



FEUC FACULDADE DE ECONOMIA  
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Beatriz Teles Marques Pacheco Mendes

# A Importância da Gestão de Fornecedores na Organização da Empresa: Caso SONAE

Relatório de Estágio do Mestrado em Gestão, apresentada à Faculdade de Economia da  
Universidade de Coimbra para obtenção do grau de Mestre em Gestão

Entidade de Acolhimento: SONAE

Orientador Académico: Prof. Doutor Filipe Jorge Ribeiro Almeida

Superior Profissional: Eng. Paulo Cosme

Coimbra, 2014



## **Agradecimentos**

O presente Relatório representa a conclusão de mais uma etapa da minha vida académica, sendo importante destacar aqueles que foram fundamentais e que contribuíram para o seu desenvolvimento, quer pelo apoio técnico, quer pelo incentivo e carinho demonstrado.

Ao Prof. Doutor Filipe Almeida, orientador de estágio, por estar sempre disponível no apoio ao estágio, dando as suas orientações para a elaboração deste relatório e para sua revisão final.

À Sonae, em particular ao Dr. Luís Reis, por me ter dado a oportunidade de ter feito este estágio e por, mesmo de longe, me orientar e ajudar sempre que foi necessário. Ao Dr. Nuno Guerreiro, ao Paulo Cosme, meu supervisor da entidade de acolhimento, à Magda Andrade e demais colaboradores da Gestão de Fornecedores pela disponibilidade, paciência e todos os conhecimentos transmitidos. Agradeço também à Andreia Ferreira, que além de uma colega de trabalho se tornou uma amiga, tendo sempre me ajudado a superar as dificuldades que enfrentei e me ter incentivado a continuar.

À minha mãe Teresa e ao meu pai Luís pelo seu carinho, preocupação, incentivo e por me terem concedido todas as oportunidades para a minha formação. Pelo apoio na minha construção enquanto pessoa e pelo que sou hoje. A isto, agradeço igualmente ao meu irmão Pedro, à minha Avó Lena, ao Avô Rui e à Avó Bé.

Agradeço aos meus amigos que durante este percurso sempre estiveram ao meu lado. Mesmo distantes, sempre senti o seu apoio, compreensão e carinho. Pelos momentos de descontração, cafés e saídas ao fim de semana e pelo companheirismo.

Àquelas amigas de sempre, Mariana, Iris, Joana, Inês e Maggie, um muito obrigada por todos os anos de amizade, pela cumplicidade e por tudo o que sempre fizeram por mim.

Por fim, aos amigos “políticos” e parceiros no associativismo, Luís Rodrigues, Nelson Antunes, Mané Torres, Lídia Pereira, Catarina Almeida, Luciana Simões e Cerca agradeço pelos momentos de estratégia, moscambilha e de entretenimento, mas principalmente agradeço também a amizade que tenho convosco.



## Resumo

Este relatório aborda o tema da Gestão de Fornecedores e resulta do estágio curricular do Mestrado em Gestão da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, realizado entre outubro de 2013 e fevereiro de 2014, na Direção de Serviços Administrativos da Sonae, mais precisamente na área de Gestão Administrativa de Fornecedores. Efectivamente, o modo de gerir e lidar com os fornecedores tem sentido transformações importantes ao longo das últimas décadas. Há cada vez mais a perceção da sua importância e dos benefícios em manter, entre as empresas, uma relação de proximidade e de cooperação. As empresas fornecedoras deixaram de ser meros provedores dos bens e serviços, para serem parceiros de negócios e estabelecerem objetivos em conjunto com as empresas compradoras, trabalhando numa lógica de rede de cadeia de fornecimento. Assim, para o sucesso do negócio e desempenho positivo da cadeia de fornecimento, torna-se necessário que os fornecedores também estejam satisfeitos e que as suas necessidades sejam preenchidas. No âmbito do estágio realizado, foram analisados cerca de 307.690 registos que foram submetidos no portal de fornecedores da Sonae, durante o período de 30 de junho de 2009 a 31 de dezembro de 2013. Esta análise teve como objetivo perceber quais os principais motivos que levam os fornecedores da Sonae a recorrer ao portal, assim como quais as fontes de reclamações e dos atrasos nas respostas. Posteriormente, também foi realizado um inquérito de satisfação aos fornecedores, para que fosse avaliada a sua perceção e satisfação relativamente ao serviço prestado pela divisão de Contas a Pagar e Suporte ao Negócio da Sonae. A conclusão principal deste estudo é que uma boa gestão de fornecedores leva a desempenhos positivos na cadeia de fornecimento e à obtenção de vantagens competitivas pelas empresas. Assim, mesmo que a empresa seja de grande dimensão, como o caso da Sonae, esta deve investir, desenvolver e melhorar o seu relacionamento com os fornecedores, de modo a serem ainda mais competitivas.

**Palavras-chave:** Fornecedores, Consumidores, Satisfação, Gestão da Cadeia de Fornecimento, Gestão do relacionamento com Fornecedores



## **Abstract**

This report addresses the issue of Supplier Management and results of the internship of the Master in Management, Faculty of Economics, University of Coimbra, developed between October of 2013 and February 2014, in the Administrative Services Manager of SONAE, more precisely in the area of Administrative Management of Suppliers. Indeed, the way of managing and dealing suppliers has changed over the past decades. There is an increasing perception of the importance and benefits in maintaining proximity and cooperation between companies. Supplier companies are no longer seen as just suppliers of goods and services, to be effective business partners and establish common goals with the buying companies, working in supply chain logic. Therefore, in order to achieve a successful business and a positive supply chain performance it is necessary that supplier's needs are fulfilled, so they can feel satisfied. During the internship, 307.690 records were analysed, that underwent in the supplier portal of Sonae, from 30 June 2013 to 31 December 2013. The purpose of this analysis was to understand what are the main reasons leading suppliers of Sonae to use the portal as well as what are the sources of claims and delays in responses. Later, it was also conducted a satisfaction survey to suppliers, in order to evaluate their perception and satisfaction with the service provided by the Division of Accounts Payable and Business Support of Sonae. The main conclusion of this study is that a good supplier management, leads to positive performance in the supply chain and competitive advantages for companies. Thus, even if the company have a large scale, as the case of Sonae, this must invest, develop and improve their relationships with suppliers in order to be even more competitive.

**Keywords:** Supplier, Buyers, Satisfaction, Supply Chain Management, Supply Relationship Management



## Sumário

1. Introdução .....	1
2. O que são fornecedores .....	3
2.1 Tipos de Fornecedores .....	4
2.2 Desenvolvimento de fornecedores .....	5
3. Gestão da Cadeia de Fornecimento .....	7
3.1 Características de Desempenho e Estrutura da Rede.....	9
3.2 Processos-chave .....	11
3.3 Vantagens e Boas Práticas .....	13
3.4 Ineficácia e incerteza na gestão da cadeia de fornecimento.....	14
3.5 Gestão sustentável da cadeia de fornecimento .....	15
4. Gestão do relacionamento com os fornecedores .....	19
4.1 Elementos e benefícios de um relacionamento .....	20
4.2 Tipos de relacionamentos .....	22
4.3 Fases Principais e Níveis de Relacionamento com os fornecedores .....	24
4.4 Satisfação dos fornecedores .....	26
5. O caso SONAE: um estudo do Portal de Fornecedores.....	33
5.1 Apresentação do Grupo Sonae .....	33
5.2 A Direção de Serviços Administrativos e Gestão de fornecedores.....	46
5.3 O Portal de Fornecedores da Sonae.....	48
5.4 Amostra do Estudo.....	51
5.5 Análise Temporal do Portal de Fornecedores.....	51
5.6 Nível de Serviço Prestado aos Fornecedores.....	63

5.7 Backlog .....	69
5.8 Top Fornecedores.....	77
5.9 Top Causas.....	82
5.10 Inquérito de satisfação aos fornecedores.....	87
5.11 Conclusões do Estudo e do Inquérito .....	95
6. Conclusões e Considerações Pessoais .....	99
Referências Bibliográficas .....	101
Cibergrafia.....	106
Documentação Interna Sonae .....	107
Anexos.....	109
Anexo I – Lista de Empresas do Grupo Sonae .....	109
Anexo II – Tabela Assunto vs Filas (após 2011).....	111
Anexo III – Inquérito de Satisfação.....	113

## Índice de Figuras

Figura 1 – Modelo dos 8 processos-chave (Fonte: Lambert, 2008) .....	12
Figura 2 – Fontes de poder e influência na satisfação (Fonte: Benton e Maloni, 2005:6)..	30
Figura 3 – Estrutura acionista da Sonae (Fonte: <a href="http://www.sonae.pt/pt/investidores/estrutura-acionista/">http://www.sonae.pt/pt/investidores/estrutura-acionista/</a> ) .....	37
Figura 4 – Organigrama da Sociedade (Fonte: <a href="http://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/">http://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/</a> ).....	38
Figura 5 – Localização das Áreas de Negócio (Fonte: <a href="http://www.sonae.pt/pt/sonae/onde-estamos/">http://www.sonae.pt/pt/sonae/onde-estamos/</a> ) .....	43
Figura 6 - Volume de Negócios (Fonte: Relato Financeiro 2012) .....	45
Figura 7 – EBITDA recorrente (Fonte: Relato Financeiro 2012) .....	46
Figura 8 – Portal WeConnect (Fonte: <a href="https://www.weconnect.sonae.pt/">https://www.weconnect.sonae.pt/</a> ).....	48
Figura 9 – Help Desk do Portal de Fornecedores .....	50
Figura 10 – Fases para a construção de um inquérito (Fonte: Maunu, 2003:66) .....	87
Figura 11 – Inquérito de Satisfação no Portal WeConnect.....	88



## Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Distribuição colaboradores da Sonae.....	42
Gráfico 2 – Evolução do número de lojas .....	43
Gráfico 3 – Evolução do Estado por ano.....	52
Gráfico 4 – Evolução do Tempo Médio de Resposta, por ano .....	53
Gráfico 5 – Evolução Anual do número de Registos.....	53
Gráfico 6 – Evolução do TMR anual, por equipa .....	54
Gráfico 7 – Análise Fluxos de Compras.....	55
Gráfico 8 – Bens e Serviços .....	55
Gráfico 9 – Conferência de Faturas de Mercadorias .....	55
Gráfico 10 – Vales / Cool.....	56
Gráfico 11 – Conferência de Faturas de Imobilizado.....	56
Gráfico 12 – Gestão de Conta .....	56
Gráfico 13 – Gestão Fluxos de Compras .....	56
Gráfico 14 - RDC.....	57
Gráfico 15 - RCC .....	57
Gráfico 16 – Registo de Faturas .....	57
Gráfico 17 - Supervisão da Documentação .....	57
Gráfico 18 - Pagamentos.....	58
Gráfico 19 - Viagens .....	58
Gráfico 20 – Contabilidade – Extrato aos Auditores.....	58
Gráfico 21 - SPV .....	59
Gráfico 22 – Suporte B2B.....	59
Gráfico 23 – Suporte Apoio à Loja .....	59

Gráfico 24 - Evolução dos registos criados e fechados.....	60
Gráfico 25 – Evolução dos Registos em Aberto .....	61
Gráfico 26 – Variação dos Registos em Aberto.....	62
Gráfico 27 – TMR por Equipa .....	66
Gráfico 28 – Estado dos Registos .....	69
Gráfico 29 – Registos Criados.....	74
Gráfico 30 – Registos Fechados .....	74
Gráfico 31 – Registos Abertos Acumulados .....	75
Gráfico 32 – Número de fornecedores que abrem registos .....	77
Gráfico 33 – Top 25 Fornecedores.....	79
Gráfico 34 – ABC Fornecedores .....	80
Gráfico 35 – Estado Registos Cancelados .....	84
Gráfico 36 – Estado Registos Ativos.....	84
Gráfico 37 – Estado Registos Resolvidos.....	84
Gráfico 38 – 1.A – Qual a Gama de Produtos que vende à Sonae.....	90
Gráfico 39 – 1.B – A Sonae, enquanto cliente, é importante para a sua empresa.....	90
Gráfico 40 – 1.D – Relativamente às suas expectativas iniciais, qual o seu grau de satisfação em relação às Contas a Pagar feita pela Sonae .....	91
Gráfico 41 – 2.O – Comparado com outros clientes, o seu grau de satisfação global com o serviço prestado.....	92
Gráfico 42 – 4.K – Considera que a sua experiência com o Portal foi .....	93
Gráfico 43 – 5.A – Satisfação Global .....	94

## Índice de Tabelas

Tabela 1 – Abordagem Transacional e Abordagem Cooperativa (fonte: Axelsson e Wynstra (2002: 214).....	23
Tabela 2 – Níveis de relacionamento dos fornecedores (Fonte: Merli, 1994).....	25
Tabela 3 – Evolução cronológica da Sonae.....	36
Tabela 4 – Dados Financeiros.....	45
Tabela 5 – Tipificação dos Registos.....	63
Tabela 6 – Tempo médio de resposta.....	64
Tabela 7 – TMR por Tipificação.....	65
Tabela 8 - Antiguidade – Data de criação de Registos Ativos.....	70
Tabela 9 - Tempo Máximo de Resposta.....	71
Tabela 10 - Tempo Mínimo de Resposta.....	71
Tabela 11 - Tempo Máximo de Resposta por Assunto.....	72
Tabela 12 –Número de Registos por mês.....	73
Tabela 13 – Média de Registos por mês.....	73
Tabela 14 – Top da Média de Registos por mês.....	74
Tabela 15 – Análise ao Ano, Mês e Dia.....	77
Tabela 16 – Top 25 Fornecedores.....	78
Tabela 17 – ABC Fornecedores.....	79
Tabela 18 – Top 5 Fornecedores por Assunto.....	82
Tabela 19 – Tempo Máximo de Resposta por Equipa.....	83
Tabela 20 – Top 10 do TMR das Equipas Redirecionadas.....	85
Tabela 21 – Redirecionamento de Registos.....	86
Tabela 22 – 2. Avaliação do Serviço Prestado.....	91
Tabela 23 – 3. Avaliação do Pagamento.....	92
Tabela 24 – 4. Avaliação do Portal WeConnect.....	93



# 1. Introdução

Este relatório de estágio foi elaborado no âmbito da realização do estágio curricular incluído no plano de estudos do Mestrado em Gestão da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, com a finalidade de obtenção do grau de Mestre em Gestão.

A realização de um estágio curricular é uma oportunidade para os estudantes terem um contacto direto com o mundo empresarial e para por em prática os conhecimentos teóricos apreendidos ao longo do curso.

O referido estágio foi realizado entre 1 de outubro de 2013 e 4 de fevereiro de 2014, na Direção de Serviços Administrativos da Sonae, em Vila Nova de Gaia. Mais concretamente, foi inserido na divisão de Contas a Pagar e Suporte ao Negócio, na área de Gestão Administrativa dos Fornecedores.

O objetivo do estágio foi adquirir conhecimento sobre a gestão de fornecedores que é feita pela Sonae, desde o primeiro contacto até às vendas regulares, respetivo pagamento e acompanhamento das transações.

O presente relatório encontra-se dividido em 2 partes: uma abordagem teórica e a apresentação do caso Sonae, baseado no trabalho realizado durante o estágio.

Na primeira parte, constituída pelos capítulos 1 a 4, é feita uma abordagem teórica aos tópicos fundamentais do relatório, tais como: a definição de fornecedor, explicitando os tipos e o seu desenvolvimento; a gestão da cadeia de fornecimento, abordando as suas características de desempenho e a estrutura da rede, os processos-chave, as vantagens e boas práticas, barreiras à gestão eficaz, o problema da incerteza e a gestão sustentável da cadeia; a gestão do relacionamento com os fornecedores, enumerando os elementos básicos de um relacionamento, os tipos de relacionamentos existentes, os benefícios adquiridos, as fases principais e os níveis de relacionamento; e a satisfação dos fornecedores, enquadrando-a como fazendo parte da cadeia de fornecimento.

A segunda parte, constituída pelos capítulos 5 e 6, é referente à apresentação do caso do Grupo Sonae. É analisada a sua evolução cronológica, a sua missão, valores e

filosofia, as suas áreas de negócio, a sua estrutura acionista e órgãos de sociedade, os seus dados financeiros e económicos e a sua estrutura, enquadrando o local onde ocorreu o estágio curricular. Em seguida são apresentadas as atividades desenvolvidas durante o estágio e a análise dos registos submetidos no portal de fornecedores da Sonae. É também apresentado e analisado um inquérito de satisfação feito aos fornecedores da Sonae.

Por fim, o relatório termina com as conclusões e algumas considerações pessoais, revendo o quadro teórico e discutindo as vantagens e benefícios da realização do estágio e do respetivo relatório.

## 2. O que são fornecedores

As organizações com natureza empresarial “são unidades que - embora constituídas, tal como as outras, com meios humanos, materiais e monetários – atuam na lógica das leis do mercado ou do plano e são condicionadas por variáveis ambientais que interagem com seu desenvolvimento” (Lisboa *et al.*, 2007: 14).

Para Porter *apud* Moura (2001:22) “toda a empresa é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar o seu produto. Todas essas atividades podem ser representadas, fazendo-as uso de uma cadeia de valores”.

Através da produção de bens e prestação de serviços, as empresas tendem a procurar a satisfação dos seus clientes, como de todos com quem trabalham direta ou indiretamente, denominados *stakeholders*.

As empresas mantêm uma relação de interdependência com o seu meio envolvente, onde colocam os seus bens ou serviços e de onde obtêm os recursos necessários ao seu funcionamento. Os *stakeholders* são considerados os grupos de interesse, que constituem todos os elementos que interagem com as empresas. Os fornecedores fazem parte desse grupo, juntamente com os consumidores, concorrentes, acionistas, instituições financeiras, sindicatos, trabalhadores, entre outros.

As relações que as empresas têm com os fornecedores permitem às empresas obter vantagens competitivas sobre os seus concorrentes, oferecendo mais valor para os seus clientes. Deste modo, os fornecedores são o grupo de interesses que lhes disponibilizam os *inputs* necessários para produzir bens ou serviços. “São os agentes económicos que fornecem a todas as empresas de uma indústria as matérias-primas, os serviços, a energia, os equipamentos e o trabalho necessários ao seu funcionamento.” (Lisboa *et al.*, 2007: 136).

Um fornecedor tem uma elevada importância dentro de praticamente todos os sectores da indústria. Dwyer *et al.* (1987) identificaram os fornecedores como determinantes para o sucesso em várias indústrias. Assim, os fornecedores não se limitam

a fornecer os bens e serviços, estes têm emergido como uma mais valia nas relações comerciais.

## 2.1 Tipos de Fornecedores

Merli (1994) classifica os fornecedores em três tipos, consoante o nível de relacionamento que eles têm com as empresas: fornecedor normal, fornecedor integrado e fornecedor *comaker*. O primeiro mantém apenas as relações comerciais. O fornecedor *comaker* é derivado das relações *comakership*, criadas por Merli (1994) e descritas por Moura (2001:80) que “representa uma relação evoluída entre a empresa e o fornecedor, sendo um fator prioritário para a estratégia da empresa”. Assim, um fornecedor *comaker* é aquele que coopera nos projetos, faz investimentos comuns e troca informações com a empresa, ou seja, é aquele que estabelece uma relação de parceria e de perfeita integração. Por fim, o fornecedor integrado é uma situação intermédia entre o fornecedor normal e o fornecedor *comaker*.

Pode-se também distinguir sete tipos principais de fornecedores, segundo o *site* “*The-reseller-network*”:

- **Fabricantes e fornecedores:** são a fonte da cadeia de fornecimento e são estas empresas que pesquisam, desenvolvem e produzem o produto final;

- **Distribuidores e grossistas:** compram os produtos a granel, armazenando as mercadorias para revender aos distribuidores locais, grossistas e retalhistas;

- **Filiais:** são fornecedores que disponibilizam os seus produtos em *sites* da internet;

- **Franchisors:** é concedida uma licença a um indivíduo que devolva o seu próprio negócio, usando o nome, marca, *know-how* e sistema de negócio do franqueador, que inclui os fornecedores;

- **Importadores e Exportadores:** compram produtos fabricados em determinado país e exporta-os para um país diferente ou importa para o seu país de origem;

- **Artesanais:** fabricantes de produtos do tipo artesanal, em menor escala e que normalmente são vendidos em feiras;

- **Dropshippers:** fornecedores de empresas que apresentam os seus produtos em páginas da *web* ou catálogos e, após o pedido de compra, enviam diretamente o produto aos consumidores, não mantendo os bens em *stock*.

## **2.2 Desenvolvimento de fornecedores**

Segundo Moura (2001:84) “um programa de desenvolvimento de fornecedores é projetado para criar e manter a rede de fornecedores e melhorar a capacidade de fornecedores que seja necessária para a organização compradora alcançar os desafios de competitividade”.

Para Krause e Ellram (1997:23), o desenvolvimento de fornecedores é caracterizado como “qualquer esforço de uma empresa para aumentar o seu desempenho e / ou capacidade para alcançar necessidades de fornecimento de curto ou longo prazo”.

As empresas iniciam os esforços de desenvolvimento dos fornecedores de forma a melhorar as bases dos fornecedores atuais, quando estes são incapazes de cumprir com os objetivos do negócio. Assim, estas práticas contribuem positivamente para o desempenho dos fornecedores e, conseqüentemente, o desempenho da cadeia de fornecimento.

Wagner (2006) faz a distinção entre o desenvolvimento de fornecedores direto e indireto. O primeiro refere-se ao investimento em recursos humanos e de capital num determinado fornecedor. O segundo refere-se a situações em que a empresa investe apenas recursos limitados a um fornecedor, de forma a impor melhorias e oferecer incentivos.

Existem vários processos de desenvolvimento de fornecedores, enumerados em vários estudos. Ghijzen *et al.* (2010) especifica esses processos: avaliação, certificação, recompensa e reconhecimento, visitas, formação e educação, assistência técnica, proporcionar recursos, colaboração na melhoria dos seus produtos, envolvimento no desenvolvimento de novos produtos, apoio na inserção ao mercado, compras a outros fornecedores, promessas de aumento e negócios futuros.

Ching (1999) identificou os seguintes benefícios de um programa de desenvolvimento dos fornecedores:

- estabelecer parceiros mais fortes;
- foco comum na qualidade;
- confiabilidade de entregas mais estáveis e repetitivas;
- níveis de *stock* mais baixos;
- menor burocracia;
- melhor controlo dos processos;
- dependência mútua e congruência de objetivos;
- redução no custo da cadeia logística.

### **2.2.1 Desenvolvimento de fornecedores e satisfação**

Os fornecedores podem tirar vantagens dos benefícios da aprendizagem e na aposta da transmissão de conhecimentos que as empresas fazem. Estes muitas vezes não possuem o *know-how* ou os recursos necessários para melhorarem o desempenho por si e recorrem às empresas para usufruírem desse conhecimento.

Além disto, estas atividades e interações permitem aos fornecedores compreenderem os objetivos dos compradores, podendo produzir com uma maior qualidade e ajustada às reais necessidades da empresa compradora. Deste modo, o fornecedor desenvolve novas capacidades, que poderão levar ao aumento do negócio no futuro e a uma elevada satisfação do próprio fornecedor.

O estudo efetuado por Ghijssen *et al.* (2010) confirma que o desenvolvimento em recursos humanos e de capital estimula a satisfação dos fornecedores. Também Forker e Hershauer (2000) corroboram essa teoria, sugerindo que as práticas de desenvolvimento dos fornecedores, como a avaliação e a educação, têm um impacto positivo sobre a satisfação dos fornecedores.

### 3. Gestão da Cadeia de Fornecimento

Segundo Håkansson e Snehota (1989) *apud* Chang *et al.* (2012:1115) “nenhuma empresa é uma ilha”, ou seja, não se pode falar sobre os clientes e fornecedores como se fossem entidades independentes e geridas isoladamente.

Os clientes exigem cada vez mais níveis mais elevados de desempenho dos produtos e serviços, assim como uma maior personalização dos produtos, de modo a satisfazerem as suas necessidades individuais. Assim, neste mercado cada vez mais competitivo, as empresas não podem ignorar a compra de materiais e serviços, tratando-as como transações que não agregam valor. Deste modo, as empresas não competem como autónomas, mas sim numa rede de cadeias de fornecimento.

Durante o início do século XX, existia uma única organização que possuía toda a sua cadeia de fornecimento, a *Ford Motor Company*. No entanto, as empresas estão cada vez mais a ampliar o seu alcance nas cadeias de fornecimento, operando dentro de redes mais complexas e dinâmicas. Uma rede de cadeia de fornecimento é um modelo de redes complexo, sendo difícil construir ações estratégicas para alcançar vantagem competitiva. Pois, o contexto específico de cada rede depende das relações existentes entre os membros das redes, sendo cada relação específica e com um contexto único.

Segundo Stadler (2008), uma cadeia de fornecimento consiste em duas ou mais organizações legalmente separadas, ligadas por fluxos financeiros, de material e de informação.

Moura (2009:22) define este conceito como a cadeia de fornecimento sendo as “atividades associadas com as transações entre empresas, passando por diversos estágios (ou elos da cadeia), desde a obtenção da matéria-prima e a sua transformação em produtos intermediários e acabados, oferta dos produtos e serviços ao mercado final, abrangendo todo o fluxo de materiais e informações”.

A organização e gestão destas cadeias deu origem ao termo *Supply Chain Management*, ou em português, Gestão da Cadeia de fornecimento, criado por R. Oliver e M. Weber, em 1982. Visto que os negócios individuais já não atuam como autónomos, mas integrados em cadeias de fornecimento, a gestão destas relações é referido como a gestão da cadeia de fornecimento, sendo este um conceito de gestão que pode ajudar um

negócio a ter uma vista geral ou gerir cooperações numa cadeia de fornecimento, dando ênfase à importância do todo e à interdependência das partes

Ageron, Gunasekara e Spalanzani (2012:169) definiram o conceito como “a coordenação sistêmica e estratégica das funções de um negócio tradicional e as táticas, através dessas funções de negócio, dentro da cadeia de fornecimento, para fins de melhorar o desempenho a longo prazo das empresas individuais e da cadeia de fornecimento como um todo”.

Para Moura (2009:23) a gestão da cadeia de fornecimento “envolve a integração dos processos de negócios por meio da cadeia de fornecimento, abrangendo a coordenação de atividades, não apenas dentro de uma organização isolada, mas entre todas as que compõem a cadeia de fornecimento”.

Desde modo e segundo Lambert (2008) *apud* Moura (2001:25), “a cadeia de fornecimento não é uma cadeia de empresas, mas uma rede de negócios e relacionamentos”.

Assim, pode definir-se gestão da cadeia de fornecimento como a integração de todos os processos de um negócio, transformações de bens e fluxos de informação, desde o fornecedor inicial até ao consumidor final, de forma a agregar valor para os clientes e outras partes interessadas.

Uma cadeia de fornecimento pode ser estabelecida através da organização da própria cadeia, pelo desenvolvimento e qualificação dos fornecedores, ou deixando o próprio mercado organizar a cadeia, criando oportunidades de negócio e induzindo a competição.

Riggs & Robbins (1998), *apud* Maunu (2003:33), dizem-nos que a gestão da cadeia de fornecimento difere dos processos de compras tradicionais de duas formas: não se trata apenas de comprar coisas, pois é um processo que cria estratégias de forma a gerir a procura geral e a utilização de produtos ou serviços; é um processo *outside-in* que permite ao consumidor, de forma ativa, determinar quais os valores que melhor satisfazem as suas necessidades no mercado.

Para Wood Jr. e Zuffo (1998), o objetivo básico na gestão da cadeia de fornecimento é maximizar e tornar realidade as potenciais sinergias entre as partes da

cadeia produtiva, de forma a atender o cliente final mais eficientemente, tanto através da redução dos custos, como através da adição de mais valor aos produtos finais. Para o longo prazo, Moura (2001:23) estabelece como objetivo “melhorar o desempenho de cada empresa individualmente e de toda a cadeia, uma vez que não há como ser competitivo de forma isolada”.

Uma cadeia de abastecimento bem construída e gerida permite a uma organização oferecer elevados níveis de serviço ao cliente, mantendo níveis de stock e custos de venda mais baixos que os concorrentes. Empresas como a *Wal-Mart*, *Apple* e *Dell Computer* são bons exemplos de organizações que souberam criar uma cadeia de fornecimento capaz de responder à procura do mercado e ajustar as novas tecnologias às exigências e especificações dos seus clientes.

Deste modo, pode-se afirmar que o cliente é o foco principal do processo da gestão da cadeia de fornecimento. E os seus pontos críticos são o controlo da incerteza da procura, a gestão dos processos de produção e a performance dos fornecedores.

