	22937	31	3	28	90%	0
3	0	23206	3	3	0	0%	3
2	1	15375	3	3	0	0%	2
14	0	31865	14	6	8	57%	0
7	0	26960	7	6	1	14%	0
13	0	13927	13	6	7	54%	0
13	2	26997	15	2	13	87%	0
3	0	14071	3	3	0	0%	0
2	0	29462	2	2	0	0%	0
4	0	20318	4	3	1	25%	0
12	0	30257	12	0	12	100%	0
3	1	28564	4	0	4	100%	0
102	9		111	37	74	44%	5

#Forn	Só Permanentes Importação	CONTRIBUIÇÃO COMERCIAL / FORNECEDOR				
	% FORN vendas permanentes	% FORN Vendas TOTAIS	Peso de Vendas Promocionais FORN	Margem Média	% FORN Contribuição	% FORN Transações totais
22937	13,4%	15,0%	16%	64%	17,5%	16,7%
23206	15,3%	14,5%	0%	65%	17,1%	13,3%
15375	15,8%	16,3%	8%	45%	13,2%	10,8%
31865	14,7%	13,9%	0%	52%	13,0%	13,9%
26960	8,9%	8,4%	0%	63%	9,6%	5,7%
13927	9,6%	9,1%	0%	47%	7,7%	9,5%
26997	6,9%	7,5%	14%	52%	7,0%	17,1%
14071	6,3%	5,9%	0%	54%	5,8%	2,8%
29462	3,0%	2,9%	0%	59%	3,0%	3,8%
20318	3,7%	3,5%	0%	44%	2,8%	3,7%
30257	1,2%	1,1%	0%	78%	1,6%	1,7%
28564	1,4%	1,8%	27%	47%	1,5%	1,1%
	100%	100%	5%	56%	100%	100%

Com um total de 12 fornecedores responsáveis por 111 artigos, 37 do Grupo A e 74 Grupo B, dos quais 5 são Artigos RADAR, a categoria de Banho opta por uma estratégia de alguma importância na aquisição de artigos permanentes a partir de fornecedores de importação.

As principais evidências desta categoria são:

- Os fornecedores 15375 e 23206, assinalados a verde, são responsáveis por 2 e 3 artigos RADAR, respetivamente, sendo prioritários para estabelecimento de parceria

- O fornecedor 22937, também assinalado a verde, é responsável pela maior contribuição na categoria com 17,5% e pelo maior número de artigos, 31. Dessa forma, este fornecedor faz também parte do grupo de fornecedores de elevada relevância na categoria, sendo alvo de análise para estabelecimento de parceria a longo prazo.

- O fornecedor 28564, assinalado a rosa, responsável por apenas 4 artigos, apresenta uma contribuição total de 1,5%, sendo a mais baixa na categoria o que implica pertencer ao grupo de fornecedores em risco de eliminação.

- **Mobiliário Interior**

GAMA DE IMPORTAÇÃO POR FORNECEDOR								
Artigos Permanentes	Artigos Promocionais	#Forn	Total	Grupo A	Grupo B	Racio Bottom/ Total	RADAR	
8	17	15483	25	15	10	40%	0	
2	15	30520	17	10	7	41%	0	
6	8	23234	14	11	3	21%	0	
1	1	28661	2	2	0	0%	0	
1	0	18465	1	1	0	0%	0	
1	0	28572	1	1	0	0%	0	
19	41		60	40	20	17%	0	

#Forn	Só Permanentes Importação % FORN vendas permanentes	CONTRIBUIÇÃO COMERCIAL / FORNECEDOR					% FORN Transações totais
		% FORN Vendas TOTAIS	Peso de Vendas Promocionais FORN	Margem Média	% FORN Contribuição		
15483	32,2%	46,5%	81%	53%	52,9%	33,2%	
30520	10,8%	24,0%	87%	41%	21,4%	23,2%	
23234	38,8%	20,7%	48%	37%	16,4%	24,3%	
28661	3,8%	4,8%	78%	53%	5,5%	4,1%	
18465	8,5%	2,4%	0%	47%	2,4%	13,6%	
28572	5,9%	1,6%	0%	42%	1,5%	1,7%	
	100%	100%	49%	46%	100%	100%	

Com um total de 6 fornecedores responsáveis por 60 artigos, 40 do Grupo A e 20 Grupo B, não sendo nenhum destes artigos RADAR, a categoria de Mobiliário Interior opta por uma estratégia de reduzida relevância na aquisição de artigos permanentes a partir de fornecedores de importação.

As principais evidências desta categoria são:

- O fornecedor 15483, assinalado a verde, representa 52,9% da contribuição total dos fornecedores permanentes de importação da categoria e é responsável por 25 artigos. É ainda

responsável por 32,2% de vendas geradas por artigos permanentes. É um fornecedor prioritário para uma possível parceria.

- O fornecedor 23234, também assinalado a verde, é responsável por 14 artigos, 6 dos quais permanentes que fazem 38,8% das vendas face ao total de vendas geradas por artigos permanentes na categoria, sendo o fornecedor com maior percentagem de vendas geradas por estes artigos. Como tal, mesmo apresentando valores de contribuição mais baixos que o fornecedor 30520, devido ao seu nível de importância como fornecedor de artigos permanentes, é também um fornecedor prioritário para uma análise a relação de longo prazo.

- Os fornecedores 28661, 18465 e 28572 têm uma contribuição muito baixa e são responsáveis por menos de 3 artigos cada, sendo fornecedores de pouco valor para a categoria. No entanto, de realçar que o fornecedor 18645, apesar dos indicadores já referidos, é responsável por um percentual considerável de artigos permanentes e de transações, não sendo, portanto, pertencente ao grupo dos fornecedores em risco.