Os participantes na cadeia de fornecimento são determinados consoante o seu grau de participação do negócio e incluem todas as empresas / organizações com quais a empresa central interage direta ou indiretamente, através dos seus fornecedores ou clientes, partindo do ponto de origem até ao ponto de consumo. Assim, Lambert e Cooper (2000:70) definem dois tipos de participantes, os membros primários e os membros de suporte. Os primeiros constituem “todas as empresas autónomas ou unidades estratégicas de negócio que realizam atividades de adição de valor (operacionais e/ou gestão) nos processos de negócios especializados para produzir um *output* específico para um cliente particular ou mercado”. Pelo contrário, os membros de suporte são “empresas que simplesmente fornecem os recursos, conhecimentos, instrumentos, ou bens para os membros primários da cadeia de fornecimento.

### **3.1 Características de Desempenho e Estrutura da Rede**

As características definidas por Hojung (2000) que mais contribuem para melhorar o desempenho da cadeia são o relacionamento de longo prazo com os fornecedores, o

envolvimento dos fornecedores no processo de desenvolvimento do produto, o número reduzido de fornecedores e o foco na qualidade.

As cadeias que possuem estas quatro características são mais competitivas no mercado. Essa competição deve ocorrer entre cadeias e não entre empresas isoladas, sendo que as relações entre empresas devem ser cooperativas e de longo prazo. As estratégias das empresas deverão estar alinhadas dentro de cada cadeia. Os fornecedores devem ser organizados hierarquicamente e as atividades e processos devem estar integrados na cadeia de fornecimento. Os fluxos de materiais, serviços e informações devem ser bidirecionais, ocorrendo entre todas as empresas pertencentes à cadeia e cada empresa deve procurar a eficiência operacional, tendo em vista a otimização das atividades da cadeia na sua totalidade (Alves *et al.*, 2004).

### **3.1.1 Estrutura da rede da cadeia de fornecimento**

A estrutura da rede da cadeia de fornecimento é composta pelas empresas-membro e as ligações existentes entre essas empresas. O número de empresas e fornecedores existentes em cada cadeia depende de vários fatores, como a complexidade do produto, número de fornecedores disponíveis e disponibilidade de matérias-primas.

A dimensão da cadeia depende da sua própria extensão e do número de fornecedores e clientes em cada nível. E cada empresa participa garantidamente em mais do que uma cadeia de fornecimento.

Lambert e Cooper (2000) sugerem três aspectos principais para a estrutura de uma rede de fornecimento: os membros da cadeia de fornecimento, as dimensões estruturais da rede e os diferentes processos de ligação existentes em toda a cadeia de fornecimento.

Conforme dito anteriormente, os membros da cadeia de fornecimento são determinados consoante o seu grau de participação no negócio e incluem todas as empresas / organizações com quais a empresa central interage direta ou indiretamente, desde a produção até ao consumidor final.

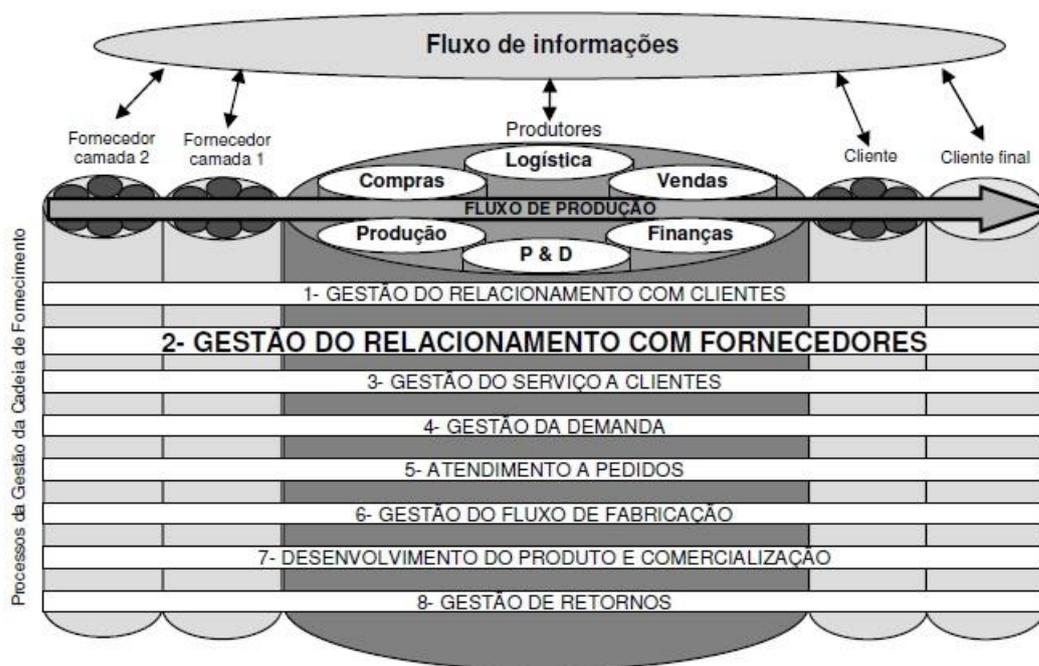
As dimensões estruturais da rede, segundo Lambert e Cooper (2000), dividem-se em três dimensões essenciais: estrutura horizontal, estrutura vertical e posição horizontal

da empresa central nos pontos finais da cadeia de fornecimento. “ A primeira dimensão, a estrutura horizontal, refere-se ao número de camadas em toda a cadeia de fornecimento. Pode ser longa, com vários níveis ou curta, com poucas camadas. A segunda dimensão, a estrutura vertical, refere-se ao número de fornecedores / clientes representados dentro de cada camada. A terceira dimensão é a posição horizontal da empresa central na cadeia de fornecimento. Uma empresa pode estar posicionada perto da oferta, perto do cliente final ou entre algum dos pontos finais da cadeia de fornecimento” (Lambert e Cooper, 2000:71).

Por fim, o último aspeto principal da estrutura de uma rede de fornecimento são os processos de ligação existentes ao longo de toda a cadeia e que serão analisados no tópico seguinte.

### **3.2 Processos-chave**

Segundo Moura (2001:25), “a cadeia de fornecimento não é uma cadeia de empresas, mas uma rede de negócios e relacionamentos”, sendo a gestão da cadeia de fornecimento reconhecida como a gestão das relações ao longo de toda a cadeia. Moura (2007:25) diz que esta “trata com excelência processos de gestão e representa uma nova forma de gerir os negócios e as relações com outros membros da cadeia de fornecimento”.



**Figura 1 – Modelo dos 8 processos-chave (Fonte: Lambert, 2008)**

Tal como apresentado na figura 1, Lambert (2008) identificou oito processos-chave que representam o ponto central da Gestão da Cadeia de fornecimento:

1. Gestão da relação com os clientes;
2. Gestão da relação com os fornecedores;
3. Gestão do serviço a clientes;
4. Gestão da procura;
5. Atendimento a pedidos;
6. Gestão do fluxo de produção;
7. Desenvolvimento de produtos e comercialização;
8. Gestão de lucros.

Esta figura representa uma estrutura simplificada da cadeia de fornecimento de uma empresa. É composta por duas camadas de fornecedores e duas camadas de clientes, fluxos de informação, fluxo de produção e processos de gestão. Os processos de gestão acontecem em todas as funções e os membros da cadeia devem ser envolvidos na execução dos 8 processos-chave da gestão da cadeia de fornecimento.

### 3.3 Vantagens e Boas Práticas

Uma cadeia de fornecimento bem estabelecida, composta por fornecedores bem organizados e competentes é bastante importante e traz algumas vantagens, analisadas por Davis (1995) e Jones e Clark (1990):

- Maior partilha de informação entre os fornecedores e clientes;
- Melhor atendimento às necessidades dos clientes finais;
- Produção personalizada;
- Enfoque na gestão de processos (horizontal), com maior interacção das atividades;
- Redução de *stocks* e do desperdício ao longo de toda a cadeia;
- Melhor qualidade do serviço;
- Introdução de produtos novos mais rapidamente e mais facilmente;
- Resposta mais rápida às variações do mercado;
- Aumento da confiança dos materiais adquiridos e processados por terceiros, reduzindo o número de fornecedores;
- Fluxo ágil de produtos e serviços;
- Melhor tomada de decisões;
- Visão da cadeia como um todo, sendo possível uma melhor definição de atuação e de sinergia com todos os intervenientes que compõem a cadeia.

Pires (2001) concede algumas boas práticas na gestão da cadeia de fornecimento, que têm sido eficazmente implementadas em todo o mundo e tem visado por uma simplificação de uma cadeia produtiva mais eficiente:

- Restruir e consolidar o número de fornecedores e clientes, reduzindo o número e aprofundando relações;
- Compartilhar informações e integrar a infraestrutura com clientes e fornecedores;
- Desenvolver conjunto de produtos;
- Conceber produtos que facilitem o desempenho logístico da cadeia;
- Melhor práticas da gestão conjunta de *stocks* na cadeia produtiva;

- Produtos personalizados a preço competitivo;
- Passar os processos logísticos para parceiros externos;
- Integrar as estratégias competitivas na cadeia produtiva e de medidas de desempenho

### **3.4 Ineficácia e incerteza na gestão da cadeia de fornecimento**

Existem alguns fatores que podem impedir a eficácia dos benefícios da gestão da cadeia de fornecimento, sendo prejudicial para as operações previstas. Benton e Maloni (2005) identificam essas barreiras como sendo:

- Falha na partilha de informação;
- Medo na perda de controlo;
- Falta de auto consciência;
- Falta de consciência dos sócios;
- Dimensão avultada da cadeia de fornecimento;
- Falta da satisfação na cadeia de fornecimento;
- Falta de compreensão dos consumidores;
- Falta de compreensão da cadeia de fornecimento;
- Estratégias míopes;
- Deficiência de reciprocidade.

Além destas barreiras à eficácia, a incerteza da cadeia de fornecimento é um problema transversal, devido ao aumento da complexidade das redes de cadeia de fornecimento, a nível global. As questões da incerteza poderão ter resultados positivos ou negativos. Estas podem incluir os riscos e ocorrer em qualquer ponto dentro de uma rede de cadeia de fornecimento.

Simangunsong, Hendry e Stevenson (2012:4494) definem incerteza da cadeia de fornecimento como “situações de tomada de decisão na cadeia de fornecimento, em que o tomador da decisão:

- não sabe definitivamente o que decidir e é indistinto quanto aos objetivos;

- carece de informações sobre (ou conhecimento) da cadeia de fornecimento e do seu ambiente;
- carece de capacidades de processamento de informação;
- não é capaz de prever com precisão o impacto de possíveis decisões na cadeia de fornecimento;
- carece de ações de controlo eficaz.”

Este problema da incerteza é maioritariamente proveniente do aumento da complexidade das redes da cadeia de fornecimento, que incluem o aumento dos atrasos nas entregas dos produtos e problemas de qualidade na confeção dos bens e serviços.

Assim, o sucesso da cadeia de fornecimento depende da capacidade de gestão para integrar as diversas metas e estratégias das organizações intervenientes. Sendo, deste modo, necessário o aval do fornecedor e os esforços do cliente para o processo de criação de valor dos produtos e serviços.

### **3.5 Gestão sustentável da cadeia de fornecimento**

Atualmente, as empresas estão cada vez mais conscientes da sua responsabilidade social e da importância dos seus parceiros no desenvolvimento do negócio. As preocupações “verdes” são cada vez mais utilizadas como critério de seleção dos fornecedores. Também cada vez mais clientes estão conscientes do seu impacto ambiental e estão dispostos a pagar mais por produtos e ambientalmente amigáveis (Ageron, Gunasekaran e Spalanzani, 2012). Eles encorajam as empresas e influenciam-nas a adotar práticas sustentáveis, pedindo para ser informados das suas decisões e ações sustentáveis. Assim, existe um apelo para uma maior cooperação entre empresas de forma a alcançar um desempenho sustentável na cadeia de fornecimento.

Idealmente, cada parceiro age de forma ambientalmente amigável, reduzindo a utilização de recursos, o desperdício e melhorando a produtividade. Rao e Holt (2005) consideram que ao minimizar o seu impacto verde, as empresas consideram o meio ambiente como uma oportunidade, em que eles podem construir uma vantagem competitiva. Assim, esta deixa de ser um constrangimento e uma ameaça, para se tornar

numa preocupação coletiva, em que os critérios ambientais e sociais devem ser integrados nos objetivos de desempenho para as empresas individuais e para a gestão de toda a cadeia de fornecimento.

Gestão sustentável da cadeia de fornecimento é definida por Carter e Rogers (2008:362) como “o estratégico, a integração transparente e a realização dos objetivos sociais, ambientais e económicos da organização, nos principais processos de negócios inter-organizacionais, de forma a melhorar o desempenho a longo prazo, tanto individual como da respetiva cadeia de fornecimento”.

Ageron, Gunasekaran e Spalanzani (2012) consideram que as razões para a adoção de uma gestão sustentável da cadeia de fornecimento são a visão da gestão de topo, medidas regulatórias do governo, o tipo de sector de atividade, a procura do cliente, ações de concorrência e potencial interesse de organizações não-governamentais. As empresas devem estar cientes que a preocupação com questões ambientais pode dar-lhe várias oportunidades como a aquisição de novos clientes, benefícios económicos, capacidades sustentáveis, vantagens competitivas, entre outras.

Conceito do ambiente verde e sustentável deve ser incluído em todas as fases da cadeia de fornecimento, tendo como fatores mais relevantes a redução de resíduos, redução dos materiais usados nas embalagens, obtenção da certificação ISO 14001, otimizar a produção através da gestão *Lean, design* dos produtos ecológico e das instalações, programas de limpeza, controlo da pegada de carbono, gestão do ciclo de vida do produto e canais verdes de logística e transporte.

Por fim, os benefícios da adoção de uma gestão sustentável da cadeia de fornecimento são essencialmente a satisfação do cliente, capacidade de inovação do fornecedor, qualidade e confiança dos produtos e serviços e gestão do risco do fornecimento. A pressão do consumidor é considerada a principal motivação para que as empresas cooperem e adquiram objetivos ambientais. A certificação da ISO 14001 é também uma ferramenta importante, pois fornece informações relevantes sobre o desempenho ambiental dos fornecedores.

Nesta perspetiva, Ageron, Gunasekaran e Spalanzani (2012:177) defendem que “a fim de atender às expectativas dos clientes, as empresas têm que integrar os seus

fornecedores em gestão sustentável, para que eles possam ajudar a fornecer ideias valiosas sobre sustentabilidade e serem fontes de uso eficiente de recursos e capacidades ambientais”.

Portanto, a sustentabilidade na gestão da cadeia de fornecimento é fundamental para o sucesso inteiro da gestão da cadeia de fornecimento, em que os seus intervenientes, ao tornarem-se mais respeitadores do ambiente, esperam uma forte vantagem competitiva, que os difere dos seus concorrentes diretos.



## 4. Gestão do relacionamento com os fornecedores

Como referido anteriormente, a gestão da relação com os fornecedores constitui um dos processos-chave da gestão da cadeia de fornecimento. Dentro da maioria das organizações verificou-se um crescente aumento da importância da função das compras, levando a uma relação mais estreita e mais controlada com os fornecedores.

Segundo Moura (2001:20), “a impossibilidade de uma única empresa controlar plenamente o seu fluxo produtivo, da matéria-prima até ao produto final, tem levado a outras formas de relacionamentos mais estáveis entre empresas e os seus fornecedores”.

Existem algumas definições diversas da gestão do relacionamento com os fornecedores. Assim, Lambert (2008) explicita este relacionamento como aquele que define como uma empresa interage com os seus fornecedores.

Gatner (2001: 2) acrescenta que a gestão da relação com os fornecedores é “um conjunto de metodologias e práticas necessárias para interagir com fornecedores de produtos e serviços, com criticidades variadas, para a rentabilidade de uma empresa”. Neste seguimento, Poirier (2006:3) reafirma que é “um meio de construir relações mais estreitas com fornecedores estrategicamente selecionados, com o objetivo de descobrir os recursos adicionais que podem melhorar a relação e, ao mesmo tempo, melhorar o desempenho dos negócios, como as empresas trabalharem conjuntamente num ambiente em rede, beneficiando mutuamente e aumentando a probabilidade de criar novas fontes de rentabilidade”.

Por fim, Choy *et al.* (2004:693) definiram como “um processo na gestão de fornecedores preferidos e na procura de novos fornecedores, reduzindo custos, adquirindo produtos de forma repetitiva e previsível, fazendo intercâmbio de experiências com os compradores e extraíndo os benefícios das parcerias com os fornecedores”.

Desta forma, Lambert (2008) afirma que as empresas devem estabelecer relações estreitas, de longo prazo, com um pequeno grupo de fornecedores e relações de compras com outros, de acordo com o tipo de relação definida e importância dos produtos ou serviços adquiridos. Bowersox e Closs (1996) acrescentam que devem adotar relacionamentos mais estáveis e cooperativos com os seus fornecedores.

As relações entre as empresas e fornecedores devem ser estabelecidas de forma clara, de modo a que os objetivos comuns sejam alcançados, havendo sucesso na relação. Estas relações devem ser geridas de acordo com os seus custos, benefícios e a sua importância para a empresa.

O contexto da rede onde se insere o relacionamento é um fator importante para se compreender o relacionamento. Ford (1998) justifica que a relação entre um único cliente e fornecedor, em qualquer lugar na rede, é afetada por relacionamentos do cliente com os seus próprios clientes e pelas relações do fornecedor com os seus fornecedores.

Assim, o objetivo da gestão do relacionamento com os fornecedores é permitir que uma empresa melhore a comunicação com os seus fornecedores, partilhando os objetivos em comum e as informações necessárias à relação, de modo a que o desempenho da cadeia de fornecimento seja potenciado.

#### **4.1 Elementos e benefícios de um relacionamento**

Os intervenientes da relação existente entre compradores e fornecedores são influenciados pela atmosfera da relação e pelos elementos culturais presentes em cada organização.

Recorrendo ao estudo de vários artigos da literatura especializada, Wilson (1995) identificou as variáveis que são essenciais para o sucesso do desempenho das relações entre fornecedores e compradores:

- **Compromisso:** é uma promessa implícita que se traduz no desejo de continuar e valorizar o relacionamento e trabalhar para garantir a sua continuidade;

- **Confiança:** é a crença que o parceiro da relação vai agir para o melhor interesse do outro parceiro, cumprindo as obrigações;

- **Cooperação:** constituem ações semelhantes ou complementares com o objetivo de alcançar resultados mútuos ou resultados singulares, com a reciprocidade esperada ao longo do tempo;

- **Objetivos Mútuos:** são as metas alcançadas através de uma ação conjunta entre os intervenientes do relacionamento e pela manutenção da própria relação;

- **Desequilíbrio entre Interdependência e Poder:** o poder do comprador ou fornecedor está intimamente ligado ao grau de dependência existente entre os parceiros do relacionamento;
- **Satisfação do Desempenho:** percepção com que um parceiro da relação comercial atende às expectativas de desempenho do outro parceiro na relação;
- **Vínculos Estruturais:** são desenvolvidos ao longo do tempo e facilitam a criação de forças e laços estruturais para impedir o término da relação;
- **Nível de Comparação das Alternativas:** é definido como a qualidade do resultado disponível com a qualidade da melhor relação disponível;
- **Adaptação:** acontece quando um dos parceiros altera os seus processos de forma a agradar e adaptar-se a outra parte;
- **Investimentos não Recuperáveis:** são o comprometimento de recursos específicos de uma relação que um parceiro investe no relacionamento e que não podem ser recuperados se o relacionamento terminar;
- **Tecnologia Compartilhada:** é o grau com que um parceiro da relação valoriza a contribuição tecnológica que o outro parceiro traz para a relação;
- **Obrigações Sociais:** é definido como o grau de amizade mútua, pessoal e de gosto partilhada entre os intervenientes do relacionamento.

Assim, o estabelecimento de uma boa relação com os fornecedores é importante para a estabilidade e desempenho das relações comerciais e consequente cadeia de fornecimento. Assim, segundo Poirier (2006:3), os benefícios de uma gestão da relação com os fornecedores são:

- “- **Otimizar o relacionamento com os fornecedores:** o tratamento de diferentes formas de diferentes fornecedores depende da natureza das relações e do seu valor estratégico;
- **Criar vantagens competitivas e gerar receita, trazendo, mais rapidamente para o mercado, novas e melhores soluções centradas no cliente;**
- **Alongar e fortalecer os relacionamentos com os fornecedores mais críticos:** integrar os fornecedores nos processos de negócio;

- **Conduzir um aumento do lucro através da redução dos custos operacionais e da cadeia de fornecimento, mantendo a qualidade”.**

#### **4.2 Tipos de relacionamentos**

Anderson e Narus (2004:86) afirmam que “uma empresa pode manter vários tipos de relacionamentos com um leque de clientes e/ou fornecedores de acordo com as estratégias adotadas, mas quanto maior for o grau de responsabilidade, maiores serão as necessidades de comunicação e de conhecimento mútuo e o tempo de interação entre as partes”. Estes dois autores distinguem dois tipos de relacionamentos: relacionamentos transacionais e relacionamentos cooperativos.

Os **relacionamentos transacionais** são aqueles que consistem em transações ou trocas pontuais entre os clientes e o fornecedor, tendo como objetivo maximizar a utilidade de cada transação.

Os **relacionamentos cooperativos** caracterizam-se por serem processos de desenvolvimento de médio a longo prazo, implicando a criação de vínculos sociais, técnicos e económicos entre o fornecedor e o comprador. Este tipo de relacionamento é considerado como um investimento e o seu ênfase é colocado na existência de benefícios mútuos, nomeadamente no aumento de receitas e/ou redução dos custos totais.

A tabela 1 representa uma comparação efetuada por Axelsson e Wynstra (2002: 214) relativamente à abordagem transacional e cooperativa dos relacionamentos.

<b>Abordagem Transacional</b>	<b>Abordagem Cooperativa</b>
Muitas alternativas	Uma ou poucas alternativas
Cada acordo é um novo negócio e não se deve beneficiar de desempenhos passados	O acordo é parte de um relacionamento e o relacionamento é a parte de uma rede
Explorar o potencial da competição	Explorar o potencial da cooperação
Curto prazo, relacionamentos distantes	Longo prazo, elevadas exigências e desenvolvimento em conjunto
Renovação e eficiência / eficácia pela mudança de parceiros; escolha dos fornecedores mais eficientes em cada momento	Renovação e eficiência / eficácia pela colaboração e “efeitos de equipa”; combinação de recursos e conhecimento
Compra e venda de “produtos”	Compra e venda de “competências”
Orientação para a obtenção de preços competitivos para produtos especificados	Orientação para reduções nos custos totais e criação de valor

**Tabela 1 – Abordagem Transacional e Abordagem Cooperativa (fonte: Axelsson e Wynstra (2002: 214))**

É notória a diferença existente entre as duas abordagens. A Transacional consiste em relacionamentos de curto prazo, em que o objetivo é o máximo de benefícios no momento, havendo uma renovação dos fornecedores de acordo com o desempenho destes. A abordagem Cooperativa, como o próprio nome indica, refere-se a uma cooperação de longo prazo existente entre os fornecedores e a empresa, explorando o potencial da cooperação, tomando decisões em equipa e partilhando recursos e conhecimentos.

Roseira (2005:88) apresenta como razões para uma maior colaboração com os fornecedores a “obtenção de massa crítica humana e financeira, aumento da flexibilidade e capacidade de respostas a novas oportunidades, redução do risco, redução de custos de produção e de transação, geração de inovações, acesso a conhecimento técnico e especializado, processos de aprendizagem, capacidade acrescida de influenciar os parceiros, etc”.

Os tipos de relacionamentos existentes estão diretamente relacionados como nível de envolvimento dos fornecedores na relação. Ford *et al.* (2003) faz a distinção entre relacionamentos de alto e baixo envolvimento.

Os relacionamentos de **baixo envolvimento** estão ligados ao tipo de relacionamento transacional, pois consistem em relações de curto prazo, em que existe

uma facilidade na mudança de fornecedor. Este tipo de envolvimento normalmente relaciona-se com relações em que o volume de negócios é baixo. Apesar de estarem associadas a baixos custos, podem surgir alguns custos ocultos, como as despesas de transação, despesas de mudança de fornecedor e de adaptação dos recursos internos às necessidades de cada fornecedor.

O outro tipo de relacionamento, o cooperativo, está ligado aos relacionamentos de **alto envolvimento**, existindo uma crescente dependência do fornecedor e uma perda de autonomia da empresa compradora. Só se deve adotar esta postura em negócios com um grande volume de transações. Este tipo de envolvimento implica alguns custos elevados, relativamente à necessidade de adaptação, coordenação e cooperação e alguns riscos, como a perda de segredos comerciais.

Como os fornecedores não são tratados de igual forma, as empresas precisam de ter tanto relacionamentos de alto como baixo envolvimento (Gadde e Snehota, 2000). O valor de cada fornecedor e dos seus recursos depende dos objetivos e do contexto da empresa.

#### **4.3 Fases Principais e Níveis de Relacionamento com os fornecedores**

Moeller, Fassnacht e Klose (2006:73) definem a gestão da relação com os fornecedores como “o processo atrair atividade de criação, desenvolvimento, estabilização e dissolução as relações com os fornecedores-in, assim como, a observação dos fornecedores-out, de forma a criar e aumentar valor dentro das relações”. Assim, estes dividem a gestão desta relação em três fases principais e sequenciais: Gestão de Fornecedores-Out, Gestão de Fornecedores-In e Gestão da Dissolução dos Fornecedores-In.

A **Gestão dos Fornecedores-Out** consiste na observação de fornecedores que ainda não têm uma relação com a empresa. O objetivo é tentar estabelecer uma relação com os melhores fornecedores disponíveis no mercado. Em geral, este tipo de fornecedores são dispendiosos e é difícil compará-los com fornecedores-in.

O objetivo da **Gestão dos Fornecedores-In** é desenvolver, aprofundar e manter o relacionamento com os fornecedores já existentes da empresa, de forma a aumentar a

criação de valor. É necessário ter em consideração que cada fornecedor tem um potencial diferente, ou seja, têm de ser tratados de forma diferenciada.

A **Gestão da Dissolução dos Fornecedores-In**, acontece quando um relacionamento é indesejado e terá que ter um fim. Nestes casos, empresa terá que observar novos fornecedores, estando ligada à gestão de fornecedores-out.

Segundo Merli (1994), o relacionamento entre as empresas e os fornecedores podem ser abordados em quatro níveis, de acordo com a tabela 2: abordagem convencional, melhoria da qualidade, integração operacional e integração estratégica.

<b>Nível</b>	<b>Características</b>	<b>Slogan</b>
Abordagem Convencional	Prioridade para preços	<i>Os fornecedores são pontos de venda onde compramos pelo melhor preço</i>
	Relacionamento como adversários	
	Avaliação aplicada às saídas dos fornecedores	
	Inspeção de recebimento em 100% dos lotes	
Melhoria da Qualidade	Prioridade à qualidade	<i>Fazer a qualidade com os fornecedores</i>
	Início de relacionamento de longo prazo	
	Redução do número de fornecedores	
	Avaliação baseada nos custos totais	
	Compras de sistemas e não apenas de componentes	
Integração Operacional	Controlo dos processos dos fornecedores	<i>O processo produtivo começa na casa do fornecedor</i>
	Programa de melhoria dos fornecedores	
	Sistemas de garantia da qualidade	
	Início de investimentos em conjunto	
Integração estratégica	Gestão mútua dos processos de negócio	<i>Fazer negócios juntos</i>
	Avaliação global dos fornecedores	
	Projectos de produtos em comum	
	Parcerias com os fornecedores mais importantes	
	Sistemas globais e integrados de garantia da qualidade	

**Tabela 2 – Níveis de relacionamento dos fornecedores (Fonte: Merli, 1994)**

Estes níveis de relacionamento dos fornecedores estão ligados com os tipos de fornecedores classificados por Merli (1994): fornecedor normal, fornecedor integrado e fornecedor comaker. O fornecedor normal corresponde à abordagem convencional, enquanto que o fornecedor integrado é relativo ao nível da melhoria da qualidade e

integração operacional. Por fim, o fornecedor *comaker* corresponde ao último nível, o da integração estratégica.

#### **4.4 Satisfação dos fornecedores**

Satisfação é um sentimento definido como o ato ou efeito de satisfazer, alegria, contentamento e prazer, segundo o dicionário online Priberam da língua portuguesa. Está ligado a uma sensação agradável, a uma conquista ou a algo de sucesso. Este sentimento tem várias definições e percepções, que diferem de pessoa para pessoa. Assim, torna-se difícil medir e definir o conceito de satisfação. Deste modo, também não existe uma teoria consensual sobre a definição de satisfação de fornecedor.

Anderson e Narus (1984) apud Maunu (2003:43) definiram satisfação numa relação comercial como “um estado afetivo positivo resultante da avaliação de todos os aspetos da relação de trabalho de uma empresa com outra empresa”. Por outro lado, Essig e Amann (2009:104) definem “satisfação do fornecedor como um sentimento de justiça no negócio, no que diz respeito aos incentivos dos consumidores e aos contributos que os fornecedores podem dar à relação industrial de comprador-vendedor e como este se relaciona com a necessidade de realização do próprio fornecedor”. Por fim, Benton e Maloni (2005:5) definem satisfação de fornecedor “como o sentimento de equidade com o relacionamento, não importando o desequilíbrio de poder existente”.

Como verificado, ao contrário da satisfação do cliente, não existe muita literatura sobre a satisfação do fornecedor. Cabe às empresas alcançarem a satisfação dos seus fornecedores através das parcerias, cooperação e compromissos, de modo a se comprometerem com as suas necessidades, levando a que estes alcancem os seus objetivos e, conseqüentemente, a satisfação. O desenvolvimento de medidas para medir a satisfação dos fornecedores tem sido mais ou menos negligenciadas.

Wong (2000) afirma que o fornecedor tem de ser satisfeito não só com o relacionamento, mas também com as operações, de modo a dar um melhor contributo para a empresa.

Segundo Essig e Amann (2009), uma empresa ao investigar a satisfação do fornecedor, a empresa compradora envia um forte sinal de confiança, obtém resultados

de forma a melhorar a relação e reforça o compromisso com as relações que tem com os seus fornecedores. No entanto, a confiança e o compromisso não são os únicos fatores que influenciam a satisfação dos fornecedores. Normalmente a satisfação também é influenciada pelo dinheiro, qualidade, inovação, relações de longo prazo, flexibilidade e comunicação.

Num estudo realizado por Maunu (2003), esta dividiu os fatores condicionantes para a satisfação dos fornecedores em duas dimensões: dimensões relacionadas com o negócio e dimensões relacionadas com a comunicação. As primeiras traduzem-se em valores factuais, como a rentabilidade, acordos, envolvimento inicial dos fornecedores, continuidade do negócio e previsão / planeamento. As segundas traduzem-se em valores humanos como as regras e responsabilidades, abertura e confiança, *feedback* e valores da empresa. A autora considera que “este estudo oferece um ponto de vista multidimensional, um ponto vista global sobre a satisfação dos fornecedores” (Maunu, 2003:98).

Fishbein (1967) acrescenta que a satisfação de um fornecedor não corresponde exatamente ao aumento crescente do envolvimento deste na relação, mas que esta está relacionada com o que o fornecedor considera de envolvimento ideal, no contexto de uma determinada categoria de produtos. Também, segundo Wong (2000), a intensidade da cooperação, capacidade para efetuar especificações nos produtos e a predisposição para o consumidor aceitar sugestões dos fornecedores são fatores determinantes para a satisfação dos fornecedores.

Por fim, a capacidade para a resolução de conflitos (Benton e Maloni, 2005) e a perceção da relação excedente às expectativas iniciais são mais dois elementos chave para determinar a satisfação dos fornecedores.

Porque a satisfação do fornecedor é classificada como uma construção complexa, a conceptualização e a operacionalização da satisfação dos fornecedores tem que ser adaptado a várias abordagens e pesquisas (Essig e Amann, 2009:105).

É possível afirmar-se que a satisfação dos fornecedores é determinante para a relação comercial e condiciona a mesma. Wong (2000:427) diz-nos que “quando as necessidades dos fornecedores estão satisfeitas, estes estarão mais recetivos a ajudar as

empresas, de forma a que estas satisfaçam as necessidades dos seus clientes”. É, então, necessário que as empresas consigam integrar e interligar a satisfação dos seus fornecedores com a satisfação dos seus clientes, alcançando a excelência empresarial e melhores resultados financeiros e comerciais.

O oposto à satisfação é a insatisfação. Os fornecedores também podem adquirir esse sentimento através de uma má relação comercial ou caso o seu consumidor atue de forma errada. Deste modo, um fornecedor insatisfeito poderá produzir produtos de má qualidade, prejudicando o negócio do comerciante, influenciando a satisfação do cliente final. Em casos extremos, o fornecedor poderá inclusive deixar a relação que tem com o seu consumidor.

Essig e Amann (2009) afirmam que o desenvolvimento da satisfação dos fornecedores dá aos compradores uma direção estratégica, de forma a evitarem possíveis consequências negativas, resultantes da insatisfação dos fornecedores. É importante ligar a satisfação dos fornecedores para a criação de valor, mas também à reciprocidade entre a satisfação dos fornecedores e a gestão dos fornecedores, de forma a este ser também um elemento de gestão na avaliação dos fornecedores.

A satisfação dos fornecedores contribui para a satisfação do cliente, de uma forma indireta. Pois, um dos fatores que influencia a satisfação do cliente é a qualidade dos produtos. E como já dito anteriormente, o fornecedor insatisfeito produz produtos de má qualidade. Numa outra perspetiva, “uma empresa que apenas se preocupa com os seus clientes, poderá ser um terrível cliente, tornando-se infernal para os seus fornecedores” (Barrier, 1994:56). Assim, as empresas e os seus fornecedores terão que procurar um entendimento e um consenso mutuamente benéfico, assumindo as perspetivas um do outro, de forma a que a melhor solução seja formulada e que tanto a satisfação do fornecedor, como a do cliente, sejam realizadas.

A revisão e o desenvolvimento da gestão da cadeia de fornecimento aponta para a integração do conceito de satisfação dos fornecedores como um dos processos-chave pertencentes à cadeia.

Benton e Maloni (2005:2) afirmam que “uma cadeia de fornecimento é tão forte quanto o seu elo mais fraco. Assim, um produtor não pode ser sensível sem fornecedores

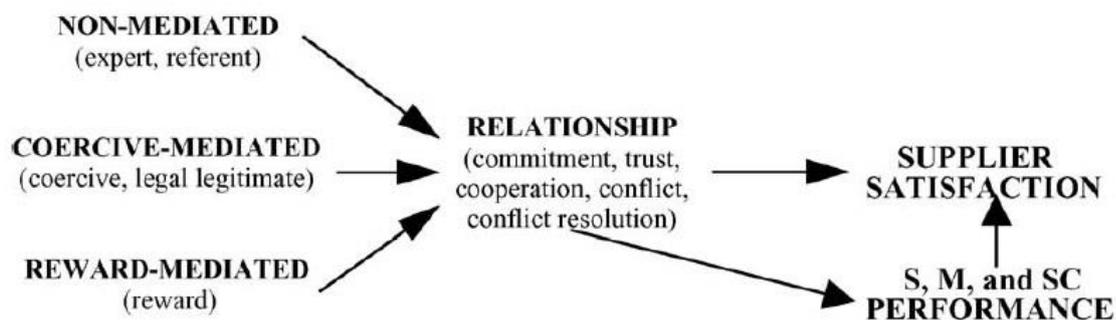
satisfeitos e os benefícios da relação não podem ser transferidos para o cliente final”. Estes autores querem dizer-nos que a força da cadeia de fornecimento é medida pela força individual de cada fornecedor que a constitui. E um fabricante não pode produzir produtos de qualidade sem impor a responsabilidade da qualidade a montante, ou seja, aos seus fornecedores.

Segundo Wong (2000), a parceria com os fornecedores tem sido defendida como um meio para obter um melhor desempenho de uma cadeia de fornecimento. Apesar desta não poder ser definida com precisão, a existência de um relacionamento eficaz entre fornecedores e compradores é fundamental para o desempenho positivo da cadeia de fornecimento.

Outro fator condicionante do desempenho da cadeia de fornecimento é a lealdade dos fornecedores. Esta, num relacionamento a longo prazo, é um ponto fundamental que implica uma atitude favorável e um relacionamento positivo com o cliente. Pois, “quanto maior a satisfação dos fornecedores, mais leal devem estar os retalhistas” (Maunu, 2003: 42).

A satisfação dos fornecedores na cadeia de fornecimento é definida por Benton e Maloni (2005:2) como “o sentimento de equidade com o relacionamento existente na cadeia de fornecimento, sem importar os desequilíbrios de poder existentes na díade comprador-fornecedor”. Esta díade de comprador-fornecedor é estabelecida e existe ao longo de toda a cadeia de fornecimento.

O poder tem uma influência significativa sobre os fatores essenciais numa relação existente entre fornecedores e compradores, como o compromisso, cooperação, confiança, conflitos, complacência e gestão de conflitos (Maloni e Benton, 2000). A figura 2 mostra três fontes de poder e como elas influenciam a satisfação dos fornecedores.



**Figura 2 – Fontes de poder e influência na satisfação (Fonte: Benton e Maloni, 2005:6)**

A imagem representa a influência dos poderes mediados de recompensa, coercivos e não mediados nos fatores essenciais numa relação, descritos anteriormente, e como estes afetam a performance dos fornecedores (S), produtores (M) e cadeia de fornecimento (SC) e, conseqüentemente, a satisfação dos fornecedores.

A falta de satisfação de fornecedor desafia dramaticamente as possibilidade de implementação de parcerias e a eficácia da cadeia de fornecimento. Sem satisfação, os membros da cadeia de fornecimento são incapazes de gerar fatores psicológicos positivos, como a confiança, compromisso e boa vontade, que são essenciais para que a relação dentro da cadeia de fornecimento seja sustentada (Benton e Maloni, 2005:6).

Assim, relativamente a satisfação dos fornecedores, o estudo elaborado por Maloni e Benton (2005) conclui que:

- A satisfação tem uma relação positiva com a cooperação e uma negativa com o conflito;
- A satisfação é um fator significativo na manutenção de relações de longo prazo;
- O desempenho do fornecedor tem um efeito positivo sobre a satisfação dos fornecedores;
- O desempenho do comprador tem um efeito positivo na satisfação do fornecedor;
- O desempenho da cadeia de fornecimento tem um efeito positivo sobre a satisfação do fornecedor.

Em síntese, a satisfação do fornecedor parece ser um fator-chave integrante na gestão da cadeia de fornecimento e que está a influenciar diretamente. Ou seja a satisfação dos fornecedores é impulsionada pelas relações existentes dentro da cadeia de fornecimento. Mas estas relações são beneficiadas pelo desempenho dos fornecedores e como estes beneficiam os compradores e influenciam o funcionamento da cadeia de fornecimento. Assim, o próprio desempenho dos fornecedores, ao longo de toda a cadeia, tem uma influência indireta com a sua própria satisfação.

Tal como referem Benton e Maloni (2005:19), concluem que “uma estratégia orientada para a relação entre fornecedor e comprador é, claramente, a melhor escolha para aqueles que desejam prosperar no ambiente global competitivo”.



## 5. O caso SONAE: um estudo do Portal de Fornecedores

### 5.1 Apresentação do Grupo Sonae

A Sonae, Sociedade Nacional de Estratificados, é uma *holding* portuguesa, fundada em 18 de agosto de 1959 pelo empresário e banqueiro Afonso Pinto Magalhães. Quando foi criada, o seu objetivo era produzir termolaminados decorativos, tendo crescido como uma pequena e média empresa centrada no sector dos produtos derivados da madeira, durante as primeiras décadas.

Em 1982, Pinto Magalhães oferece 16% da empresa a Belmiro de Azevedo, que depois consegue atingir a maioria do capital através de uma “batalha” judicial com a família do antigo presidente, após a sua morte.

Neste momento, a Sonae é um dos grupos económicos mais importantes do país, dedicada essencialmente ao retalho, com duas grandes parceiras estratégicas nos negócios de centros comerciais e telecomunicações, e com uma área de gestão do património imobiliário de retalho e outra de gestão de investimentos ativos.

Através das suas marcas, negócios ou parcerias está presente em 66 países, espalhados pelos 5 continentes, contando com, aproximadamente, 40.000 colaboradores e tendo alcançado um volume de negócios de 5.379 milhões de euros, em 2012.

Atualmente, a sua estratégia corporativa é a criação de valor através da expansão internacional e do reforço dos negócios “core”, tendo como pilares estratégicos a internacionalização, a diversificação do estilo de investimento e alavancar e reforçar a base de ativos em Portugal e competências. Relativamente aos seus pilares de atuação, estes são o *Governance*, mantendo elevados os padrões éticos da administração e dos colaboradores na interação com os vários *stakeholders*, o Ambiente, de forma a melhorar o desempenho ambiental através de investimentos que promovam a diminuição da pegada ecológica, e o Social, contribuindo para o crescimento económico-social e ambiental das regiões e países onde opera, assegurando a defesa dos direitos humanos e a meritocracia.

Sendo uma grande empresa e com distinção, a Sonae, ao longo do ano de 2012, ganhou inúmeros prémios, sendo os mais significativos:

- Distinção pela *Ethisphere* como uma das empresas mais éticas do mundo, pelo 2º ano consecutivo;
- Pelo 10º consecutivo, Continente ganha prémio “Marca de confiança”;
- Prémio “Empresa do Ano” pela *Junior Achievement Portugal*;
- Prémio Damião Góis para o empreendedorismo Social e menção honrosa para “Equipa Worten Equipa”;
- Prémio *Kaizen Institute*;
- *Superbrand*, pelo 8º ano consecutivo;
- O Serviço de Apoio ao Cliente Sonaecom venceu o “Melhor Serviço ao Cliente”, pelo 2º ano consecutivo;
- Rede Contacto venceu o prémio “*Digital Communication Awards*”;
- Prémio Europeu de Boas Práticas no Trabalho;
- Worten é “marca de confiança” pelo 3º ano consecutivo;
- O serviço ao cliente da Optimus foi distinguido como o Melhor *Contact Center*, nos APCC Portugal *Best Awards*, pela 3ª vez consecutiva;
- Prémio Cidadania da Empresa e Organizações;
- Prémio *Inovation*;
- Prémio Navegantes XXI ACEPI – inovação em *e-commerce*;
- *Retail Technology Awards*;
- 1º Lugar para o lançamento do 4G da Optimus, no *GPS Awards*, organizados pela Orange.

Além das premiações, ao longo do ano de 2012, a sociedade conseguiu conquistar distinções que confere a Sonae uma vantagem competitiva sobre as restantes empresas do sector, tais como:

- Top 10 na Península Ibérica no combate às alterações climáticas;
- 90% dos centros comerciais certificados pela ISO 14001<sup>1</sup>;
- 10M€ gastos em projetos sociais, humanos e culturais;
- 3.229 instituições apoiadas;

---

<sup>1</sup> ISO 14001 dá-nos as “diretrizes básicas para o desenvolvimento de um sistema de gere a questão ambiental dentro de uma empresa”

- 10.480 horas de voluntariado;
- 4M€ de poupança em eficiência energética;
- 450 auditorias de segurança alimentar em todo o mundo;
- 3,2 milhões de cartões de cliente, o que se traduziu em 425M€ em poupanças para os clientes.

### 5.1.1 Evolução cronológica

Ao longo dos 54 anos de existência foram vários os marcos históricos. Faz-se apenas uma apresentação e breve análise aos mais importantes e decisivos na história desta empresa.

<b>Início da Atividade</b>	
18/08/1959	É fundada a Sonae – Sociedade Nacional de Estratificados
1965	Contratação de Belmiro de Azevedo
<b>Diversificação do Setor e Integração Vertical</b>	
1971	Diversificação da Sonae, através da aquisição da NOVOPAN e investimentos adicionais destinados à produção de aglomerado revestido (Aglomerite)
1983	Constituição da <i>holding</i> Sonae Investimentos, SGPS, SA
	Lançamento da Sonae no mercado de capitais
1984	Constituição da Modelo Continente Hipermercados, SARL (com o grupo francês Promodés como co-acionista)
	Constituição da Sonae UK, Ltd
	Criação da MDS, para gerir os seguros e gestão de risco das empresas Sonae
1985	Abertura do 1º Hipermercado em Portugal: Continente em Matosinhos
1986	Abertura do Hotel Porto <i>Sheraton</i> , atualmente o Porto Palácio Hotel
1988	Criação da Sonae Tecnologias de Informação, com atuação no setor das tecnologias de informação e media
1989	Início da atividade da Sonae Imobiliária
	Abertura dos dois primeiros centros comerciais geridos pela Sonae, em Portimão e Albufeira
	Aquisição da STAR
	Aquisição da <i>Spandboard</i> (Irlanda)
	Criação da <i>Ibersol</i> – Restauração e Gestão Hoteleira
	Início das emissões da Rádio Nova, marcando a primeira incursão pelo jornalismo
<b>Desenvolvimento de negócios e expansão às telecomunicações</b>	
1990	Lançamento do Jornal Público
	Criação da Sonae Distribuição Brasil
1991	Lançamento dos primeiros produtos da marca própria Continente
1993	Sonae Indústria adquire uma posição de controlo na Táfisa, um dos maiores grupos no sector dos painéis de madeira de Espanha
1994	Constituição da Sonae Turismo
1995	Sonae é a 1ª empresa portuguesa representada no WBCSD ( <i>World Business Council for</i>

	<i>Sustainable Development</i> )
	Lançamento do Visa Universo
	Lançamento da <i>Modalfa</i>
	Início do projeto do retalho especializado com o lançamento de marcas autónomas
	Abertura dos <i>Health Clubs</i> Solinca
1996	Lançamento da <i>Worten</i>
1997	Abertura do Centro Colombo, o maior da Península Ibérica
	Lançamento da <i>Vobis</i> e da <i>Sportzone</i>
	Aquisição da Torralta (Tróia)
	Entrada do retalho especializado em Espanha
1998	Lançamento da Optimus
1999	Início da Internacionalização da Sonae Sierra, com a entrada em Espanha, Grécia e Brasil
	Lançamento do Clix e da Novis (operador fixo)
<b>Crescimento Internacional e reorganização do portfólio de negócios</b>	
2000	Criação da <i>BizDirect</i>
2001	Sonae Sierra atinge 1 milhão de $m^2$ sob gestão
	Lançamento comercial da <i>WeDo Consulting</i>
2003	Criação da <i>Mainroad</i>
2004	Lançamento da <i>Zippy</i>
	Parceria MDS e <i>Cooper Gay</i>
2005	<i>Spin off</i> da Sonae Indústria
	Alienação da Sonae Distribuição Brasil ao grupo <i>Wal-Mart</i>
2007	Alterações na estrutura de gestão: Belmiro de Azevedo torna-se <i>Chairman</i> da Sonae e Paulo Azevedo assume a Presidência Executiva
	Aquisição do Carrefour Portugal pela Sonae Distribuição
	Lançamento mundial da Banda Larga Móvel – Kanguru
	<i>Spin off</i> da Sonae Capital
	Lançamento dos cartões de fidelização do Modelo e Continente
	Criação da <i>Saphety</i> – consultora em soluções tecnológicas
	Lançamento da <i>Book.it</i>
2008	Lançamento da <i>Loop</i>
	Fusão <i>Geotur</i> e <i>Star</i> (joint-venture entre a Sonae e a RAR), criando uma nova empresa, a RASO, participada a 50% por cada um dos grupos
	Implementação de Bom Bocado Cafetarias
2009	Apresentação da estratégia corporativa e reorganização das áreas de negócio
	Criação de uma nova área de negócio dedicada à gestão de investimentos
	Celebração do 50º aniversário da Sonae
2010	Lançamento da nova identidade corporativa
	Expansão internacional com enfoque em Espanha (46 novas lojas)
2011	Expansão internacional das marcas <i>Berg</i> e <i>Deeply</i>
	Sonae vence Leão de Ouro em Cannes pela sua identidade corporativa
2012	Optimus lança serviços de telecomunicações móveis 4G
	Negócio de franchising “ <i>Meu Super</i> ” atinge 25 lojas, abrindo 1 loja de 3 em 3 semanas
	Sonae SR com 136 lojas fora de Portugal, no final do primeiro semestre
2013	Lançamento da marca MO

**Tabela 3 – Evolução cronológica da Sonae**

### 5.1.2 Estrutura acionista e órgãos da sociedade

A Sonae está organizada de acordo com a responsabilização dos sócios no seu capital social. Em 30 de junho de 2013, o capital social, integralmente subscrito e realizado, estava representado por 2.000.000.000 ações ordinárias, sem direito a uma remuneração fixa, com o valor nominal de 1 euro cada uma. Salientam-se as participações efetivas representadas na figura 3.



Figura 3 – Estrutura acionista da Sonae (Fonte: <http://www.sonae.pt/pt/investidores/estrutura-acionista/>)

Em conformidade com o que acontece nas restantes grandes empresas, nota-se uma concentração elevada do capital social em torno de um número reduzido de empresas. A empresa Efanor (Empresa Fabril do Norte) detém 52,65% do capital, sendo esta empresa 100% da propriedade de Belmiro de Azevedo. Segue-se o BPI com 8,9%, o Bestinver com 4,99%, a Fundação Berardo com 2,5% e o *Norges Bank* com 2%.

Para esta *holding*, conforme organigrama na figura 4, são órgãos da sociedade a Assembleia Geral, o Conselho de Administração, o Conselho Fiscal e o Revisor Oficial de Contas. Os membros que integram estes órgãos são eleitos pela Assembleia Geral de Acionistas, que elege também os membros da sua Mesa e da Comissão de Vencimentos. A comissão de Nomeações e Remunerações, a Comissão de Auditoria e Finanças, o Diretor do Governo Corporativo e o Secretário da Sociedade fazem parte das comissões internas e funções de apoio do conselho de Administração. O Presidente do Conselho de Administração é Paulo Azevedo, filho de Belmiro de Azevedo.

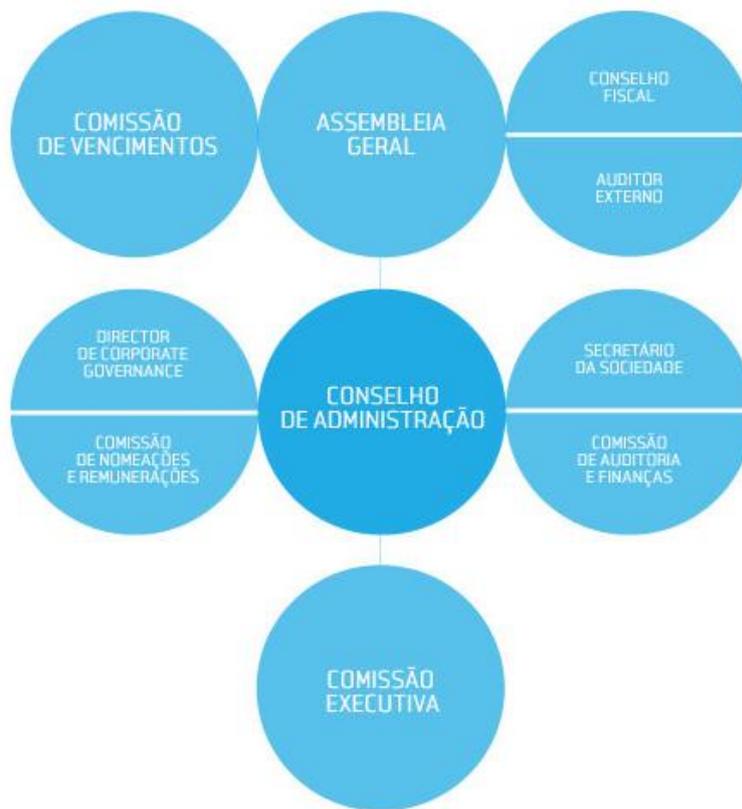


Figura 4 – Organograma da Sociedade (Fonte: <http://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/>)

### 5.1.3 Missão, valores e filosofia da empresa

A missão da Sonae, tal como refere o *site* oficial, é “criar valor económico e social, levando os benefícios do progresso a um número crescente de pessoas”<sup>2</sup>. Rege-se por princípios pelos quais a empresa pauta a sua atividade e a relação com todos os seus parceiros, como sendo a ética e confiança, centralização do sucesso nos colaboradores, ambição para atingir as metas a que se propõem, inovação, responsabilidade social, eficiência dos recursos e cooperação com os *stakeholders*, mantendo uma posição independente.

A Sonae diz-se ciente da riqueza que existe na heterogeneidade de percursos e perfis dos seus trabalhadores. No entanto, por muito bons talentos individuais que

<sup>2</sup> Site institucional da Sonae, consultado em 12/07/2014: <http://www.sonae.pt/pt/sonae/a-nossa-cultura/>

tenham, a equipa será sempre a peça chave do sucesso. Os dois fatores anteriormente descritos, aliados à inovação e talento, respeito, qualidade e rigor, bom ambiente de trabalho e relações sinceras e transparentes englobam os princípios fundamentais pelos quais as equipas da Sonae se regem.

Relativamente às chefias, os aspetos fundamentais que as caracterizam passam pela liderança, disponibilidade, entrega, espírito construtivo, desafio, excelência, firmeza, honestidade, coragem, reconhecimento, mente aberta, credibilidade e serem um exemplo.

A responsabilidade corporativa da Sonae é um compromisso com o desenvolvimento sustentável. A tomada de decisão e as interações com os *stakeholders* têm em consideração os princípios sociais, ambientais e de governação. Assumem também um compromisso financeiro e humano de apoio às comunidades em que se integram. Assim, a responsabilidade corporativa é a área responsável pelo desenvolvimento e consolidação de ações, promovendo o desenvolvimento sustentável dos seus negócios, ao nível económico, ambiental e social. Deste modo, a Sonae criou um Prémio de Sustentabilidade Sonae e promoveu uma iniciativa europeia de combate ao desperdício no retalho.

#### **5.1.4 Áreas de negócio**

Como já referido anteriormente, a Sonae é uma empresa de retalho, com duas grandes parceiras estratégicas nos negócios de centros comerciais e telecomunicações. Dentro do grupo existe uma área de gestão do património imobiliário de retalho e outra de gestão de investimentos ativos. No anexo I encontra-se a lista completa das empresas pertencentes ao grupo.

As parcerias referidas denominam-se de Parcerias Core e dividem-se em:

- **Sonae Sierra** (54%) – é especialista internacional em centros comerciais, introduzindo inovação, emoção e lazer a esta indústria.
  - Número de centros comerciais: 47
  - Área bruta locável: 2.26 milhões  $m^2$

- Número de colaboradores: 1.123
- Volume de negócios: 227M€
- EBITDA: 116M€
- **Sonaecom** (54%) – é a parceria da Sonae na área das Telecomunicações. Media, Software e Sistemas de Informação, desenvolvendo um papel ativo na gestão integrada das unidades de negócio que lhe correspondem: *Optimus* (telecomunicações), *Jornal Público* (Media) e *Saphety, WeDo, Mainroad, Bizdirect* (Software e Sistemas de Informação).
  - Número de clientes (segmento móvel): 3,6 milhões
  - Número de colaboradores: 2.045
  - Volume de negócios: 825M€
  - EBITDA: 250M€

Relativamente à área de Negócios Core:

- **Sonae MC** – é líder no mercado nacional na área do retalho alimentar, abrangendo um conjunto de insígnias que oferecem uma variada gama de produtos de qualidade superior aos melhores preços: *Continente* e *Continente Modelo* (hipermercados), *Continente Bom dia* (supermercados de conveniência), *BomBocado* (cafetaria e restaurantes), *Book.it* (livraria e papelaria), *Well's* (saúde, bem-estar e ótica) e *Meu Super*.
  - Número de lojas: 478
  - Área de venda: 575.000m<sup>2</sup>
  - Número de colaboradores: 25.709
  - Volume de negócios: 3.281M€
  - EBITDA: 250M€
- **Sonae SR** – é responsável pela área do retalho especializado da Sonae, através das marcas *Worten* (eletrodomésticos e eletrónica de consumo), *Sportzone* (equipamento e vestuário desportivo), *MO* (têxtil) e *Zippy* (vestuário de bebé e criança)
  - Número de lojas: 568

- Área de venda: 425.000m<sup>2</sup>
- Número de colaboradores: 9.575
- Volume de negócios: 1.180M€
- EBITDA: -25M€

Os Negócios Relacionados passam por:

- **Sonae RP** – *Sonae Retail Properties* tem como principais domínios de atuação a gestão e valorização do património imobiliário, a gestão de galerias comerciais e a gestão de três fundos de investimento imobiliário.
  - Número de colaboradores: 32
  - Volume de negócios: 120M€
  - EBITDA: 107M€

Por fim, os Investimentos Ativos são responsáveis pela:

- **Gestão de Investimentos** – é responsável pelo apoio à implementação de estratégias corporativas e de negócios, maximizando o retorno dos acionistas sobre o portfólio da empresa, suportando ativamente o planeamento e a execução de fusões e aquisições por parte dos negócios core e reforçando a rede de contactos empresariais da Sonae com outras empresas, consultores e bancos de investimento. Inclui a *Maxmat* (bricolage e materiais de construção), a *Geostar* (agências de viagens) e a *MDS* (corretagem de seguros).
  - Número de colaboradores: 1.463
  - Volume de negócios: 105M€
  - EBITDA: 21M€

### 5.1.5 Dados económicos e financeiros da empresa

✖ Colaboradores:

A Sonae é um dos maiores empregadores privados em Portugal, com cerca de 40.000 colaboradores. Estes estão divididos por mais de 100 funções diferentes e, no total, a Sonae oferece-lhes cerca de 1,5 milhões de horas de formação por ano.

A distribuição dos colaboradores pelas áreas de negócio da Sonae é representada pelo gráfico 1. Nota-se que o negócio do retalho (alimentar e especializado) emprega 88% do total dos colaboradores. Em menor expressão é área da Sonae *Retail Properties*, com 0,1%.

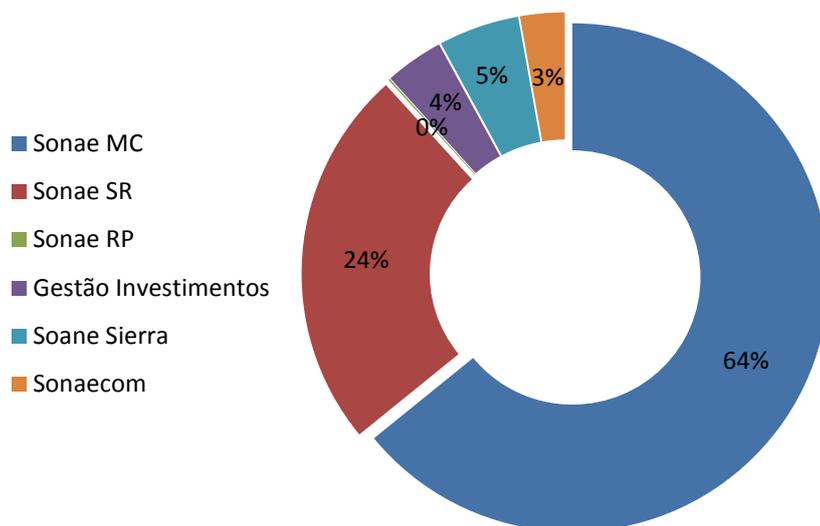
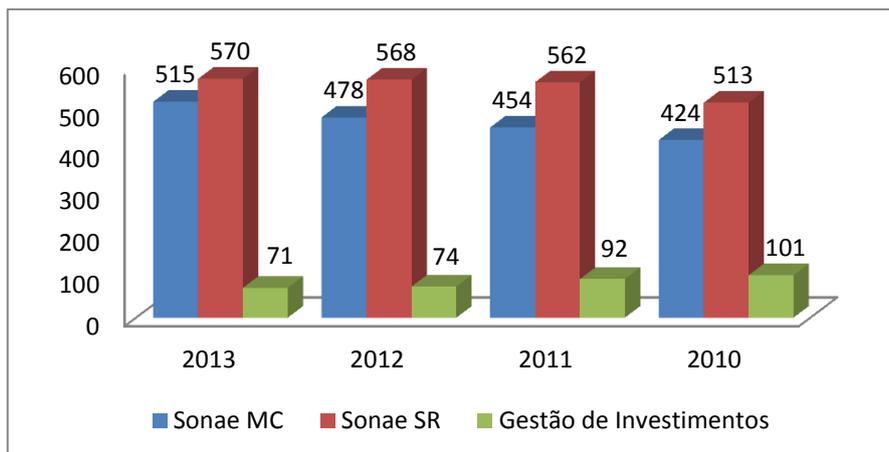


Gráfico 1 – Distribuição colaboradores da Sonae

✖ Número de Lojas:



**Gráfico 2 – Evolução do número de lojas**

Fazendo uma análise à evolução do número de lojas da Sonae, representadas no gráfico 2, verificamos que a Gestão de Investimentos tem reduzido o seu número, com uma maior incidência na empresa Geostar. Relativamente às restantes, têm elevado o número de lojas ao longo dos anos, com maior expressividade na Sonae MC. Os valores do ano de 2013 referem-se apenas aos 9 primeiros meses do ano, pois ainda não existem dados do último trimestre.

× Localização:



**Figura 5 – Localização das Áreas de Negócio (Fonte: <http://www.sonae.pt/pt/sonae/onde-estamos/>)**

Em julho de 2013, a Sonae e as suas áreas de negócio, estavam presentes em 66 países, espalhados pelos cinco continentes:

#### **ÁFRICA**

- 1- África do Sul (Gestão Investimentos)
- 2- Angola (Sonae MC, Sonaecom)
- 3- Argélia (Sonae Sierra)
- 4- Egípto (Sonae SR, Sonaecom, Gestão Investimentos)
- 5- Marrocos (Sonae SR, Sonae Sierra, Gestão Investimentos)

#### **AMÉRICA**

- 6- Argentina (Gestão Investimentos)
- 7- Bahamas (Gestão Investimentos)
- 8- Brasil (Sonae Sierra, Sonaecom, Gestão Investimentos)
- 9- Canadá (Gestão Investimentos)
- 10- Chile (Gestão Investimentos)
- 11- Colômbia (Sonae SR, Sonae Sierra, Gestão Investimentos)
- 12- Equador (Gestão Investimentos)
- 13- EUA (Sonaecom, Gestão Investimentos)
- 14- Ilhas Caimão (Gestão Investimentos)
- 15- México (Sonaecom, Gestão Investimentos)
- 16- Nicarágua (Gestão Investimentos)
- 17- Panamá (Sonae SR, Sonaecom, Gestão Investimentos)
- 18- Perú (Gestão Investimentos)
- 19- Porto Rico (Gestão Investimentos)
- 20- República Dominicana (Sonae SR, Gestão Investimentos)
- 21- Trindade & Tobago (Gestão Investimentos)
- 22- Venezuela (Sonae SR, Gestão Investimentos)

#### **ÁSIA**

- 23- Arábia Saudita (Sonae SR, Gestão Investimentos)
- 24- Arménia (Sonae SR)
- 25- Azerbaijão (Sonae SR)
- 26- Cazaquistão (Sonae SR, Gestão Investimentos)
- 27- China (Sonae MC, Gestão de Investimentos)
- 28- Coreia (Gestão Investimentos)
- 29- Emirados Árabes Unidos (Sonae SR)
- 30- Filipinas (Gestão Investimentos)
- 31- Hong Kong (Gestão Investimentos)
- 32- Índia (Gestão Investimentos)
- 33- Indonésia (Gestão Investimentos)

- 34- Israel (Sonae SR)
- 35- Japão (Gestão Investimentos)
- 36- Jordânia (Sonae SR)
- 37- Kuwait (Sonae SR)
- 38- Líbano (Sonae SR)
- 39- Malásia (Sonaecom, Gestão Investimentos)
- 40- Qatar (Sonae SR)
- 41- Singapura (Sonaecom, Gestão Investimentos)
- 42- Tailândia (Gestão Investimentos)
- 43- Taiwan (Gestão Investimentos)
- 44- Vietnam (Gestão Investimentos)

#### **EUROPA**

- 45- Alemanha (Sonae Sierra, Gestão Investimentos)
- 46- Bélgica (Gestão Investimentos)
- 47- Croácia (Sonae Sierra)
- 48- Dinamarca (Gestão Investimentos)
- 49- Espanha (Sonae SR, Sonae Sierra, Sonaecom, Gestão Investimentos)
- 50- França (Sonaecom, Gestão Investimentos)
- 51- Geórgia (Sonae SR)
- 52- Grécia (Sonae Sierra, Gestão Investimentos)
- 53- Holanda (Sonae Sierra, Sonaecom, Gestão Investimentos)
- 54- Irlanda (Sonaecom, Gestão Investimentos)
- 55- Itália (Sonae Sierra, Gestão Investimentos)
- 56- Luxemburgo (Sonae Sierra)
- 57- Malta (Sonae SR)
- 58- Polónia (Sonaecom, Gestão Investimentos)
- 59- Portugal (Sonae, Sonae MC, Sonae SR, Sonae Sierra, Sonaecom, Sonae RP, Gestão de Investimentos)
- 60- Reino Unido (Sonaecom, Gestão Investimentos)
- 61- República Checa (Gestão Investimentos)
- 62- Roménia (Sonae Sierra, Sonaecom, Gestão Investimentos)
- 63- Rússia (Gestão Investimentos)
- 64- Suíça (Gestão Investimentos)
- 65- Turquia (Sonae SR, Gestão Investimentos)

#### **OCEÂNIA**

- 66- Austrália (Sonaecom, Gestão Investimentos)

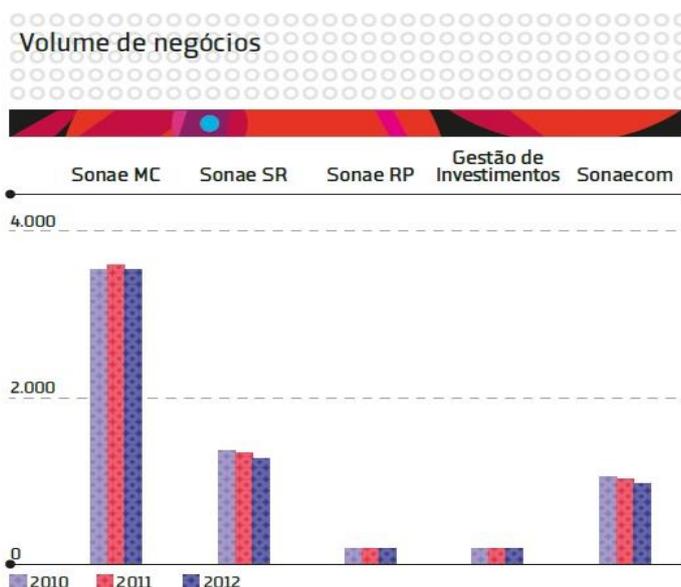
× Dados Financeiros:

A tabela 4 mostra a evolução de algumas variáveis financeiras ao longo dos últimos três anos. Verifica-se que todas as variáveis diminuíram o seu valor gradualmente, verificando-se uma maior quebra na variável referente ao Resultado Líquido atribuído aos acionistas, seguida do Resultado Líquido Consolidado.

**Tabela 4 – Dados Financeiros**

	2010	2011	2012
Volume de Negócios	5.834.000.000	5.738.000.000	5.379.000.000
Pagamentos a Fornecedores	4.617.057.099	4.246.523.328	4.011.203.641
Vendas	4.768.834.447	4.677.785.256	4.552.547.876
Prestação de Serviços	1.076.452.124	863.065.082	825.974.638
Fornecimento e Serviço Externos	1.115.574.483	1.017.120.447	968.190.488
Gastos com o Pessoal	693.088.421	678.337.539	656.383.176
Fornecedores	1.264.689.283	1.244.537.123	1.221.772.727
EBITDA recorrente	690.000.000	661.000.000	597.000.000
Resultado Líquido Consolidado	199.466.593	126.903.554	71.690.383
Resultado Líquido Acionistas	192.000.000	103.000.000	33.000.000

O Volume de negócios (Figura 6) de uma organização representa o total das vendas e prestações de serviços, excluindo o IVA. A Sonae MC é a área de negócio com um valor mais representativo neste indicador, com 3.281M€.



**Figura 6 - Volume de Negócios (Fonte: Relato Financeiro 2012)**

O EBITDA é o resultado antes dos Juros, Impostos, Depreciações e Amortizações e mede o potencial de fluxo de caixa das operações de uma empresa, antes que este seja afetado pelos encargos financeiros. A Sonae MC e a Sonaecom, em 2012, apresentaram valores de 250M€, nesta variável, e a Sonae SR foi a única a apresentar valores negativos, como apresentado na Figura 7.

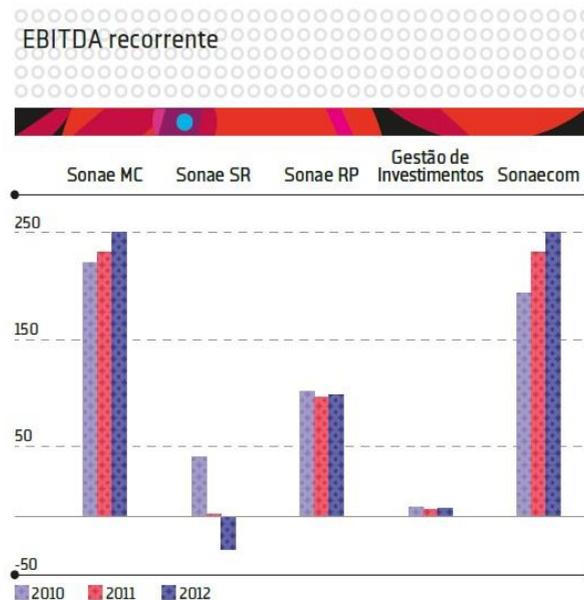


Figura 7 – EBITDA recorrente (Fonte: Relato Financeiro 2012)

Para o ano de 2013, apenas foram apresentados os resultados dos 9 primeiros meses, mostrando um aumento do volume de negócios, onde a Sonae MC cresceu 9%, suportado com uma subida de 1,5% de vendas. A Sonae SR quebra a tendência verificada, aumentando o valor do volume de negócios, após 8 trimestres sofrendo o efeito da retração do consumo, levando a ganhos de quotas de mercado. A nível do EBITDA, verifica-se uma melhoria de resultados na Sonae MC, sustentada por um rigoroso controlo de custos e maiores ganhos de produtividade, e na Sonae SR alcança um valor positivo, recuperando 7M€ comparativamente com o ano transato. A Sonae Sierra inaugura centros comerciais na Alemanha e no Brasil, tendo vendido um em Espanha. Relativamente ao *cash flow*, existe uma forte geração deste, reforçando novamente a estrutura de capital.

## 5.2 A Direção de Serviços Administrativos e Gestão de fornecedores

A estrutura corporativa da Sonae está organizada em diversas direções, enunciadas de seguida, das quais faz parte a Direção de Serviços Administrativos (DSA), onde foi realizado o estágio.

- Direção de Auditoria Interna

- Direção de Gestão de Risco
- Direção Legal
- Direção de Finanças e Tesouraria
- Direção de Assessoria Fiscal
- Direção de Assessoria Legal e Governo Societário
- Direção de Planeamento e Controlo de Gestão
- Direção de Recursos Humanos
- Direção de Comunicação, Marca e Responsabilidade Corporativa
- Direção de Relações Institucionais
- Direção de Relações com os Investidores
- Direção de Serviços Administrativos
- Direção de Sistemas de Informação

As principais responsabilidades da DSA são a gestão eficiente e eficaz dos processos administrativos dos negócios e da Sonae; a garantia do controlo dos processos e das transações e da fiabilidade e reporte atempado da informação financeira, fiscal e de gestão; a gestão dos processos administrativos de contas a pagar, contas a receber, caixa e bancos, *stocks* e ativos tangíveis; e o registo contabilístico das transações e elaboração das demonstrações financeiras individuais e consolidadas das empresas.

Assim, esta direção é composta pelos departamentos de Controlo, Qualidade e Desenvolvimento, Contas a Pagar e Suporte ao Negócio, Contas a Receber, Suporte Administrativo e Caixas e Contabilidade dos Bancos, Gestão de Ativos Fixos, Contabilidade das empresas de retalho, Contabilidade das empresas de serviços, Consolidação de Contas e Escritórios Internacionais.

O estágio que dá origem a este relatório teve lugar no departamento das Contas a Pagar e Suporte ao Negócio, nomeadamente na área de Gestão Administrativa de Fornecedores que é composta pelos pelouros de Fornecedores de Mercadorias, Fornecedores Outros + Intragrupo, Controlo e Gestão do Risco, Processos Administrativos, *Contact Center* e Suporte B2B.

### 5.3 O Portal de Fornecedores da Sonae

O portal dos fornecedores “WeConnect”, representado na figura 8 é um dos canais de comunicação existente entre a Sonae e os seus diversos fornecedores. É através deste canal que têm acesso a diversas informações referentes às suas relações comerciais.

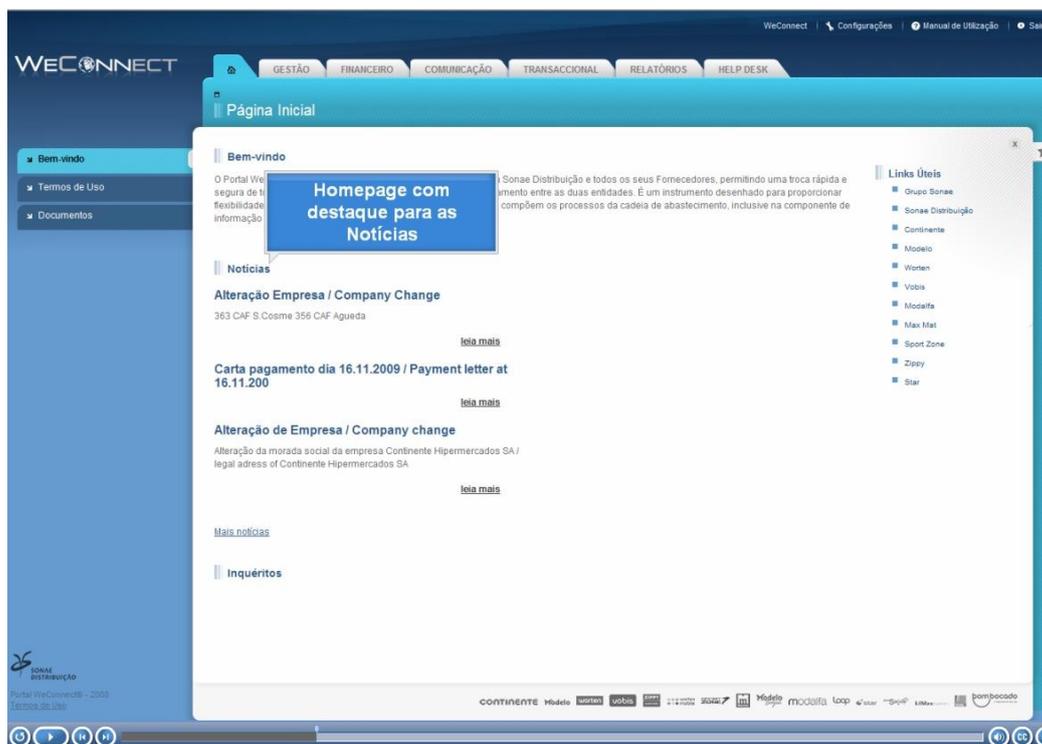


Figura 8 – Portal WeConnect (Fonte: <https://www.weconnect.sonae.pt/>)

Criado em 2010, segundo o site oficial da Sonae, esta ferramenta “é um moderno e privilegiado canal de comunicação com os fornecedores, estabelecendo um relacionamento mais próximo e eficiente na gestão colaborativa da cadeia de abastecimento. Através do portal é possível uma rápida, segura, integrada e consistente troca de informações e documentos, o que viabiliza a otimização do negócio e a melhoria da prestação de serviços ao cliente final”.

O WeConnect possibilita, assim, o aumento da rapidez e disponibilidade no acesso à informação, redução de custos operacionais e administrativos, eliminação do risco de perda de informação e melhoria do nível de serviço prestado ao cliente final.

Este portal tem cerca de 12.000 números de contribuinte de fornecedores ativos, tendo publicado mais de 1 milhão de documentos em 2013, refletindo-se numa poupança anual estimada de 500.000€.

Em 2014, este portal será alvo de algumas alterações, para melhorar o serviço prestado e a atratividade do mesmo. Assim, o *interface* do portal será alterado à nova imagem da Sonae, de modo a incrementar o índice de satisfação. Serão desenvolvidos novos conteúdos colaborativos, potencializar o *roll out* de processos electrónicos (através do *self service*) e será melhorada a estabilidade nos acessos e respetiva segurança. Todas estas modificações levarão a uma perceção mais positiva e maior satisfação dos fornecedores, à inovação, colaboração entre os intervenientes, ganhos mútuos e aumento de produtividade.

O acesso às informações no portal acontece por meio de canais, que constituem um conjunto de funcionalidades que satisfaz uma determinada área de negócio, e que podem ser disponibilizados por permissões de acordo com as necessidades específicas de cada fornecedor. Atualmente existem os seguintes canais:

- Gestão: contém as operações de acesso, dados pessoais e gestão de utilizadores;

- Financeiro: contém as operações financeiras que o fornecedor pode efetuar, havendo integrações com o *software* SAP<sup>3</sup> (conta corrente, conciliação de contas, cartas de pagamento, antecipações de pagamentos, notas de débito / crédito, ciclo de vida de um documento e mapa de fecho);

- Comunicação: canal destinado a disponibilizar as informações relativamente a notícias e às lojas e entrepostos. Também é neste canal que são disponibilizados os inquéritos para os fornecedores responderem;

- Transacional: contém informações relativas a serviços externos, como a criação e histórico de artigos, avisos de débitos / créditos, folhetos e encomendas de bens e serviços;

- Relatórios: este canal fornece os relatórios de informação da gestão, divididos em Gama, Stock e Vendas, e também os mapas processados;

---

<sup>3</sup> *Software* de Sistemas, Aplicativos e Produtos para processamento de dados

- *Help Desk*: canal utilizado pelos fornecedores para abrirem os registos junto da direção financeira, de modo a resolverem os problemas requisitados. Está representado na figura 9.

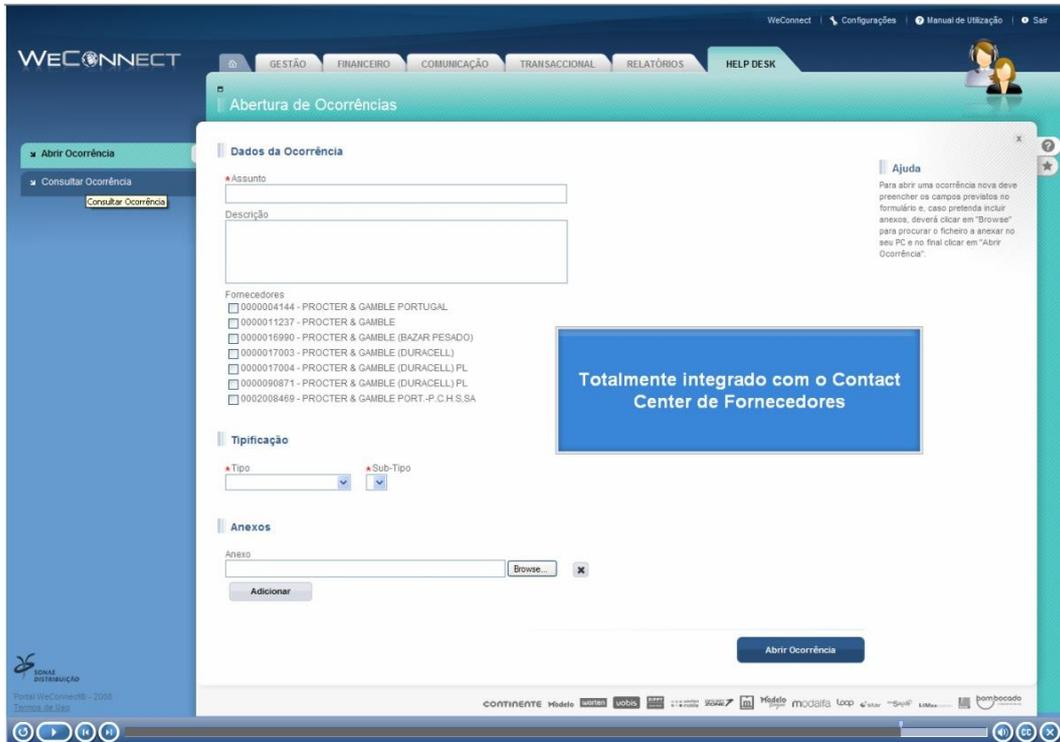


Figura 9 – Help Desk do Portal de Fornecedores

É exatamente neste canal que se baseará a análise ao longo deste capítulo.

O *help Desk* está integrado com o *Contact Center*, equipa da Gestão Administrativa de Fornecedores, que responde e redireciona para as equipas corretas os registos efetuados pelos fornecedores, de modo a que estes sejam respondidos e seja dada uma solução. O canal está preparado para ser utilizado em seis idiomas, sendo que as mensagens retornadas são sempre em português, inglês ou espanhol.

Os fornecedores podem criar os registos através do *email*, contacto telefónico e preferencialmente através do canal *Help Desk* do portal *WeConnect*. A partir de 2011, um ano após a criação do portal, o procedimento do tratamento dos registos alterou-se, tendo sido criadas novas equipas. Assim, o fornecedor cria o seu registo, que é armazenado na “Supervisão IN”, que pertence ao *Contact Center*. A equipa responsável por esta fila de registos faz a triagem dos mesmos, redirecionando-os às quarenta e sete

equipas específicas, que tratarão dos pedidos dos fornecedores, analisando-os e dando a resposta adequada aos mesmos. Após a resolução dos registos, estes voltam para a equipa do *Contact Center*, para uma fila denominada de “Supervisão *Out*”, onde as respostas têm um tratamento e são transformadas nas respostas modelo, para posteriormente serem enviadas aos fornecedores. Com a transformação de 2011, foi facilitado uma análise de registos mais profunda, para que os fornecedores tivessem uma resposta mais adequada ao que questionam.

#### **5.4 Amostra do Estudo**

A análise efetuada ao portal dos fornecedores foi realizada aos registos requeridos durante o período de 30 de junho de 2009 a 31 de dezembro de 2013.

Foram analisados 307.690 registos com o intuito de perceber quais os principais motivos que levam os fornecedores a recorrerem ao portal, assim como quais as fontes de reclamações e atrasos nas respostas.

Alguns dos registos não apresentavam a data de fecho ou de cancelamento das mesmas, pelo que essas não foram consideradas para o cálculo do tempo médio de resposta.

#### **5.5 Análise Temporal do Portal de Fornecedores**

Neste sub-capítulo serão analisadas as diversas variáveis ao longo dos anos em estudo. Assim, será mostrada a evolução do estado dos registos pelos anos, a evolução do tempo médio de resposta anual a nível geral e por equipa, a evolução anual do número de ocorrências e a evolução e variação dos registos em aberto.

##### **5.5.1 Evolução do Estado por Ano**

O gráfico 3 mostra a evolução dos estados dos registos (ativo, cancelado e resolvido) por ano. Pode-se verificar que apenas existem processos ativos no ano de 2013, no total de 5.891. Os processos cancelados mantiveram-se constantes ao longo dos anos, tendo-se notado uma diminuição considerável em 2012. Os processos resolvidos são os que têm maior expressão numérica, tendo apresentado uma evolução positiva até

2011, atingindo os 73.690 registos, com um decréscimo nos anos seguintes e uma tendência para que esta variável diminua.

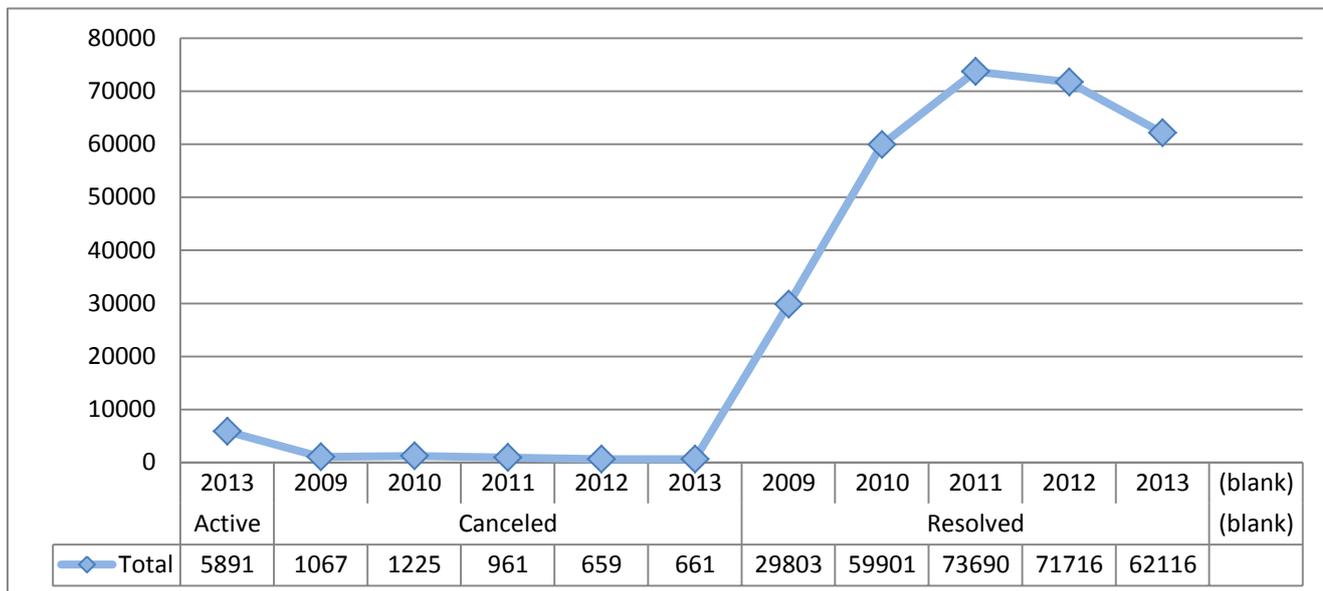


Gráfico 3 – Evolução do Estado por ano

### 5.5.2 Evolução do TMR Anual

O tempo médio de resposta corresponde ao tempo médio que a Sonae demora a responder aos pedidos colocados pelos fornecedores. Este parâmetro é essencial para medir o nível de serviço prestado e a satisfação dos fornecedores, pois quanto maior o tempo médio de resposta, menor será a satisfação e, conseqüentemente, aumentará o número de reclamações.

Através do gráfico 4 podemos verificar que o tempo médio de resposta tem vindo a diminuir ao longo dos anos, traduzindo-se num aumento de eficiência por parte da empresa. Assim, em 2009 o tempo médio de resposta era de 36,44 dias úteis, tendo esse valor reduzido para menos de metade nos anos analisados, alcançando cerca de 16 dias úteis em 2013.

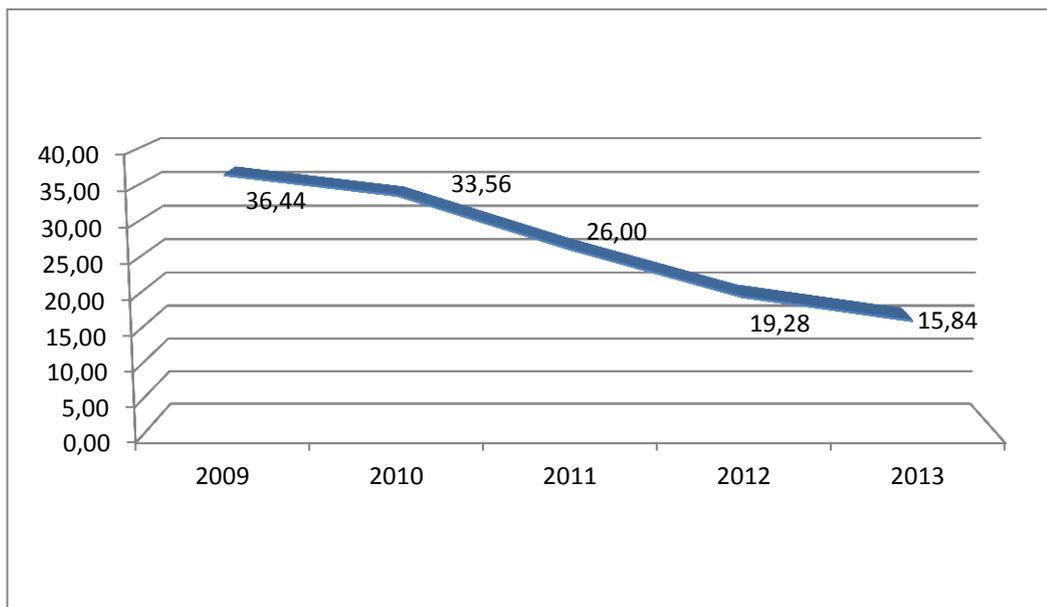


Gráfico 4 – Evolução do Tempo Médio de Resposta, por ano

### 5.5.3 Evolução Anual do Número de Registos

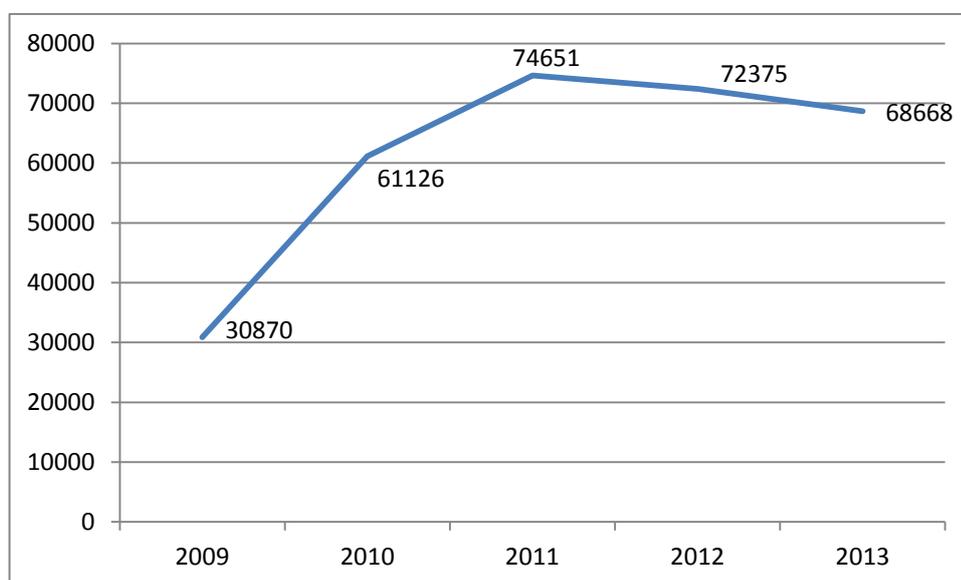


Gráfico 5 – Evolução Anual do número de Registos

O gráfico 5 analisa a evolução do número de registos abertos pelos fornecedores no portal. Mostra que existiu um crescimento considerável entre 2009 e 2011, tendo o valor diminuído ligeiramente nos anos seguintes de 2012 e 2013.

Pode-se verificar que este gráfico apresenta uma curvatura semelhante ao gráfico 3, que representa a evolução do estado por ano, relativamente à parte dos registos resolvidos, pois a maioria das ocorrências requeridas são resolvidas. A diferença de valores verificada é devido àqueles que são canceladas e aos processos que tem um maior tempo de resposta e conclusão.

#### 5.5.4 Evolução do TMR Anual por Equipa

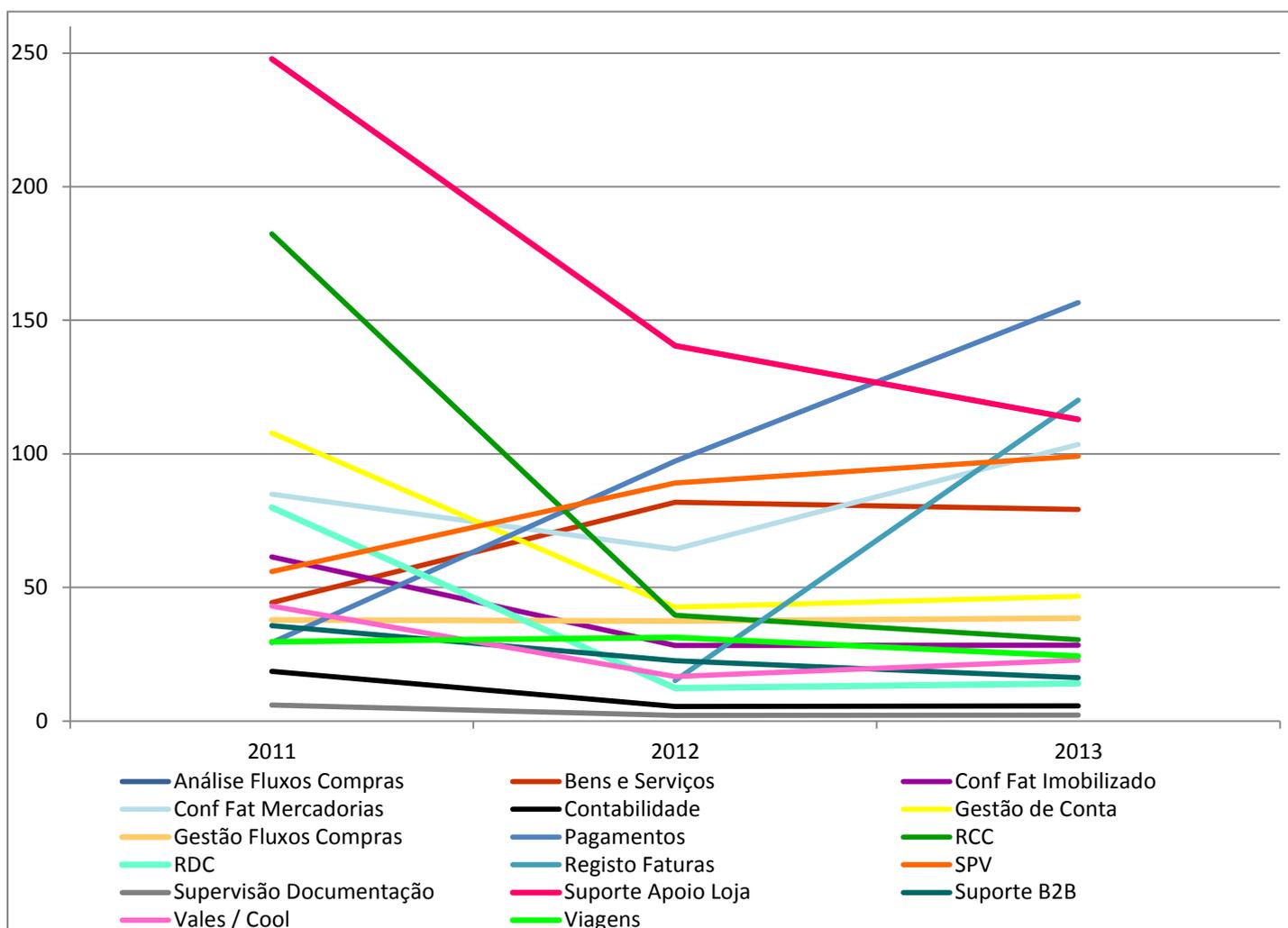


Gráfico 6 – Evolução do TMR anual, por equipa

Até 2011 não será apresentado a evolução do tempo médio de resposta anual por equipa, devido à reestruturação das equipas que teve lugar nesta data. Assim, será apenas analisado os valores após essa reestruturação.

Os gráficos pretendem demonstrar a relação de causa existente entre o tempo médio de resposta e as equipas responsáveis por resolver os pedidos dos fornecedores, estando identificadas todas as equipas existentes na Sonae e que são responsáveis por dar uma resposta aos fornecedores. No gráfico 6, algumas das equipas foram aglutinadas para melhorar a análise efectuada, sendo feita, nos gráficos seguintes, uma análise de cada equipa.

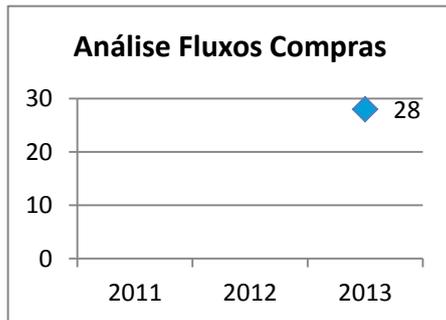


Gráfico 7 – Análise Fluxos de Compras

Verifica-se, pelo gráfico 7, que a equipa de Análise de Fluxos de Compras apenas tem expressão no ano de 2013, sendo o tempo médio de resposta da equipa de 28 dias úteis.

A equipa de Bens e Serviços engloba as

equipas

referentes as

faturas e os débitos dos Bens e Serviços, conforme representado no gráfico 8. Pode-se verificar que esta equipa apresentou um aumento para o dobro de 44,35 para 81,84 dias úteis, entre 2011 e 2012, tendo diminuído ligeiramente em 2013, para 79,19 dias úteis.

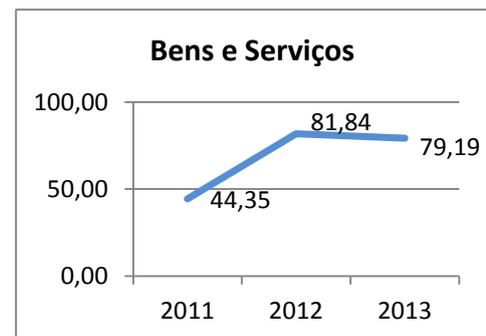


Gráfico 8 – Bens e Serviços

A equipa de Conferência de Faturas de Mercadorias é um conjunto das equipas de conferências de faturas de mercadorias com especificidade para os Débitos, Créditos, Faturas, Faturas em Aberto, Faturas e Notas de Crédito e Serviços de Importação. Verificamos através do gráfico 9 que esta equipa teve uma descida de 2011

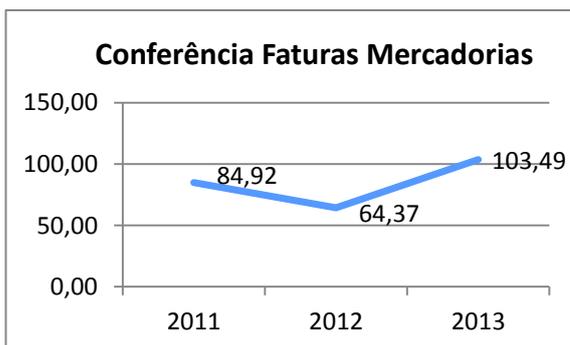
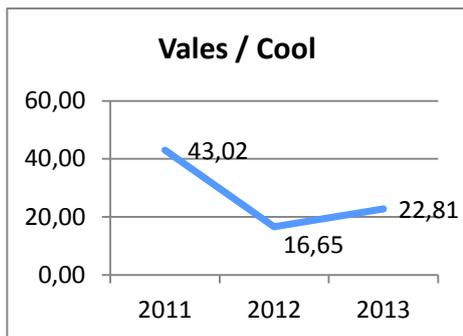


Gráfico 9 – Conferência de Faturas de Mercadorias

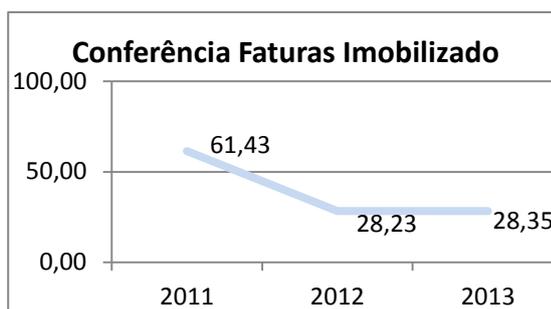
para 2012, passando de 84,92 dias úteis para 64,37, tendo aumentado para 103,49 dias, em 2013. Este aumento é justificado com a inclusão das equipas que apenas têm expressão neste ano.



**Gráfico 10 – Vales / Cool**

A equipe de Vales / Cool tem um comportamento semelhante ao da equipe anterior, mas com valores bastante inferiores, conforme comprovado no gráfico 10. Em 2011 tinham um tempo médio de resposta de 43 dias úteis, diminuindo consideravelmente em 2012, chegando aos 16,65 dias úteis, aumentando ligeiramente em 2013 para 22,81 dias úteis.

O gráfico 11 representa a evolução do tempo médio de resposta da equipe de Conferência de Faturas de Imobilizado. Esta equipe, em 2011, apresentava resultados com uma média de 61,43 dias úteis, que diminuiu no ano seguinte e manteve-se contante até 2013, apresentando valores de 28,35 dias úteis.



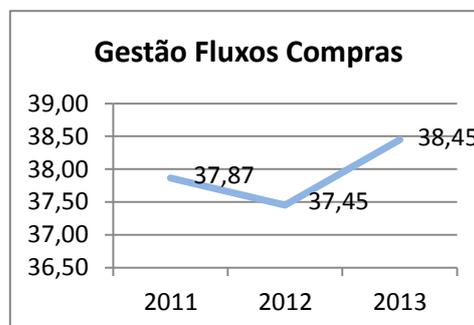
**Gráfico 11 – Conferência de Faturas de Imobilizado**



**Gráfico 12 – Gestão de Conta**

O gráfico da equipe de Gestão de Conta, gráfico 12, engloba a Alteração de Dados dos Fornecedores, as Cessões e Transferências, os Extratos da Reconciliação e o PRG. Esta equipe é uma das que apresenta valores superiores, no ano de 2011, sendo de 107,84 dias úteis. Diminuiu para 42,60, em 2012, tendo aumentando ligeiramente para 46,68, no ano de 2013.

O gráfico da equipe da Gestão dos Fluxos de Compras mostra que esta equipe teve um resultado praticamente constante, apresentando valores de 37,87, em 2011, diminuindo muito ligeiramente para 37,45, em 2012, aumentando para 38,45, em 2013, conforme gráfico 13.



**Gráfico 13 – Gestão Fluxos de Compras**

O gráfico 14 é da equipa de RDC, receitas de contrato, constituída pelo Pedido de Cópia de Contrato e pelo Suporte à Receita, folhetos, campanhas e feira. Esta equipa também segue a tendência dos últimos três gráficos, em que diminui os dias úteis de resposta de 2011 para 2012, de 80 para 12,34 dias úteis, aumentando ligeiramente para 14,07, no ano seguinte.

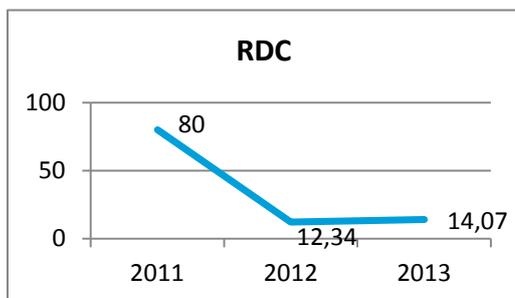


Gráfico 14 - RDC

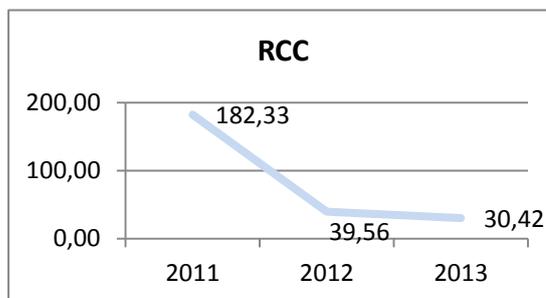


Gráfico 15 - RCC

A equipa de RCC, das receitas do Contrato Geral de Fornecimento, é composta pela Base de Compras, Cálculo do Valor de Receita, Fatura Eletrónica, Justificação da Percentagem de Iva Aplicada e Pedido de Cópia do Contrato. Verifica-se, através do gráfico 15, uma diminuição ao longo dos anos em análise, sendo mais expressiva de 2011 para 2012, passando de 182,33 dias úteis para 39,56. No último ano, 2013, apresentou valores de 30,42 dias úteis.

O gráfico 16 é referente ao Registo de Faturas, de Imobilizado e de Serviços. Este apresenta um aumento considerável de 2012 para 2013, com valores de 15,17 e 120,17 dias úteis, respectivamente. Este aumento deve-se essencialmente ao aumento também registado no Registo de Faturas de Imobilizado.

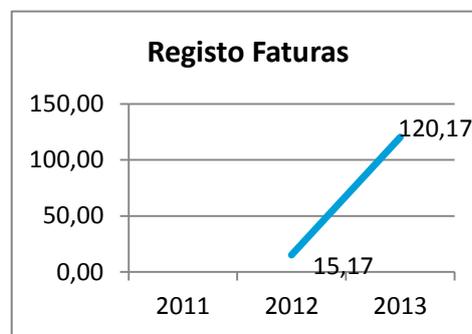


Gráfico 16 - Registo de Faturas

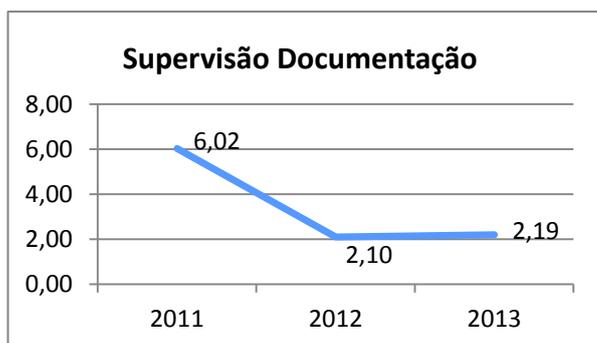


Gráfico 17 - Supervisão da Documentação

A Supervisão – Documentação tem apresentado diminuições ao longo dos 3 anos em análise, sendo importante de referir que os valores do tempo médio de resposta são muito baixos, em comparação com as restantes equipas.

Assim, em 2011 o tempo médio de resposta era de 6,02 dias úteis, tendo diminuído e estagnado nos 2 dias úteis, nos anos de 2012 e 2013, conforme analisado no gráfico 17.

De seguida, no gráfico 18, temos a equipa dos pagamentos, que é composta pela Antecipação a Pedido dos Pagamentos, Cheques e Transferências não rececionadas e pelos Descontos Pronto Pagamento. Esta equipa mostra um aumento acentuado durante os anos de 2011 a 2013, tendo variado de 29,32 para 97,34 e 156,63 dias úteis, sendo a equipa que apresenta um tempo médio de resposta superior no último ano.

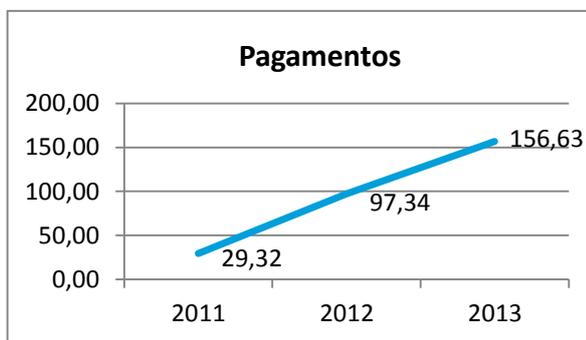


Gráfico 18 - Pagamentos

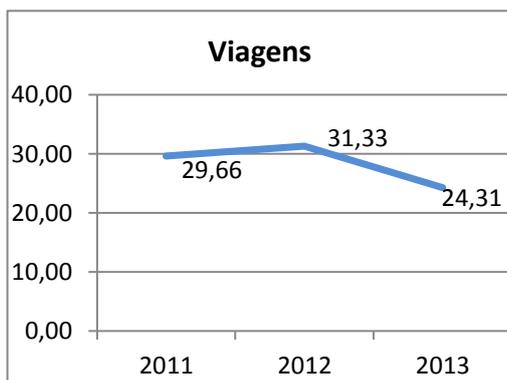


Gráfico 19 - Viagens

A equipa de Viagens é responsável pela alteração Dados dos Fornecedores, Débitos, Extratos de Conta, Faturas e Faturas / Débitos de Serviços. Segundo o gráfico 19, em 2011, esta equipa tinha um tempo médio de resposta de 29,66 dias úteis, tendo aumentado para 31,33, em 2012, tendo diminuído para 24,31, no ano de 2013.

A equipa de Contabilidade – Extratos aos Auditores, apresenta ao longo dos anos valores baixo do tempo médio de resposta, como se verifica no gráfico 20. Assim, em 2011 a equipa demorava 18,56 dias úteis a responder, tendo estagnado em 2012 e 2013 nos 5 dias úteis.

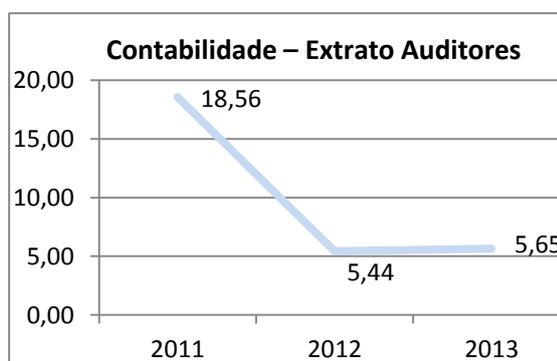
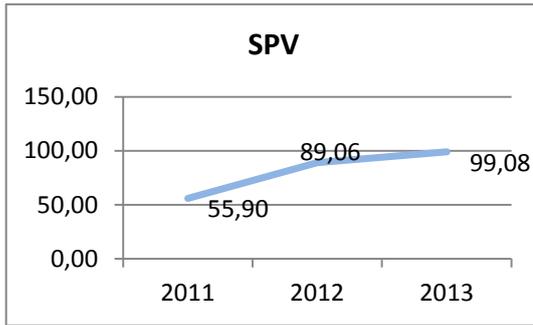


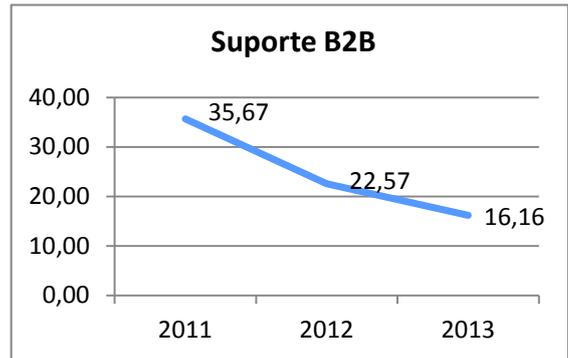
Gráfico 20 – Contabilidade – Extrato aos Auditores



**Gráfico 21 - SPV**

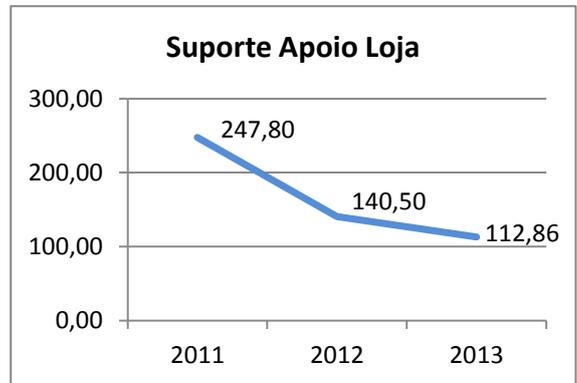
O Gráfico 21 diz respeito à equipa de SPV (Suporte Pós-Venda), que apresenta um aumento dos valores desde 2011, tendo passado de 55,90 para 89,06 e posteriormente para 99,08 dias úteis.

A equipa B2B (Business to Business) tem vindo a diminuir ao longo dos anos a sua eficiência na resposta aos fornecedores. Analisando o gráfico 22, em 2011 apresentava resultados de 35,67 dias úteis, descendo 22,57, em 2012 e alcançando os 16,16 dias úteis, em 2013. Esta equipa agrupa os Problemas de EDI ou de Faturação Eletrónica, Problemas do Portal e o Registo dos Documentos.



**Gráfico 22 – Suporte B2B**

Por fim, o gráfico 23 corresponde à equipa de Suporte à Loja, que tem a seu cargo os Débitos e as Faturas correspondentes, também segue a tendência de diminuir os valores da sua taxa média de resposta. Assim, em 2011 a equipa demorava 247,80 dias úteis a responder a um pedido, diminuindo no ano seguinte para 140,50 dias e voltando a diminuir, para 112,86, no ano de 2013.



**Gráfico 23 – Suporte Apoio à Loja**

### 5.5.5 Evolução dos Registos Criados e Fechados

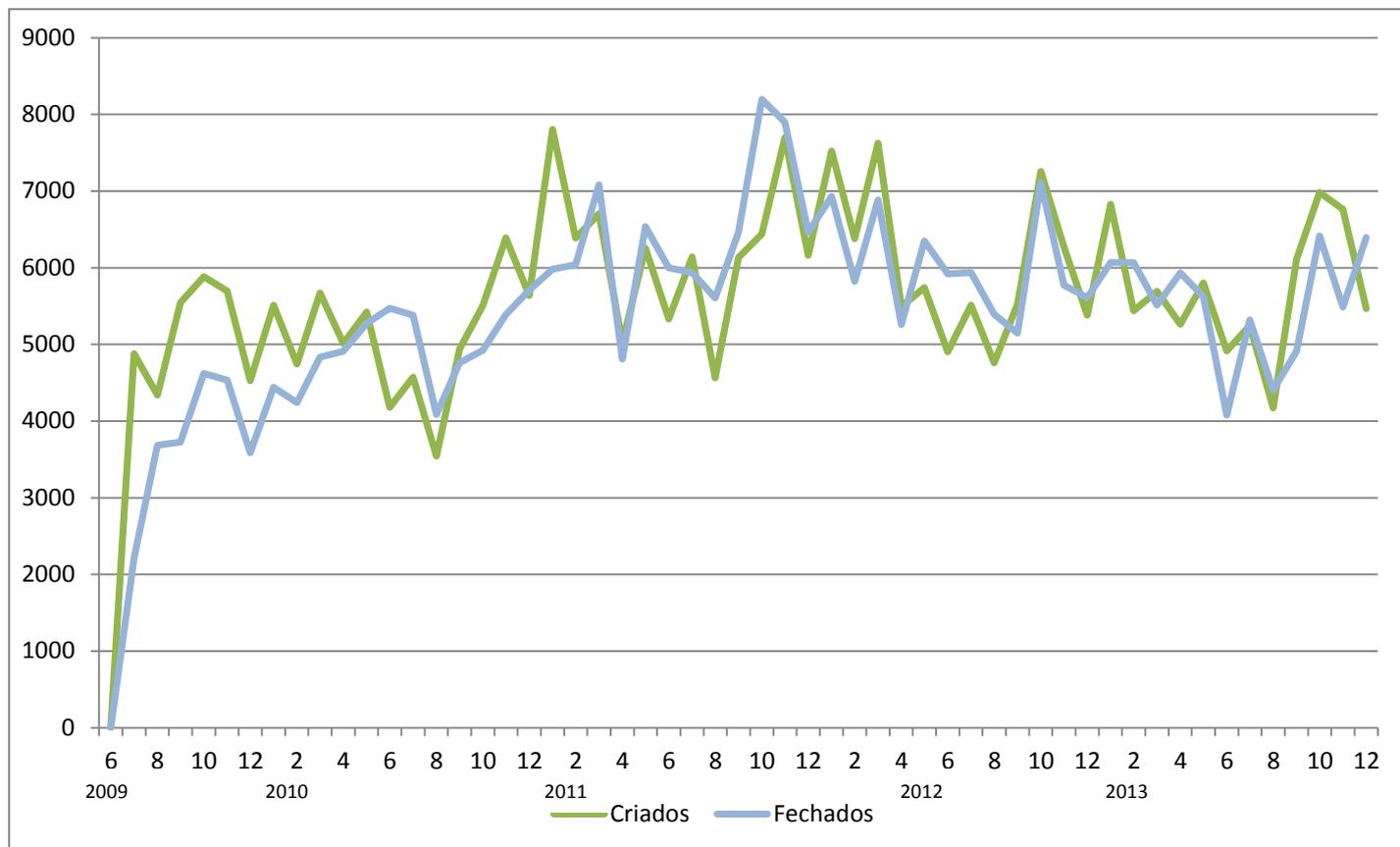


Gráfico 24 - Evolução dos registos criados e fechados

O gráfico 24 mostra a evolução mensal dos registos criados e fechados desde 6 de junho de 2009 até dezembro de 2013. Observamos que maioritariamente os registos criados são superiores aos fechados. Isto acontece durante o ano de 2009, de 2010 – de janeiro a maio e setembro a novembro - de 2011 – de janeiro a abril e em julho – de 2012 – de janeiro a abril e de setembro a novembro – e de 2013 – em janeiro, março, maio, junho e de setembro a novembro. Assim, podemos concluir que foi no ano de 2011 que os registos fechados foram superiores aos registos criados.

### 5.5.6 Evolução dos Registos em Aberto

O gráfico 25 representa a evolução mensal dos registos abertos acumulados. Para a sua construção foi utilizado o valor acumulado no final do mês, calculado através da diferença entre os registos criados e fechados em cada um dos dias.

Podemos verificar que os registos em aberto tiveram uma evolução positiva até Maio de 2010, o que significa que durante os meses anteriores, houve mais registos criados pelos fornecedores do que aqueles que foram fechados pela Sonae.

Após esta data, o gráfico apresenta algumas oscilações, positivas e negativas, atingindo o seu máximo em fevereiro de 2011 e o seu mínimo, após o crescimento inicial, em agosto de 2012.

O ano de 2013 iniciou com um acumulado, em 31 de dezembro de 2012, de 8071 ocorrências abertas e terminou com um valor de 10.524 de ocorrências abertas acumuladas.

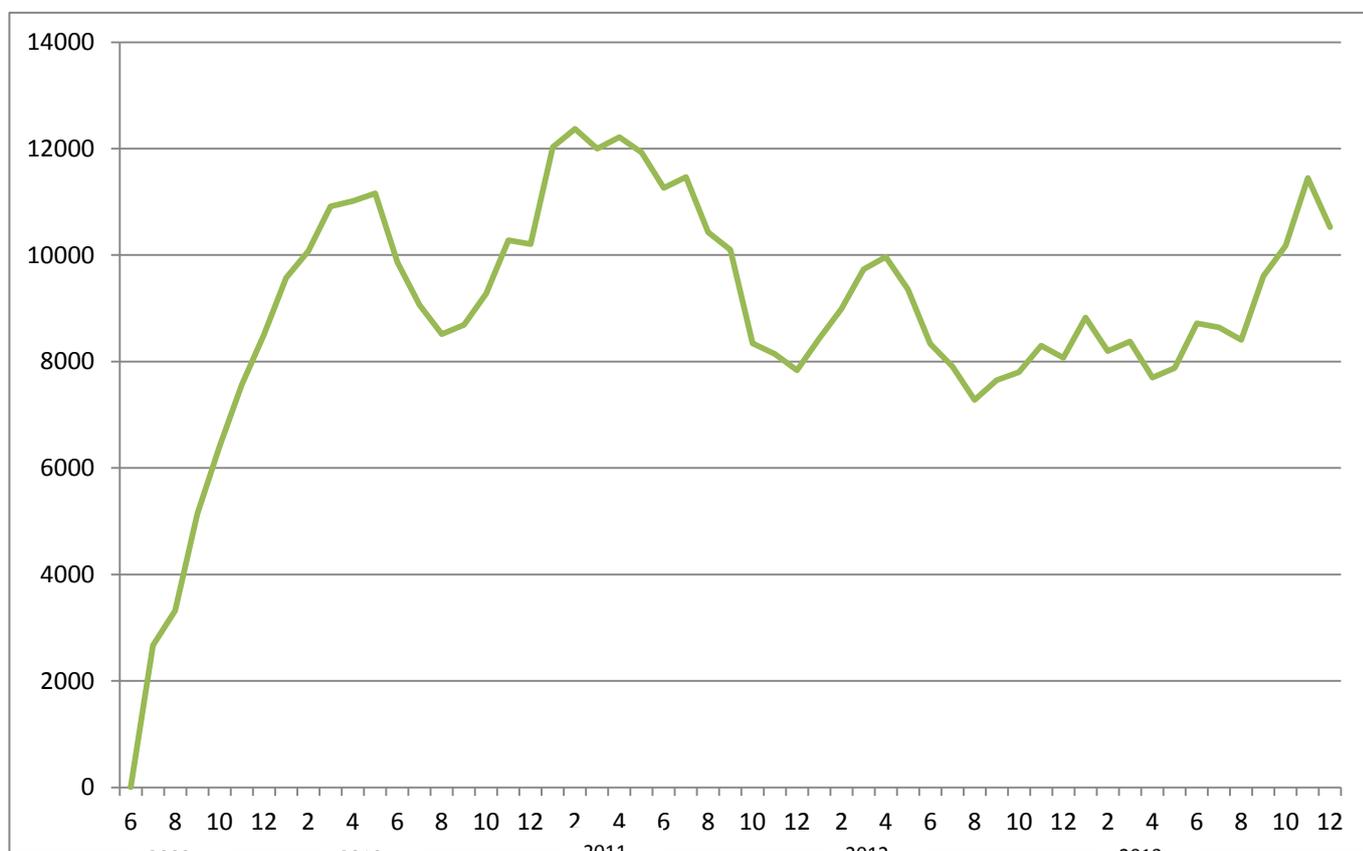


Gráfico 25 – Evolução dos Registos em Aberto

### 5.5.7 Variação dos Registos Abertos

A variação dos registos abertos acumulados foi calculada através da diferença dos registos abertos acumulados entre o mês e o mês anterior. Assim, através dos valores negativos do gráfico 26, é fácil compreender quais foram os meses em que os registos abertos acumulados foram inferiores, mostrando uma eficácia da Sonae para encerrar ocorrências durante esses meses.

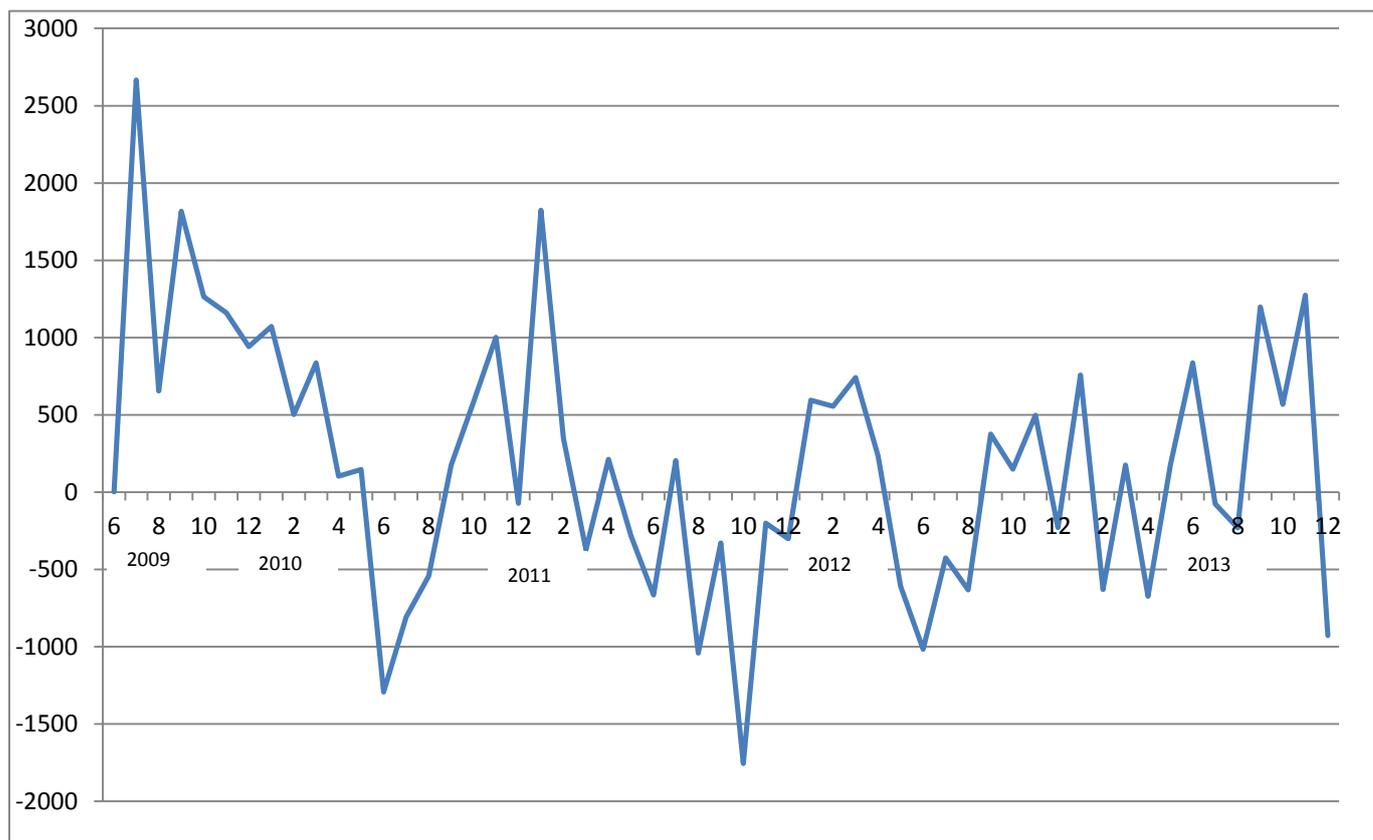


Gráfico 26 – Variação dos Registos em Aberto

Os decréscimos, nos valores positivos, representam uma evolução positiva dos registos abertos acumulados, mas inferior ao período anterior.

No ano de 2009, todos os valores representados são positivos e mantêm-se até maio de 2010. Os valores negativos ocorrem no ano de 2010, nos meses de junho, julho, agosto e dezembro, no ano de 2011, nos meses de março, maio, junho e agosto a dezembro, no ano de 2012 nos meses de maio a agosto e dezembro e, por fim, no ano de 2013 nos meses de fevereiro, abril, julho, agosto e dezembro.

## 5.6 Nível de Serviço Prestado aos Fornecedores

Este sub-capítulo pretende mostrar qual a qualidade do nível de serviço oferecido pela Sonae em diversas variáveis. Assim, serão analisadas o tipo de assunto dos registos, o tempo médio de resposta total, anual, por tipificação e por equipa, a ligação existente entre o tipo de assunto e as filas de resposta.

### 5.6.1 Tipificação dos Assuntos

A tabela 5 da tipificação mostra quais são os assuntos que os fornecedores requerem nos registos, assim como o volume de cada um deles. Foi feita a análise aos cinco anos e posteriormente apenas desde 2011, de forma a comparar se havia alguma modificação nos assuntos mais requeridos pelos fornecedores.

Podemos observar que dos 307.690 registos totais, a maioria são referentes a Pagamentos e Débitos, com 32,06% e 30,64% respetivamente. Relativamente ao período pós 2011, o mesmo se verifica, com 30,61% e 30,07%. Com menor expressão temos as ocorrências relativamente ao IVA, Compensações, Diferenças de Quantidades, Créditos e Outros Assuntos, todas com valores inferiores a 0,3%.

Assunto	2009-2013	Assunto	2011-2013
Pagamentos	98641	Pagamentos	66028
Débitos	94279	Débitos	64864
SPV	27550	SPV	21505
Descontos / Promoções	18356	Devoluções	12290
Devoluções	17461	Descontos / Promoções	12125
Faturas	13516	Faturas	10558
Documentos	7725	Documentos	5947
Conta Corrente	5936	Conta Corrente	4455
Cessões Crédito / Transferências Saldo	5398	Documentos Pagamentos	4221
Documentos Pagamentos	5040	Cessões Crédito / Transferências Saldo	3510
Portal / Alteração Dados	4134	Portal / Alteração Dados	3013
Diferença Preços	3307	Diferença Preços	2166
Custos Administrativos	2587	Custos Administrativos	1827
IVA	916	Compensações	870
Compensações	872	IVA	698
Diferença Quantidades	800	Diferença Quantidades	615
Créditos	692	Créditos	576
Outros	480	Outros	426
<b>Total</b>	<b>307690</b>	<b>Total</b>	<b>215694</b>

Tabela 5 – Tipificação dos Registos

### 5.6.2 Tempo Médio de Resposta

O tempo médio de resposta (TMR) total é de 24,82890305 dias úteis. No período de 2011 a 2013, o tempo médio de resposta é de 20,63702186. Estes valores são devidos a evolução decrescente verificada ao longo dos 5 anos em análise.

Na tabela 6, verifica-se que em 2009 o tempo médio de resposta era de 36,44 dias úteis, tendo baixado no ano seguinte para os 33,56. Em 2011, apresentava um valor de 26 dias, sendo que em 2012 e 2013 a média alcançada é inferior à média total, de 19,28 e 15,84 dias úteis respetivamente.

Anos	Tempo Médio de Resposta (dias úteis)
2009	36,44
2010	33,56
2011	26,00
2012	19,28
2013	15,84
<b>Média Total</b>	<b>24,83</b>

Tabela 6 – Tempo médio de resposta

A tabela 7 dizem-nos quais os assuntos requeridos pelos fornecedores que demoram mais tempo a obter uma resposta. Assim, o SPV, as Devoluções e os Descontos / Promoções e, após 2011, as Diferenças de Quantidades são os temas que a Sonae demora mais a responder, também pela complexidade dos mesmos. Pelo contrário, as Compensações e o Documentos relativos aos Pagamentos são os que demoram menos tempo.

Em 2013, esta tendência também foi seguida, tendo como assuntos com menor tempo médio de resposta os mesmos referidos anteriormente e como maior tempo médio o SPV, as Devoluções e a Diferença de Preços.

<b>Assunto</b>	<b>Tempo Médio de Resposta (2009-2013)</b>	<b>Assunto</b>	<b>Tempo Médio de Resposta (2011-2013)</b>
SPV	69,35	SPV	49,89
Devoluções	37,06	Devoluções	34,43
Descontos / Promoções	32,29	Diferença Quantidades	30,10
Diferença Quantidades	31,40	Diferença Preços	29,19
IVA	30,74	IVA	26,59
Diferença Preços	29,70	Descontos / Promoções	24,45
Débitos	25,83	Débitos	22,08
Cessões Crédito / Transferências Saldo	19,38	Custos Administrativos	19,05
Custos Administrativos	19,06	Faturas	16,12
Faturas	16,92	Pagamentos	12,35
Conta Corrente	14,37	Cessões Crédito / Transferências Saldo	12,01
Pagamentos	13,76	Conta Corrente	11,39
Créditos	13,62	Créditos	9,39
Portal / Alteração Dados	11,66	Outros	7,49
Outros	9,28	Portal / Alteração Dados	5,80
Documentos	9,06	Documentos	5,14
Documentos Pagamentos	8,31	Documentos Pagamentos	4,84
Compensações	3,33	Compensações	3,31
<b>Média Total</b>	<b>24,83</b>	<b>Média Total</b>	<b>20,64</b>

**Tabela 7 – TMR por Tipificação**

O gráfico 27 representa o TMR pelas equipas. Pode-se observar que as duas equipas do Suporte de Apoio à Loja são as que apresentam valores mais elevados do tempo médio de resposta, ao longo dos anos de 2011, 2012 e 2013. Seguem-se a equipa do Registo de Faturas de Serviços, as equipas do Suporte Pós-Venda e a equipa de Faturas da Conferência de Faturas de Imobilizado. É de notar que estas equipas possuem valores superiores ao dobro do tempo médio de resposta total.

As equipas com menor tempo são as Viagens, com cerca de 4 dias cada, e a Supervisão Documentação com 3,13 dias úteis de resposta.

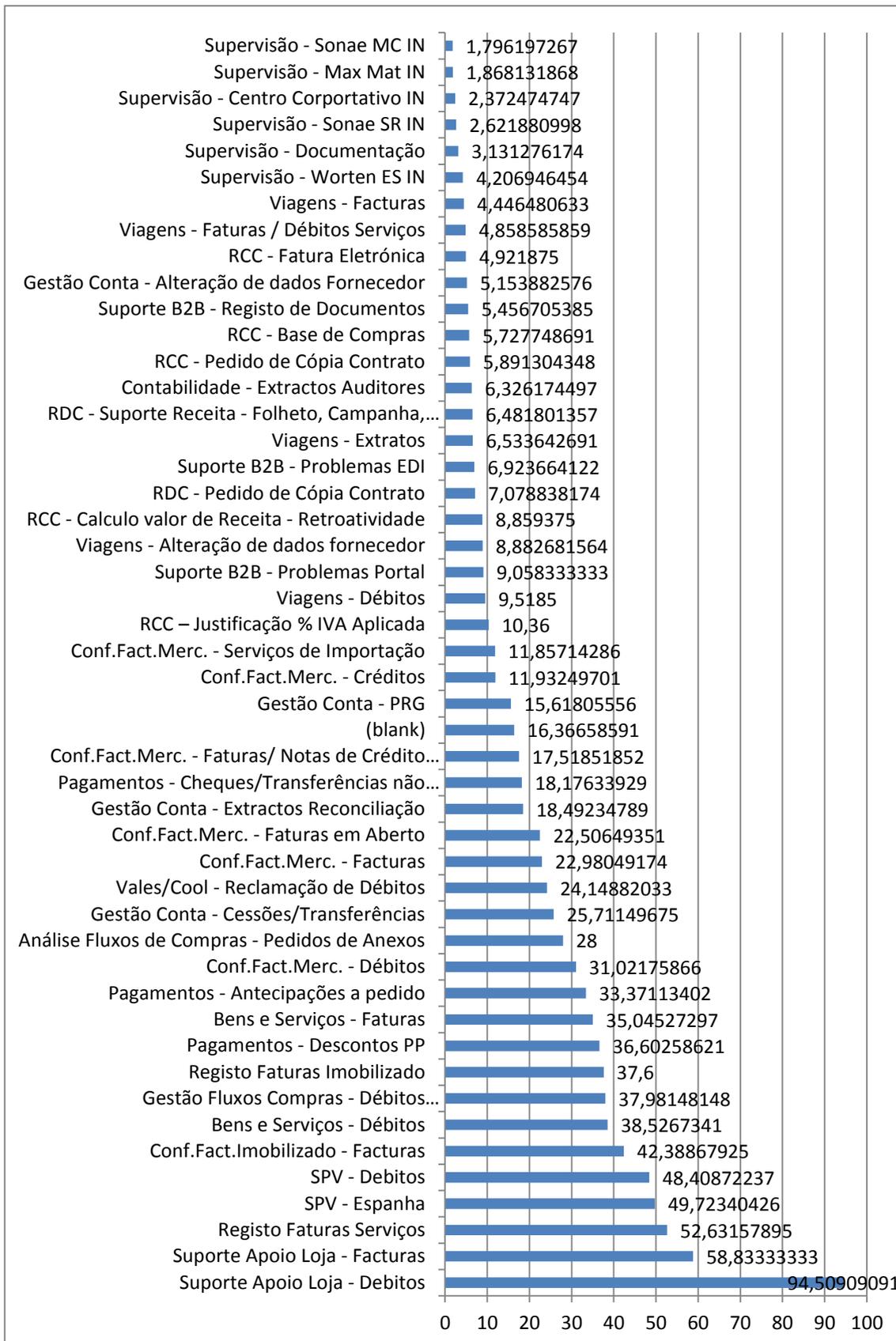


Gráfico 27 – TMR por Equipa

### 5.6.3 Assunto vs. Filas (equipas após 2011)

Neste tópico é analisado a relação que existe entre o assunto abordado pelos fornecedores nos registos e as equipas redirecionadas que lhe dão resposta. A análise feita está relacionada com o número de registos e também do tempo médio de resposta. É apenas descrito para cada assunto as equipas que são mais relevantes e que possuem valores mais elevados dos parâmetros em análise, conforme verificado no anexo II.

Para os Débitos, o número de registos é maior nas equipas de Conferência de Faturas de Mercadorias e na Supervisão da Documentação. Relativamente ao tempo médio de resposta, este é maior nas equipas de Suporte Apoio Loja, Registo de Faturas e Conferência de Faturas de Imobilizado.

Para o assunto dos Pagamentos, as equipas que respondem a mais registos são os Bens e Serviços, seguida de Conferência de Faturas de Mercadorias e das Viagens e as que demoram mais a responder a este tipo de assunto são o Suporte Apoio Loja, Registo de Faturas e a Conferência de Faturas de Mercadorias.

O SPV é respondido maioritariamente pela Equipa de SPV, sendo que as equipas que demoram mais a dar resposta são o Registo de Faturas, a Gestão de Conta e Suporte de apoio à Loja.

As Devoluções estão interligadas com a equipa Conferência de Faturas de Mercadorias e o tempo médio de resposta é superior nas equipas de Conferência de Faturas de Imobilizado e Suporte de Apoio à Loja.

Os temas de Descontos / Promoções são respondidos pelas equipas de Conferência de Faturas de Mercadorias e Pagamentos. As equipas de Pagamentos, Bens e Serviços e SPV são as que demoram mais tempo a dar uma resposta.

Para o assunto das Faturas, as equipas que respondem a mais registos são a Conferência de Faturas de Mercadorias e Bens e Serviços e as que demoram mais a responder a este tipo de assunto são o SPV, a Conferência de Faturas de Imobilizado, os Bens e Serviços e o Registo de Faturas.

Os Documentos são respondidos pela Supervisão Documentação, enquanto que as equipas que demoram mais a dar uma resposta são o Fluxo de Compras, Equipa SPV e Conferência de Faturas de Imobilizado.

Os Documentos de Pagamentos são respondidos pela equipa de Supervisão de Documentação, sendo que as que demoram mais a dar resposta são a Equipa SPV e a Conferência de Faturas de Imobilizado.

Para a Conta Corrente, o número de registos é maior na equipa de Gestão de Conta. Relativamente ao tempo médio de resposta, este é maior nas equipas de SPV e Bens e Serviços.

Os temas de Cessões de Crédito / Transferências de Saldo são respondidos pelas equipas de Supervisão de Documentação. As equipas de Fluxos de Compras e SPV são as que demoram mais tempo a dar uma resposta.

Para o assunto do Portal / Alteração de Dados, as equipas que respondem a mais registos são a Gestão de Conta, seguida do Suporte B2B e as que demoram mais a responder a este tipo de assunto são a Conferência de Faturas de Imobilizado, RCC e Pagamentos.

Para as Diferenças de Preços, o número de registos é maior na equipa de Conferência de Faturas de Mercadorias. Relativamente ao tempo médio de resposta, este é maior nas equipas de SPV e na Conferência de Faturas de Imobilizado.

Os Custos Administrativos são respondidos pela equipa de Conferência de Faturas de Mercadorias e pela Supervisão da Documentação, sendo que as que demoram mais a dar resposta são a Equipa SPV, Conferência de Faturas de Mercadorias e Pagamentos.

As Compensações estão interligadas apenas com a equipa de Supervisão da Documentação e o tempo médio de resposta é superior na equipa de Pagamentos.

Para o assunto das Diferenças de Quantidades, a equipa que responde a mais registos é a Conferência de Faturas de Mercadorias e as que demoram mais a responder a este tipo de assunto são os Bens e Serviços.

Os Créditos são respondidos pela Supervisão da Documentação e pela Conferência de Faturas de Mercadorias, enquanto que as equipas que demoram mais a dar uma resposta são as equipas de Conferência de Faturas de Mercadorias e Bens e Serviços.

Os temas de IVA são respondidos pela equipa de Conferência de Faturas de Mercadorias. As equipas de Gestão de Conta, Vales / Cool e SPV são as que demoram mais tempo a dar uma resposta.

Por fim, para os Outros Assuntos, o número de registos é maior na equipa de Suporte B2B e relativamente ao tempo médio de resposta, este é maior na equipa de Bens e Serviços.

### 5.7 Backlog

O *Backlog* é a designação dada pela Sonae para representar a antiguidade dos registos, bem como uma análise diária a estes. Assim, subdivide-se no estado dos registos, tempo máximo e tempo mínimo de resposta, tempo máximo de resposta por assunto, antiguidade, análise do número de registos por mês, análise da média de registos por mês e uma análise ao ano-mês-dia do número de registos.

#### 5.7.1 Estado e antiguidade dos registos

Como já descrito anteriormente, os registos dividem-se em três estados: Ativas, Canceladas e Resolvidas. Pelo gráfico 28, que tem dados desde 2009, podemos observar que dos 307.690 registos totais, 297.226 estão resolvidas, representando 96,6%. Os registos ativos representam 1,91%, enquanto que os cancelados têm um peso de 1,49%.

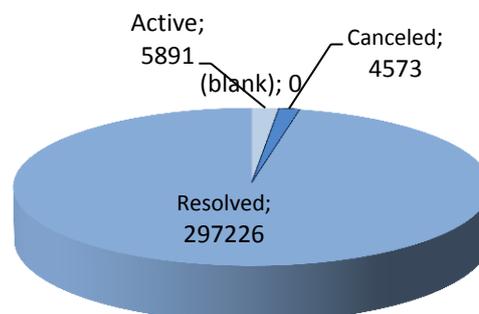


Gráfico 28 – Estado dos Registos

O quadro abaixo representa os 20 registos que estão ativos, que são mais antigos e que ainda não obtiveram uma resposta da parte da Sonae. Assim, podemos observar que na tabela 8 existe um registo de fevereiro, quatro de março, cinco de abril e dez de maio. O mais antigo, de 11 de fevereiro, ao final da data de análise já tinha 232 dias úteis sem obter uma resposta.

Data de Criação	
Registo A	11-02-2013
Registo B	20-03-2013
Registo C	20-03-2013
Registo D	26-03-2013
Registo E	27-03-2013
Registo F	04-04-2013
Registo G	09-04-2013
Registo H	15-04-2013
Registo I	19-04-2013
Registo J	30-04-2013
Registo K	06-05-2013
Registo L	09-05-2013
Registo M	10-05-2013
Registo N	10-05-2013
Registo O	13-05-2013
Registo P	14-05-2013
Registo Q	14-05-2013
Registo R	14-05-2013
Registo S	14-05-2013
Registo T	14-05-2013

**Tabela 8 - Antiguidade – Data de criação de Registos Ativos**

### 5.7.2 Tempo Máximo e Mínimo de Resposta

O tempo máximo de resposta representa um *top 20* dos registos em que a Sonae demorou mais a responder, conforme representado na tabela 9. Tendo como tempo médio de resposta 24,83 dias úteis, pode-se concluir que estas respostas estão bastante acima da média, sendo que a máxima foi de 601 dias úteis para o período de 2009 a 2013, e de 284 para o período de 2011 a 2013.

Tempo Máximo de Resposta (2009-2013)		Tempo Máximo de Resposta (2011-2013)	
Registo A	601	Registo A	284
Registo B	598	Registo B	281
Registo C	590	Registo C	277
Registo D	578	Registo D	271
Registo E	577	Registo E	270
Registo F	577	Registo F	270
Registo G	572	Registo G	256
Registo H	571	Registo H	255
Registo I	571	Registo I	254
Registo J	571	Registo J	254
Registo K	567	Registo K	252
Registo L	567	Registo L	247
Registo M	562	Registo M	247
Registo N	560	Registo N	247
Registo O	551	Registo O	243
Registo P	550	Registo P	238
Registo Q	550	Registo Q	233
Registo R	549	Registo R	232
Registo S	548	Registo S	231
Registo T	546	Registo T	228

**Tabela 9 - Tempo Máximo de Resposta**

Como tempo mínimo temos 0 dias úteis, ou seja, houve alguns registos que foram respondidos no próprio dia.

Tempo Mínimo de Resposta (dias úteis)
0

**Tabela 10 - Tempo Mínimo de Resposta**

Por assunto, os tempos máximos apresentados são ligeiramente inferiores aos tempos máximos dos registos. Para o espaço temporal entre 2009 e 2013, o registo que demorou mais tempo a ser respondido era referente a um Desconto / Promoção, seguindo-se o assunto Pagamentos, Débitos e Créditos. Tendo em conta o período entre 2011 e 2013, após a mudança, o registo que demorou mais foi um Débito, seguido de um SPV e de Devolução.

Através de uma comparação entre as colunas da tabela 11 para o período entre 2009 e 2013, pode-se concluir também que os quatro registos que demoraram mais tempo a ter uma resposta eram todas referentes a Descontos / Promoções. E que, de todas as entradas anteriores, além do assunto Descontos / Promoções, elas apenas

representam os assuntos de Pagamentos e Débitos, sendo então estes os assuntos mais problemáticos e que mais demoram. Para o período temporal seguinte, o tempo máximo de registos efetuados são referentes a Débitos, SPV, Devoluções, Descontos / Promoções e Pagamentos.

Tempo Máximo de Resposta (2009-2013)		Tempo Máximo de Resposta (2011-2013)	
Descontos / Promoções	601	Débitos	284
Pagamentos	577	SPV	277
Débitos	550	Devoluções	254
Créditos	520	Descontos / Promoções	238
SPV	470	Pagamentos	232
Cessões Crédito / Transferências Saldo	465	Faturas	222
Faturas	374	Conta Corrente	207
Devoluções	372	Documentos	203
Portal / Alteração Dados	341	Diferença Preços	198
Documentos Pagamentos	335	Custos Administrativos	197
Conta Corrente	257	Diferença Quantidades	191
IVA	247	Cessões Crédito / Transferências Saldo	185
Outros	245	Documentos Pagamentos	179
Diferença Preços	245	Portal / Alteração Dados	179
Documentos	237	IVA	178
Diferença Quantidades	216	Créditos	170
Custos Administrativos	197	Compensações	168
Compensações	168	Outros	85

**Tabela 11 - Tempo Máximo de Resposta por Assunto**

### 5.7.3 Análise de Registos por Mês

A tabela 12, que se segue, é uma análise mensal e anual ao número de registos criados, fechados e acumulados.

O maior número de ocorrências criadas ocorreu no ano de 2011, sendo que o menor foi no ano de 2009. De considerar que este ano, como foi o ano de criação do portal, apenas teve expressão durante 6 meses. Relativamente aos registos fechados, estes foram superiores também em 2011, com 77.016 registos fechados ao longo do ano. Sendo que 2011 é o ano em que foram criados mais registos, logicamente também é o ano em que se verifica um maior número de registo de ocorrências abertas acumuladas, representando 128.124 ocorrências ao longo do ano.

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL	Médias
2009	Criados						1	4878	4339	5543	5885	5696	4528	30870	4410
	Fechados						0	2212	3685	3726	4622	4536	3587	22368	3195,43
	Abertos Ac						1	2667	3321	5138	6401	7561	8502	33591	4799
2010	Criados	5511	4744	5672	5012	5422	4178	4574	3542	4935	5509	6390	5637	61126	5093,83
	Fechados	4440	4242	4835	4910	5276	5471	5383	4085	4760	4923	5389	5710	59424	4952
	Abertos Ac	9573	10075	10912	11014	11160	9867	9058	8515	8690	9276	10277	10204	118621	9885
2011	Criados	7805	6385	6707	5022	6257	5334	6140	4565	6135	6441	7700	6160	74651	6220,92
	Fechados	5982	6039	7080	4809	6540	6000	5936	5606	6463	8198	7900	6463	77016	6418
	Abertos Ac	12027	12373	12000	12213	11930	11264	11468	10427	10099	8342	8142	7839	128124	10677
2012	Criados	7524	6377	7626	5491	5742	4904	5514	4762	5524	7259	6271	5383	72377	6031,42
	Fechados	6929	5822	6884	5258	6352	5921	5939	5395	5149	7111	5773	5612	72145	6012,083
	Abertos Ac	8434	8989	9731	9964	9354	8337	7912	7279	7654	7802	8300	8071	101827	8486
2013	Criados	6827	5439	5690	5261	5803	4915	5245	4173	6108	6983	6763	5468	68675	5722,92
	Fechados	6069	6069	5514	5935	5624	4078	5321	4404	4910	6415	5488	6395	66222	5518,5
	Abertos Ac	8829	8199	8375	7701	7880	8717	8641	8410	9608	10176	11451	10524	108511	9043

Tabela 12 –Número de Registos por mês

Médias		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2009	Criados						1	157,35	139,97	184,77	189,84	189,87	146,06
	Fechados						0	71,35	118,87	124,2	149,1	151,2	115,71
	Abertos Ac						1	1642,06	3192,9	4206	5856,9	7204,6	8088,19
2010	Criados	177,77	169,43	182,97	167,07	174,9	139,27	147,55	114,26	164,5	177,71	213	181,84
	Fechados	143,23	151,5	155,97	163,67	170,19	182,37	173,65	131,77	158,67	158,81	179,63	184,19
	Abertos Ac	8856,65	9867,71	10592,52	10963,1	11000,35	10244,7	9531,84	8779,68	8378,4	9007,65	9853,3	10188,13
2011	Criados	251,77	228,04	216,35	167,4	201,84	177,8	198,06	147,26	204,5	207,77	256,67	198,71
	Fechados	192,97	215,68	228,39	160,3	210,97	200	191,48	180,84	215,43	264,45	263,33	208,48
	Abertos Ac	11006,81	11998,43	11915,42	12195,73	11935,94	11484,77	11057,65	10858,61	10361	9411,9	8275,97	8006
2012	Criados	242,71	219,9	246	183,03	185,23	163,47	177,87	153,61	184,13	234,16	209,03	173,65
	Fechados	223,52	200,76	222,06	175,27	204,9	197,37	191,58	174,03	171,63	229,39	192,43	181,03
	Abertos Ac	8093,03	8471,55	9380,1	9849,27	9951,39	8904,53	8287,23	7716,13	7544,8	7855,97	8149,13	8421,55
2013	Criados	220,23	194,25	183,55	175,37	187,19	163,83	169,19	134,61	203,6	225,26	225,43	176,39
	Fechados	195,77	216,75	177,87	197,83	181,42	135,93	171,65	142,06	163,67	206,94	182,93	206,29
	Abertos Ac	8551,1	8563,21	8164,39	7976,9	7808,74	8393,03	8830,94	8438,06	8968,43	10031,61	10916,47	11237,1

Tabela 13 – Média de Registos por mês

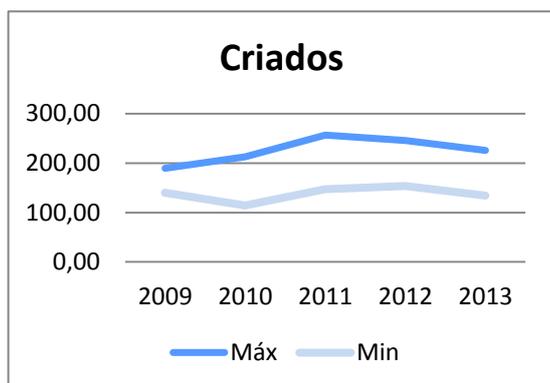
Estas duas tabelas (tabela 13 e 14) representam a média mensal dos registos criados, fechados e acumulados nestes 5 anos.

Em conformidade com o tópico anterior, 2011 é o ano em que se verifica uma média mais elevada dos registos criados, fechados e abertos acumulados, com 256,67, 264,45 e 12.195,73 respetivamente.

	Criados		Fechados		Abertos Acum	
<b>2009 Máx</b>	189,87	Nov-09	151,2	Nov-09	8088,19	Dez-09
<b>2009 Min</b>	139,97	Ago-09	71,35	Jul-09	1642,06	Jul-09
<b>2010 Máx</b>	213	Nov-10	184,19	Dez-10	11000,35	Mai-10
<b>2010 Min</b>	114,26	Ago-10	131,77	Ago-10	8378,4	Set-10
<b>2011 Máx</b>	256,67	Nov-11	264,45	Out-11	12195,73	Abr-11
<b>2011 Min</b>	147,26	Ago-11	160,3	Abr-11	8006	Dez-11
<b>2012 Máx</b>	246	Mar-12	229,39	Out-12	9951,39	Mai-12
<b>2012 Min</b>	153,61	Ago-12	171,63	Set-12	7544,8	Set-12
<b>2013 Máx</b>	225,43	Out-13	216,75	Fev-13	11237,1	Dez-13
<b>2013 Min</b>	134,61	Ago-13	135,93	Jun-13	7808,74	Mai-13

**Tabela 14 – Top da Média de Registos por mês**

Os gráficos ajudam também a ter uma noção das médias verificadas ao longo dos anos.

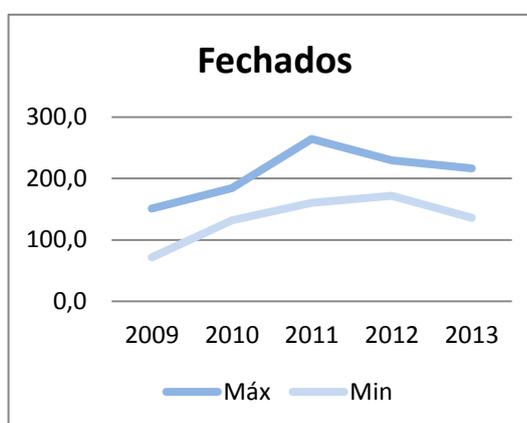


**Gráfico 29 – Registos Criados**

Assim, para os registos criados verifica-se no gráfico 29 uma evolução crescente do valor médio máximo até 2011, tendo em 2013 decrescido ligeiramente para 225,43. Relativamente ao valor médio mínimo do número de ocorrências, este tem o seu valor mínimo em agosto de 2010, alcançando um máximo em agosto de 2012, decrescido

novamente até 2013.

Para os Registos fechados, o valor médio máximo apresenta uma evolução semelhante à dos registos criados, alcançando um máximo em outubro de 2012, com um valor de 264,45, tendo decrescido até 2013. O valor médio mínimo começou a aumentar gradualmente,



**Gráfico 30 – Registos Fechados**

atingindo o seu máximo de 171,63 registos em setembro de 2012, diminuindo ligeiramente em 2013, conforme gráfico 30.

Como já referido anteriormente, para a construção dos registos abertos acumulados foi utilizado o valor acumulado no final do mês, calculado através da diferença entre os registos criados e fechados em cada um dos dias. Observa-se no gráfico 31 que o valor médio máximo aumentou gradualmente até Abril de 2011, tendo decrescido ligeiramente em 2012 e voltando a aumentar em 2013. O valor médio mínimo cresceu positivamente até Maio de 2010, com 12.195,73, tendo decrescido nos dois anos seguintes e voltando a aumentar em 2013.



Gráfico 31 – Registos Abertos Acumulados

#### 5.7.4 Análise Ano – Mês – Dia

Esta análise na tabela 15 foi feita a nível anual, de modo a perceber quais os meses e quais os dias que registaram um maior e menor número de registos.

Iniciando pela análise mensal, o mês com mais registos criados foi janeiro de 2011, enquanto que o mês com menos registos foi agosto de 2010. Relativamente aos registos fechados, o mês com valor mais elevado foi outubro de 2011 e o com menos registos foi julho de 2009. Para os registos abertos acumulados, o mês com valor mais elevado foi fevereiro de 2011 e com menos registos foi julho de 2009.

Em todos os anos analisados, os registos criados com menor valor ocorrem durante o mês de agosto. Os com maior valor são outubro em 2009, novembro em 2010, janeiro em 2011, março em 2012 e outubro em 2013. Quanto aos registos fechados, em 2009, o mês com maior valor é outubro e com menor é julho, em 2010 com maior é dezembro e com menor é agosto, em 2011, o mês com maior é outubro e com menor é abril, em 2012 com maior é outubro e com menor é setembro e, em 2013, com maior é outubro e com menor é junho. Relativamente aos abertos acumulados os meses com

maiores valores são dezembro em 2009, maio em 2010, fevereiro em 2011, abril em 2012 e novembro em 2013, e os meses com menores valores são julho em 2009, agosto em 2010, dezembro em 2011, agosto em 2012 e abril em 2013.

Passando agora à análise diária, o valor mínimo dos registos criados e fechados é sempre 0, pois representam os fins-de-semana ou feriados, em que normalmente os fornecedores não criam registos nem a Sonae lhes dá resposta. O dia com mais registos criados foi 13 de janeiro de 2011, com 645, e o com mais fechados foi 19 de outubro de 2011, com 943 registos. Para os abertos acumulados, o dia com maior foi 27 abril 2011 e o com menor 30 junho 2009.

Para os registos criados, os maiores valores registaram-se nos dias 23 julho de 2009, 16 novembro de 2010, 13 janeiro de 2011, 28 fevereiro de 2012 e 7 novembro de 2013. Os registos fechados com maior valor foram nos dias 17 agosto de 2009, 8 abril de 2010, 19 outubro de 2011, 30 agosto 2012 e 14 novembro 2013. Por fim, os registos abertos acumulados com maior valor registaram-se nos dias 30 dezembro de 2009, 20 maio de 2010, 27 abril 2011, 7 maio de 2012 e 27 novembro de 2013. Os com menor valor foram nos dias 30 junho de 2009, 13 setembro 2010, 26 dezembro 2011, 3 setembro 2012 e 5 maio de 2013.

De salientar que relativamente aos registos abertos (diferença entre o registo criado e o fechado) o valor máximo ocorreu no dia 25 de março de 2011, com 395 ocorrências, e o valor mínimo do dia 19 de outubro de 2011, com -562 ocorrências.

	Criados		Fechados		Abertos Acum	
<b>Mês + registos</b>	7805	Jan-11	8198	Out-11	12373	Fev-11
<b>Mês - registos</b>	3542	Ago-10	2212	Jul-09	2667	Jul-09
<b>2009 Máx</b>	5885	Out-09	4622	Out-09	8502	Dez-09
<b>2009 Min</b>	4339	Ago-09	2212	Jul-09	2667	Jul-09
<b>2010 Máx</b>	6390	Nov-10	5710	Dez-10	11160	Mai-10
<b>2010 Min</b>	3542	Ago-10	4085	Ago-10	8515	Ago-10
<b>2011 Máx</b>	7805	Jan-11	8198	Out-11	12373	Fev-11
<b>2011 Min</b>	4565	Ago-11	4809	Abr-11	7839	Dez-11
<b>2012 Máx</b>	7626	Mar-12	7111	Out-12	9964	Abr-12
<b>2012 Min</b>	4762	Ago-12	5149	Set-12	7279	Ago-12
<b>2013 Máx</b>	6983	Out-13	6415	Out-13	11451	Nov-13
<b>2013 Min</b>	4173	Ago-13	4078	Jun-13	7701	Abr-13

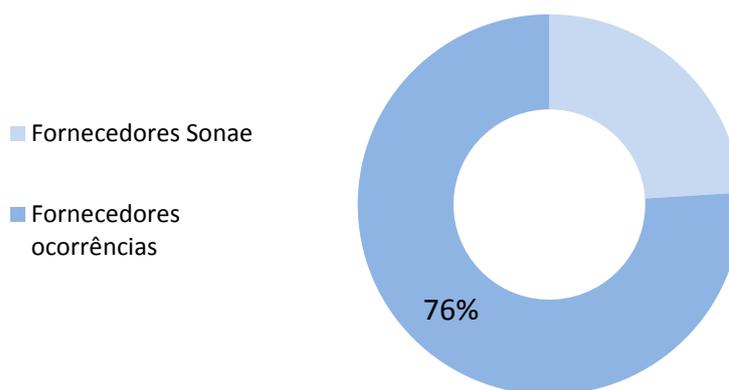
<b>Dia + registros</b>	645	13-Jan-11	943	19-Out-11	12394	27-Abr-11
<b>Dia - registros</b>	0	-	0	-	1	30-Jun-09
<b>2009 Máx</b>	364	23-Jul-09	420	17-Ago-09	8520	30-Dez-09
<b>2009 Min</b>	0	-	0	-	1	30-Jun-09
<b>2010 Máx</b>	461	16-Nov-10	538	08-Abr-10	11183	20-Mai-10
<b>2010 Min</b>	0	-	0	-	8183	13-Set-10
<b>2011 Máx</b>	645	13-Jan-11	943	19-Out-11	12394	27-Abr-11
<b>2011 Min</b>	0	-	0	-	7737	26-Dez-11
<b>2012 Máx</b>	505	28-Fev-12	545	30-Ago-12	10268	07-Mai-12
<b>2012 Min</b>	0	-	0	-	7243	03-Set-12
<b>2013 Máx</b>	485	07-Nov-13	525	14-Nov-13	11549	27-Nov-13
<b>2013 Min</b>	0	-	0	-	7633	05-Mai-13

**Tabela 15 – Análise ao Ano, Mês e Dia**

## 5.8 Top Fornecedores

Neste sub-capítulo é feita uma análise aos fornecedores, mostrando os que mais procuram esclarecimentos da Sonae e qual o assunto requerido por eles.

Deste modo, será inicialmente feito um enquadramento no universo dos fornecedores Sonae ao número de fornecedores que abrem registros, seguindo-se uma lista com os 25 principais fornecedores que mais recorrem a este serviço. Também serão demonstrados o top 5 dos fornecedores por tipo de assunto e o ABC destes, para que se compreenda o seu peso e a sua importância.



**Gráfico 32 – Número de fornecedores que abrem registros**

Neste momento, o universo Sonae possui 10.504 fornecedores ativos no portal.

O número total de fornecedores, desde 2009, que abriram ocorrências são 8.006, representando 76%, como demonstrado no gráfico 32. Isto significa que uma

grande maioria do total dos fornecedores recorre a este serviço, número esse que será superior, caso seja apenas analisado o ano de 2013.

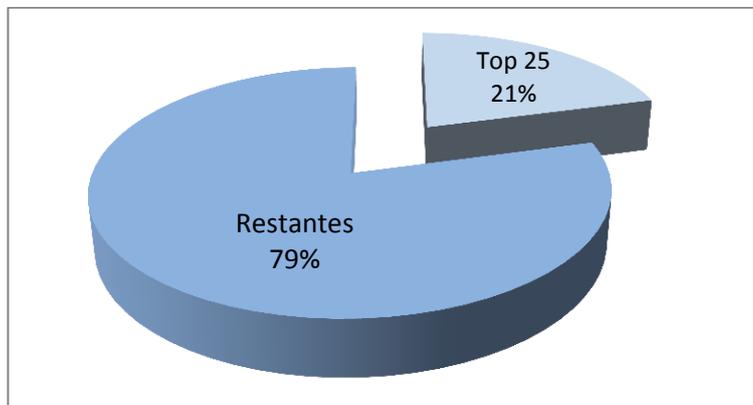
### 5.8.1 Top 25 Fornecedores

A tabela 16 e o gráfico 33 discriminam quais fornecedores que recorrem mais a abertura de registos para retirarem as suas dúvidas. Podemos observar pelo gráfico, que os 25 fornecedores que mais reclamam representam 21% (64.047) do número total de ocorrências (307.690) que o *Contact Center* recebeu ao longo destes 5 anos.

Fornecedores	
PORTO EDITORA,LDA	7549
TMN-TELECOM.MOVEIS NACIONAIS,SA	4432
CPCDI-COMP.PORT.COMP.DIST.PR.INF.SA	4262
BSHP ELECTRODOMESTICOS,LDA	4105
UNICER BEBIDAS, SA	3157
LACTICINIOS VIGOR,SA	3150
PIERRE FABRE DERMO-COSMÉTIQUE PORTU	2849
RENOVA-FAB.PAPEL ALMONDA,SA	2679
DANGAARD TELECOM PORTUGAL,S.A.	2677
LACTOGAL-PROD.ALIMENTARES,SA	2627
DISTRIBUIDORA LIVROS BERTRAND,LDA	2529
SOCIEDADE PANIFICADORA,COSTA & FERR	2168
SCC-SOC CENTRAL DE CERVEJAS E BEBID	2034
DAN-CAKE(PORTUGAL), SA	1974
SONY PORTUGAL,LDA	1824
ADIDAS PORTUGAL-ART.DESPORTO,SA	1817
CONCENTRA-PRODUTOS CRIANÇA,SA	1737
MERCAFAR-DISTR. FARMACEUTICA,SA	1731
FERBAR-FERNANDO BARROS PROD.ALI.LDA	1695
REFRIGE-SOCIEDADE INDUSTRIAL DE REF	1557
TOTALMÉDIA - ENTREGAS AO DOMICILIO,	1553
J.NELSON ABREU, SA	1521
GROUPE SEB IBERICA,SA	1515
GAT- Comércio de Sistemas de Prot. Ele	1503
PROCTER & GAMBLE PORT.-P.C.H.S.,	1402
<b>Total</b>	<b>64047</b>

**Tabela 16 – Top 25 Fornecedores**

O fornecedor que mais abre registos é a Porto Editora, com 7.549 ocorrências, seguida da TMN, da Companhia Portuguesa de Computadores e Distribuição de Produtos Informáticos (CPCDI) e da BSHP Eletrodomésticos.



**Gráfico 33 – Top 25 Fornecedores**

### 5.8.2 ABC Fornecedores

A análise ABC é uma ferramenta utilizada que separa os itens de maior importância ou impacto, que normalmente são em menor número. Esta serve para analisar a dependência ou risco face a algo. Deste modo, é analisada a dependência do número dos fornecedores relativamente ao número de registos.

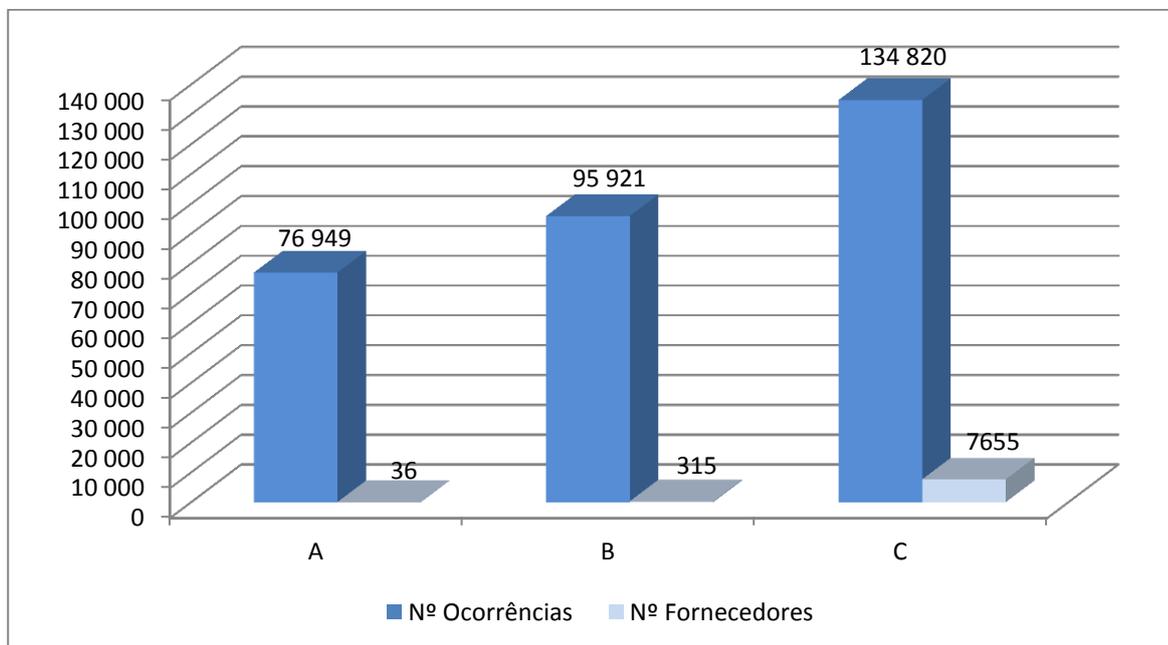
Neste caso, foram divididas três classes: a classe A é a de maior importância e que corresponde a 25% do total de ocorrências; a classe B com importância e valor intermédio representa 31%; e a classe C corresponde é a de menor importância e corresponde a 44% do valor total.

		Nº Registos	Nº Fornecedores	
A	25%	76.949	36	2137,47
B	31%	95.921	315	304,51
C	44%	134.820	7655	17,61

**Tabela 17 – ABC Fornecedores**

Assim, é possível analisar na tabela 17 e no gráfico 34 que 25% dos registos são requeridos apenas por 36 fornecedores, representada pela classe A, ou seja, a cada um dos fornecedores faz corresponder uma média de 2137 registos. Na classe intermédia, verificamos que os 95.921 registos, cerca de 31%, provêm de 315 fornecedores. Por outras palavras, a cada um dos fornecedores desta classe, atribui-se uma média de 304

registos. Por fim, a classe C, a menos relevante, correspondem a uma média de 17 registos por fornecedor, o que dá um total de 134.820 registos pelos 7655 fornecedores existentes nesta classe.



**Gráfico 34 – ABC Fornecedores**

### 5.8.3 Top 5 de Fornecedores por Assunto

A tabela 18 ilustrado abaixo descreve qual é o top 5 de fornecedores por cada assunto, ou seja, mostra-nos quais os fornecedores que mais abrem registos por cada um dos assuntos analisados.

Dos fornecedores que recorrem mais à abertura de registos, observa-se que a Porto Editora é a que está presente no topo 5 de mais assuntos. Assim, dos seus 7549 registos totais, 4682 referem-se a Débitos, seguindo-se de 1397 de Devoluções, 68 para Diferença de Quantidades, 48 para a Conta Corrente, 31 para Créditos e 11 para Outros Assuntos. Para a TMN, o Suporte Pós Venda representa 91% dos registos que abre. O mesmo se verifica, mas com menor expressão, para a CPCDI. Este fornecedor também tem alguma expressão na rubrica Documentos. A BSHP Eletrodomésticos recorre maioritariamente ao assunto SPV, com 1431 registo abertos, seguido se Faturas e das Compensações.

Fazendo uma descrição por cada uma das categorias, temos que para os Pagamentos, os fornecedores que mais abrem registos deste tipo são a *Pierre Fabre Dermo-Cosmetique*, com 1989, e a Totalmédia com 1516. Para os Débitos, conforme já referido anteriormente, é a Porto Editora, seguido dos Lacticínios Vigor. Para o SPV é a TMN e a CPCDI. No assunto Descontos / Promoções, o fornecedor com mais relevo é a Renova, com 1553 registos. Nas Devoluções, os fornecedores que mais recorrem a este tipo é a Distribuidora Livros Bertrand e a Porto Editora. Segue-se o assunto Faturas, em que a Bimbo e a BSHP são os fornecedores que mais abordam este assunto. Para os Documentos, com um total de 7725 registos, e para a Conta Corrente, com 5936, não há fornecedores com forte expressão nestes assuntos. As Cessões de Crédito / Transferências de Saldo são abordadas mais pelos Eletrodomésticos *Taurus* e pela *Procter & Gamble*. Os Documentos referentes a Pagamentos é um assunto mais abordado pela Sovial e pela Adidas. O Portal / Alteração de Dados é o assunto que tem uma maior diversificação de fornecedores que recorrem a ele, não tendo um fornecedor que se destaque. No assunto Diferença de Preços, o fornecedor com mais relevo é a Ecofilmes, com 328 ocorrências, seguida da Sony Portugal com 163. Para os Custos Administrativos são o Eurochocolate e o J. Nelson Abreu, com 124 e 102 registos, respetivamente. Segue-se o IVA, que têm maior expressão para a *Kurger France* e para a Adidas. Para as Compensações, com um total de 872 registos, é a Unicer. Nas Diferenças de Quantidades, os fornecedores que mais recorrem a este tipo é a Jerónimo Martins e a Porto Editora. Para terminar, o assunto Créditos é mais abordado pela Porto Editora e pela Unicer, enquanto que os Outros Assuntos é pela *Procter & Gamble* e pela Porto Editora.

Assunto		Assunto	
<b>Pagamentos</b>	<b>98641</b>	<b>Documentos Pagamentos</b>	<b>5040</b>
PIERRE FABRE DERMO-COSMÉTIQUE PORTU	1989	SOVIAL SOC.VIATURAS ALUGUER,LDA	52
TOTALMÉDIA - ENTREGAS AO DOMICILIO,	1516	ADIDAS PORTUGAL-ART.DESPORTO,SA	37
GAT- Comerc. de Sist. de Prot. Ele	964	GUERIN-RENT-A-CAR(DOIS),LDA	27
IRMAOS CAMINA LDA - GRUPO GP	938	A COLMEIA MINHO,SA	25
DIMATUR-COMERCIO INTERNACIONAL,LDA	706	NESTLE PORTUGAL,SA	24
<b>Débitos</b>	<b>94279</b>	<b>Portal / Alteração Dados</b>	<b>4134</b>
PORTO EDITORA,LDA	4682	HERMANOS JULIAN M.SL	21
LACTICINIOS VIGOR,SA	2379	KRAFT FOODS PORTUGAL,PROD.AL.,LDA	19
UNICER BEBIDAS, SA	2132	PROOPTICA SOC. OPTICA E REPRESENTAÇ	17
LACTOGAL-PROD.ALIMENTARES,SA	2034	LPL-SIST.PROFISS.AUDIO VIDEO,LDA	17
SOCIEDADE PANIFICADORA,COSTA & FERR	1689	PROCTER & GAMBLE PORT.-P.C.H.S.,	15
<b>SPV</b>	<b>27550</b>	<b>Diferença Preços</b>	<b>3307</b>

TMN-TELECOM.MOVEIS NACIONAIS,SA	4053	ECOFILMES-IMP.DIST.FILMES,LDA	328
CPCDI-COMP.PORT.COMP.DIST.PR.INF.SA	3369	SONY PORTUGAL,LDA	163
DANGAARD TELECOM PORTUGAL,S.A.	2459	MERCAFAR-DISTR. FARMACEUTICA,SA	134
BSHP ELECTRODOMESTICOS,LDA	1431	PIERRE FABRE Dermo-COSMÉTIQUE PORTU	122
SAMSUNG-ELECTRONICA PORTUGUESA,SA	1075	SOCIEDADE PORTUGUESA DE PUBLICAÇÕES	111
<b>Descontos / Promoções</b>	<b>18356</b>	<b>Custos Administrativos</b>	<b>2587</b>
RENOVA-FAB.PAPEL ALMONDA,SA	1553	EUROCHOCOLATE-SOC.REPRESENT.LDA	124
J.NELSON ABREU, SA	400	J.NELSON ABREU, SA	102
SONY PORTUGAL,LDA	370	UNICER BEBIDAS, SA	100
IMPERIAL-PRODUTOS ALIEMNTARES,SA	369	AVANZALIBROS	81
PORTO EDITORA,LDA	360	TROPIZOO, LDA	71
<b>Devoluções</b>	<b>17461</b>	<b>IVA</b>	<b>916</b>
DISTRIBUIDORA LIVROS BERTRAND,LDA	1817	KRUGER FRANCE SAS	68
PORTO EDITORA,LDA	1397	ADIDAS PORTUGAL-ART.DESPORTO,SA	65
LACTICINIOS VIGOR,SA	601	DELAVIUDA ALIMENTACION S.A.	36
FERBAR-FERNANDO BARROS PROD.ALI.LDA	568	ELECTRODOMESTICOS TAURUS,SL	21
CONCENTRA-PRODUTOS CRIANÇA,SA	563	UNIPAPEL TRANSFORM.Y DISTRIBUIC.,SA	18
<b>Faturas</b>	<b>13516</b>	<b>Compensações</b>	<b>872</b>
BIMBO-PRODUTOS ALIMENTARES,LDA	737	UNICER BEBIDAS, SA	12
BSHP ELECTRODOMESTICOS,LDA	328	DILOP-PRODUTOS ALIMENTARES SA	6
SUMOLIS GESTAO DE MARCAS,SA	240	NESTLE PORTUGAL,SA	6
PORTO EDITORA,LDA	175	BACARDI-MARTINI PORTUGAL,LDA	6
ADIDAS PORTUGAL-ART.DESPORTO,SA	137	ALLEGRE PUERICULTURE,SNC	6
<b>Documentos</b>	<b>7725</b>	BSHP ELECTRODOMESTICOS,LDA	6
MARIO J.OLIVEIRA & IRMAO,LDA	89	<b>Diferença Quantidades</b>	<b>800</b>
PIERRE FABRE Dermo-COSMÉTIQUE PORTU	88	JERONIMO MARTINS-DIST.PROD.CONS.LDA	104
CPCDI-COMP.PORT.COMP.DIST.PR.INF.SA	79	PORTO EDITORA,LDA	68
DAN-CAKE(PORTUGAL), SA	78	PANRICO-PRODUTOS ALIMENTARES,LDA	48
GUERIN-RENT-A-CAR(DOIS),LDA	75	J.NELSON ABREU, SA	19
<b>Conta Corrente</b>	<b>5936</b>	SERRALGARVE-PANIFIC.E MOAG.LDA	15
GAT- Comerc. de Sist. de Prot. Ele	88	<b>Créditos</b>	<b>692</b>
ALLOGA PORTUGAL-ARMZ.E DIST.FARMAC.	49	PORTO EDITORA,LDA	31
PORTO EDITORA,LDA	48	UNICER BEBIDAS, SA	28
LIDERGRAF-ARTES GRAFICAS,SA	48	SAFIRA SERVICES-LIMPEZA E ESPAÇOS V	13
PARALELO EDITORA,LDA	45	GUERIN-RENT-A-CAR(DOIS),LDA	11
<b>Cessões Crédito / Transferências Saldo</b>	<b>5398</b>	COMPUTER 2000 PORTUGUESA,LDA	11
ELECTRODOMESTICOS TAURUS,SL	103	<b>Outros</b>	<b>480</b>
PROCTER & GAMBLE PORT.-P.C.H.S.,	100	PROCTER & GAMBLE PORT.-P.C.H.S.,	15
SUMOLIS GESTAO DE MARCAS,SA	57	PORTO EDITORA,LDA	11
UNICER BEBIDAS, SA	54	Carmo Branco, Lda	7
PHILIPS PORTUGUESA,SA	47	DIAGEO PORTUGAL-DIST BEBIDAS,LDA	6

Tabela 18 – Top 5 Fornecedores por Assunto

## 5.9 Top Causas

O Top Causas pretende enunciar quais as causas que levam ao atraso na resposta aos fornecedores, levando à insatisfação dos mesmos.

Assim, será analisado o tempo máximo de resposta por equipa, seguido do estado, terminando com um top do tempo médio de respostas das equipas redirecionadas.

### 5.9.1 Tempo Máximo de Resposta por Equipe

O tempo máximo de resposta por equipe permite observar qual foi a equipe que mais tempo demorou a dar uma resposta aos fornecedores, sendo essa equipe aquela em que se terá de atuar, para que essa diminua o seu tempo de resposta.

A tabela 19 é referente às equipes existentes após 2011 e apenas representa um top 20 das mesmas. Deste modo, as equipes que têm maior tempo de resposta é a equipe de Faturas dos Bens e Serviços, com 284 dias úteis, seguida dos Débitos de Conferências de Faturas de Mercadorias e dos Débitos do Suporte Pós-Venda, com 281 e 256 dias úteis respectivamente. De notar que todas estas equipes possuem um tempo máximo bastante mais elevado que o tempo médio de resposta, que como anteriormente referido é de 20,64 dias úteis.

Equipa	Tempo Máximo de Resposta (2011-2013)
Bens e Serviços – Faturas	284
Conferência Faturas Mercadorias – Débitos	281
SPV – Débitos	256
Suporte Apoio Loja – Débitos	254
Conferência Faturas Imobilizado – Faturas	233
Pagamentos – Descontos PP	232
Gestão Conta – PRG	223
Gestão Conta – Extratos Reconciliação	216
Vales / Cool – Reclamação de Débitos	213
Gestão Conta – Alteração de Dados Fornecedor	205
Supervisão – Documentação	204
Pagamentos – Cheques / Transferências não rececionados	203
Conferência Faturas Mercadorias – Faturas	203
RCC – Base de Compras	198
Bens e Serviços – Débitos	197
Viagens – Faturas	181
Pagamentos – Antecipações a pedido	181
Suporte B2B – Problemas Portal	179
Conferência Faturas Mercadorias – Créditos	173
Contabilidade – Extratos Auditores	172

**Tabela 19 – Tempo Máximo de Resposta por Equipe**

### 5.9.2 Estado por Equipe

Numa análise ao estado de cada uma das ocorrências pelas equipes existentes após 2011, em especial a análise o estado ativo, conseguimos perceber quais as equipes

que têm mais ocorrências em sua posse, que cancelaram e que as resolveram. Em alguns dos estados, existe uma maior incidência dos resultados em branco (“blank”), que não serão tidos em conta.

Para o estado cancelado, representado no gráfico 35, a equipa com mais incidências foi a Conferência de Faturas de Mercadorias – Débitos, com 349. A esta segue-se a equipa de Supervisão – Documentação e a de Suporte Pós-Venda – Débitos.

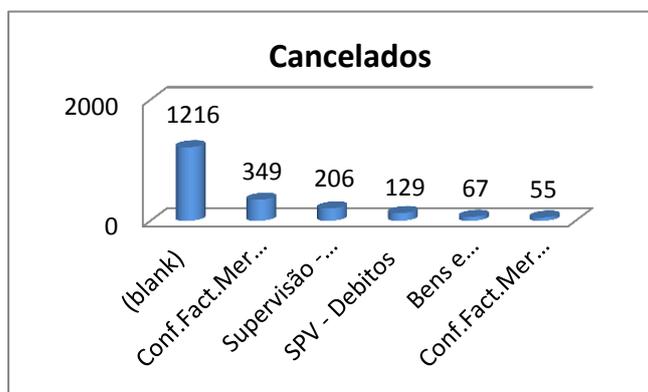


Gráfico 35 – Estado Registos Cancelados

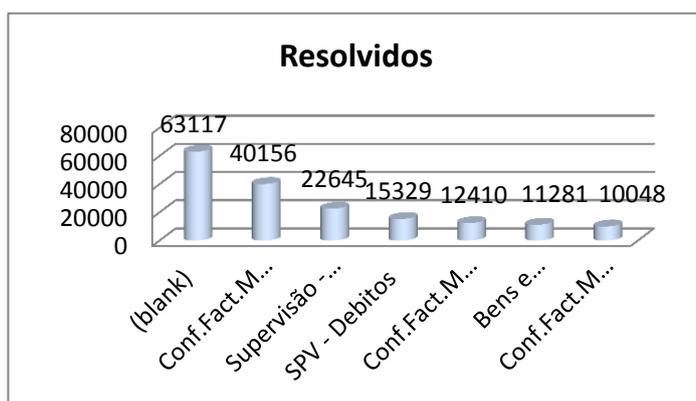


Gráfico 37 – Estado Registos Resolvidos

As ocorrências resolvidas, além da categoria “blank” provieram maioritariamente das equipas de Conferência de Faturas de Mercadorias – Débitos, com um valor de 40.156 ocorrências, Supervisão – Documentação, com 22.645 e SPV – Débitos, com 15.329 ocorrências resolvidas.

Verifica-se que de todos os gráficos, o gráfico 36 é o que apresenta resultados mais elevados, pois naturalmente que a grande maioria das ocorrências que foram requeridas pelos fornecedores, obtiveram uma resposta.

No último estado, o dos registos ativos, observa-se no gráfico 36 que 2592 pertencem à equipa de SPV – Débitos e 1792 à equipa de Conferência de Faturas de Mercadorias – Débitos, num total de 5.891 registos. Isto significa que estas equipas detêm a maioria dos casos ativos e que

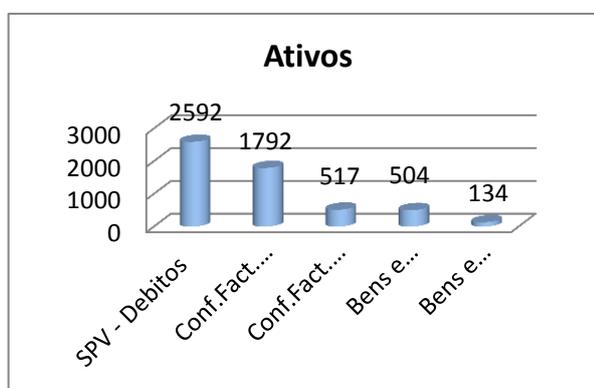


Gráfico 36 – Estado Registos Ativos

terão que ser estas a serem mais eficientes na resolução, de forma a não acumularem ocorrências e não atrasarem as respostas aos fornecedores.

### 5.9.3 Top 10 do TMR das Equipa Redirecionadas

Equipas	Tempo Médio de Resposta (dias úteis)
Suporte Apoio Loja – Débitos	94,51
Pagamentos - Descontos PP	71,12
Suporte Apoio Loja – Faturas	58,83
Registo Faturas Serviços	52,63
SPV – Espanha	49,72
SPV – Débitos	48,59
Conferência Faturas Imobilizado – Faturas	42,39
Bens e Serviços – Débitos	38,53
Gestão Fluxos Compras - Débitos transporte /Garantias	37,98
Registo Faturas Imobilizado	37,60

**Tabela 20 – Top 10 do TMR das Equipas Redirecionadas**

A tabela 20 mostra o top 10 do tempo médio de resposta das equipas após 2011, sendo o Suporte de Apoio à Loja – Débitos, com 94,51 dias úteis a equipa que tem maior tempo. Seguem-se os Pagamentos – Descontos PP e o Suporte de Apoio à Loja – Faturas, cada uma delas com 71,12 e 58,83 dias respetivamente.

Isto significa que estas são equipas, num total de 17 acima do tempo médio, em que a Sonae têm que apostar e apurar quais as causas e justificações para o atraso na resposta às ocorrências, que prejudicam o tempo médio total e a satisfação global dos fornecedores com o serviço prestado.

### 5.9.4 Redirecionamento de Registos

A tabela 21 que se segue representa todas as equipas de para quais a equipa de Supervisão IN faz a sua tiragem e envia os registos dos fornecedores, para que estes sejam analisados e respondidos.

É de notar que existe uma parcela “(blank)”, o que pode significar duas coisas: a tiragem não é feita eficientemente ou o registo é automaticamente resolvido e fechado na Supervisão IN. Este parâmetro representa 20,39% do total das equipas.

O quadro mostra-nos, então, quais as equipas que tiveram mais registos em sua posse, sendo a primeira a Conferência de Faturas de Mercadorias – Débitos, com 22,88% dos registos, seguida da Supervisão – Documentação, com 12,33% e do Suporte Pós Venda – Débitos, com 9,75%. As restantes equipas apresentam valores inferiores a 7%.

<b>Supervisão - IN</b>	<b>184780</b>	Contabilidade – Extratos Auditores	750
Conferência Faturas Mercadorias – Débitos	42271	Vales / Cool – Reclamação de Débitos	569
(blank)	37676	Gestão Conta – Cessões / Transferências	471
Supervisão – Documentação	22784	Viagens – Extratos	435
SPV – Débitos	18014	Gestão Conta – PRG	433
Conferência Faturas Mercadorias – Faturas	12933	RDC – Pedido de Cópia Contrato	241
Bens e Serviços – Faturas	11792	Viagens – Alteração de dados Fornecedor	179
Conferência Faturas Mercadorias – Créditos	10143	RCC – Justificação % IVA Aplicada	130
Viagens – Faturas	4807	Conferência Faturas Mercadorias – Faturas em Aberto	118
Gestão Conta – Extratos Reconciliação	2678	Gestão Fluxo Compras – Débitos Transporte/Garantias	114
Gestão Conta – Alteração Dados Fornecedor	2126	Pagamentos – Antecipações a Pedido	103
Viagens – Débitos	2015	Viagens – Faturas / Débitos Serviços	99
Suporte B2B – Registo de Documentos	1907	RCC – Pedido de Cópia Contrato	94
Suporte B2B – Problemas Portal	1865	Conferência Faturas Mercadorias – Serviços de Importação	82
RDC – Suporte Receita – Folheto, Campanha, Feira	1645	SPV – Espanha	73
RCC – Base de Compras	1542	RCC – Fatura Eletrónica	64
Bens e Serviços – Débitos	1524	Suporte Apoio Loja – Débitos	56
Pagamentos – Descontos PP	1203	Registo Faturas Serviços	25
Conferência Faturas Imobilizado – Faturas	1073	Conferência Faturas Mercadorias – Faturas/Notas de Crédito em Análise	25
Suporte B2B – Problemas EDI	924	Suporte Apoio Loja – Faturas	13
Pagamentos – Cheques / Transferências não rececionadas	921	Registo Faturas Imobilizado	7
RCC – Cálculo valor Receita – Retroatividade	851	Análise Fluxo Compras – Pedidos de Anexos	5

**Tabela 21 – Redirecionamento de Registos**

## 5.10 Inquérito de satisfação aos fornecedores

Um inquérito consiste na recolha de dados de modo a se conhecer as opiniões e preferências daquilo que se pretende estudar. Pretende-se, assim, estudar o grau de satisfação dos fornecedores relativamente a diversas áreas de atuação.

Segundo Maunu (2003), a construção de um questionário é composta por seis fases, conforme o diagrama que se segue:

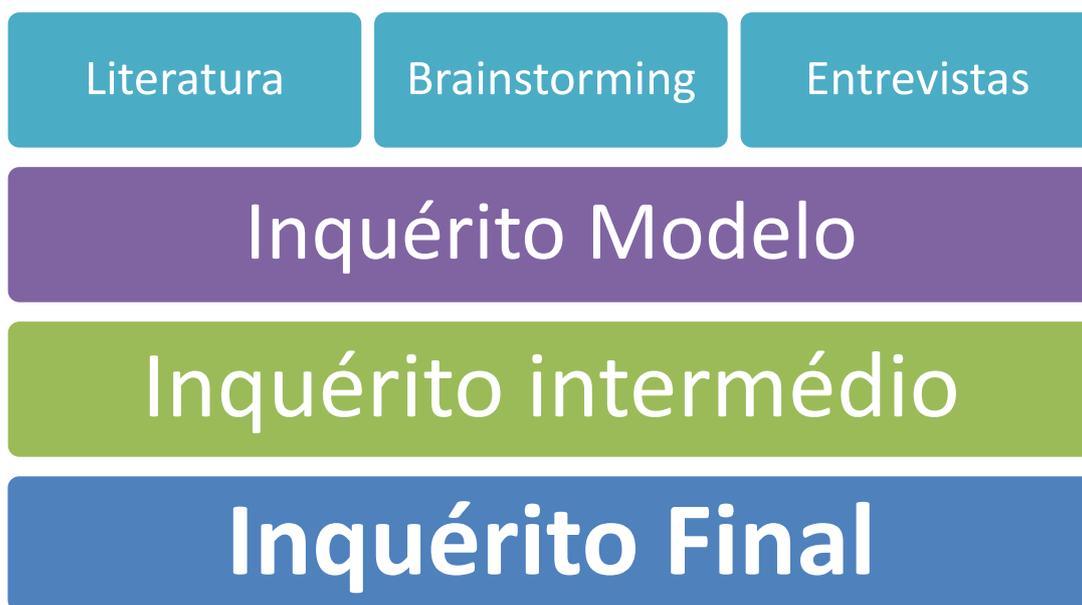


Figura 10 – Fases para a construção de um inquérito (Fonte: Maunu, 2003:66)

Observa-se que as bases para a construção de um inquérito são a revisão literária, o *brainstorming* para as dimensões de satisfação e a realização de entrevistas com o público-alvo. A revisão literária serve para “descobrir o que já foi descoberto na área da satisfação dos fornecedores” (Maunu, 2003: 66).<sup>4</sup> O *brainstorming* serve para “delinear as dimensões de satisfação dos fornecedores” (Maunu, 2003: 67).<sup>5</sup> Por fim, as entrevistas com o público-alvo servem para se ter conhecimento de quais as questões corretas a serem colocadas no questionário e de “perceber qual a definição que os próprios fornecedores têm da sua satisfação” (Maunu, 2003: 73).<sup>6</sup>

<sup>4</sup> “[...] the literature study was to find out what has been discovered already in the area of supplier satisfaction” (Maunu, 2003: 66)

<sup>5</sup> “[...] in order to outline the supplier satisfaction dimensions” (Maunu, 2003: 67)

<sup>6</sup> “[...] in order to understand how suppliers themselves define supplier satisfaction.” (Maunu, 2003: 73)

Deste modo, foi elaborado um inquérito de satisfação aos fornecedores da Sonae, anexo III, para que fosse avaliado a sua perceção relativamente ao serviço prestado pela divisão de Contas a Pagar e Suporte ao Negócio. A revisão literária e o *brainstorming* serviram para generalizar as questões, tendo sido o questionário estruturado em seis partes. A primeira parte é relativamente à Avaliação do Relacionamento do Fornecedor com o Cliente, seguindo-se da Avaliação do Serviço Prestado, da Avaliação do Pagamento e da Avaliação do Portal *WeConnect*. A quinta parte diz respeito à Satisfação Global e Considerações Finais que o fornecedor tem para dar e, por fim, a última e sexta parte são os dados estatísticos, que caracterizam a amostra. Para a construção deste inquérito não foram utilizadas as entrevistas com o público-alvo, neste caso os fornecedores da Sonae, pela dificuldade de contacto com os mesmos.

Como já dito, o público-alvo deste inquérito foram todos os fornecedores da Sonae, que estão registados no Portal *WeConnect*, tendo este sido disponibilizado nessa plataforma, conforme figura 11. Assim, o universo estatístico total foi de 12.000 fornecedores, tendo o inquérito sido disponibilizado em duas línguas, em português e em inglês.

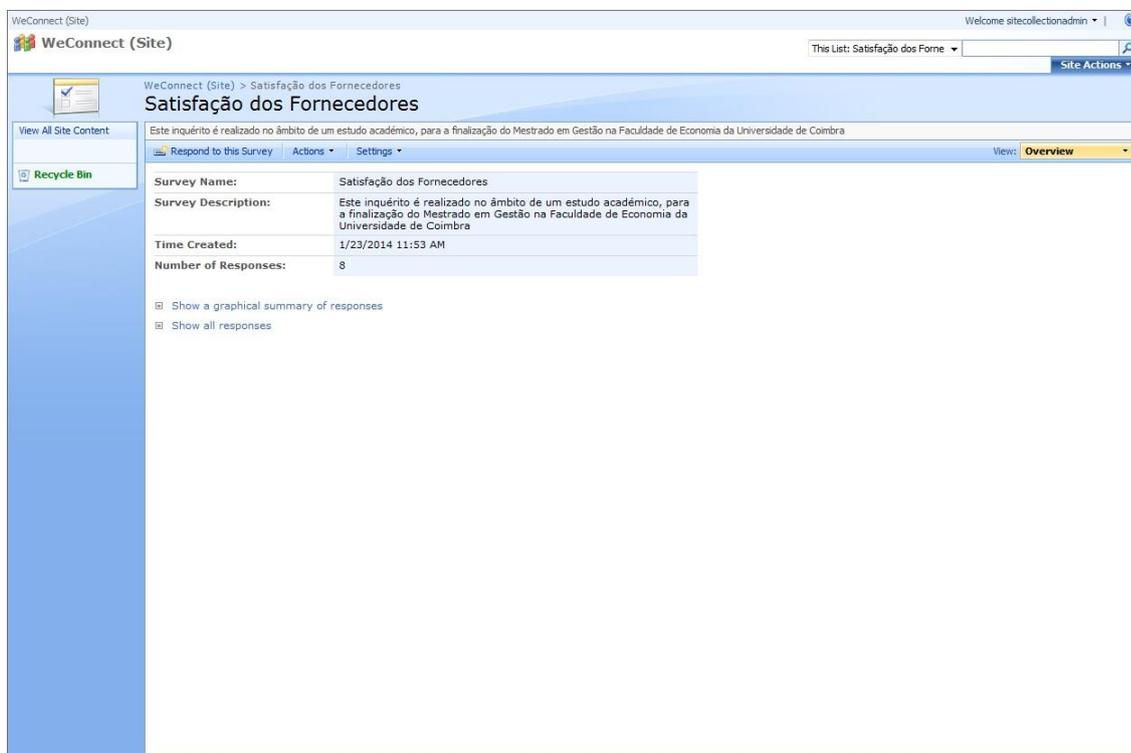


Figura 11 – Inquérito de Satisfação no Portal WeConnect

### **5.10.1 Amostra do inquérito**

A amostra total deste inquérito foi apenas de 50 fornecedores, ou seja 0,42% do universo estatístico total. Isto deveu-se à dificuldade de contacto com os fornecedores e que estes, não estando habituados a este tipo de inquérito e de contacto, não mostraram interesse em colaborar.

Caraterizando a amostra, 68% dos fornecedores fornecem para a empresa Modelo e Continente Hipermercados, seguidos de 18% que fornecem para o Continente Hipermercados, Sports Division SR e para a Worten – Equipamentos para o lar.

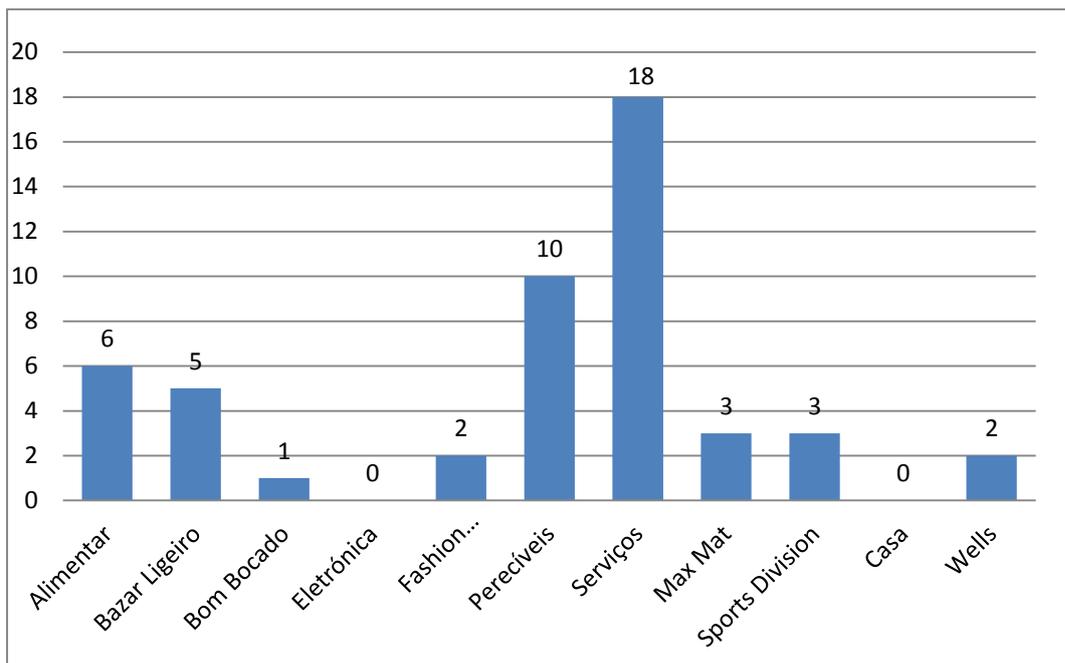
Também se verifica que 18 dos inquiridos fazem vendas anuais à Sonae compreendidas entre 100.000€ e 500.000€, seguido de 11 dos inquiridos com vendas anuais inferiores a 20.000€.

Relativamente às questões “Há quanto tempo é fornecedor da Sonae?” e “Temporalmente, quando faz entregas de mercadoria a uma empresa do grupo Sonae?” não foram obtidas respostas por parte dos fornecedores, não sendo possível caracterizar a amostra nestes pontos.

### **5.10.2 Resultados - Relacionamento do Fornecedor com o Cliente**

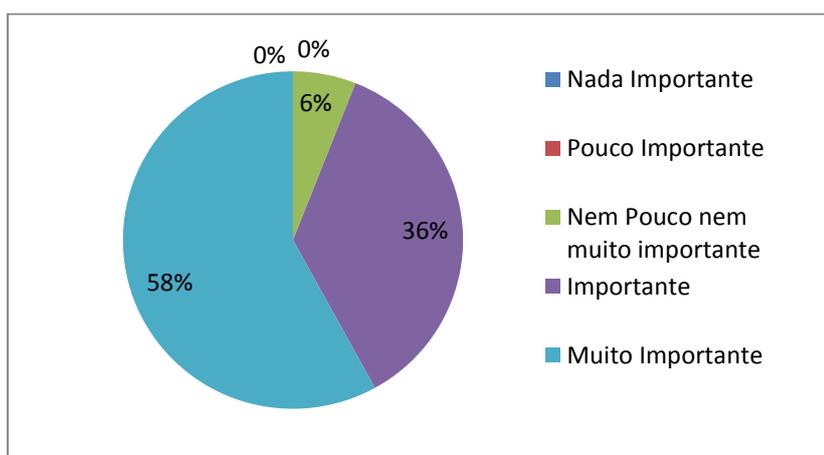
A primeira parte do inquérito corresponde à análise da relação existente entre o fornecedor e o cliente, de modo a perceber quais os tipos de produtos fornecidos, a importância que a Sonae, enquanto cliente, tem na empresa fornecedora e a avaliação das perspetivas iniciais do serviço prestado pelo Departamento de Contas a Pagar e Suporte ao Negócio.

No gráfico 38 que se segue, é visível quais os tipos de produtos fornecidos pelos fornecedores que responderam ao inquérito. As opções dadas para resposta foram as correspondentes às Direções Comerciais da Sonae. Assim, verifica-se que 36%, ou seja, 18 dos fornecedores que responderam ao inquérito são fornecedores de serviços da Sonae. Seguem-se com 20% dos resultados os fornecedores de produtos perecíveis e sem representação os fornecedores de produtos de eletrónica e de casa.



**Gráfico 38 – 1.A – Qual a Gama de Produtos que vende à Sonae**

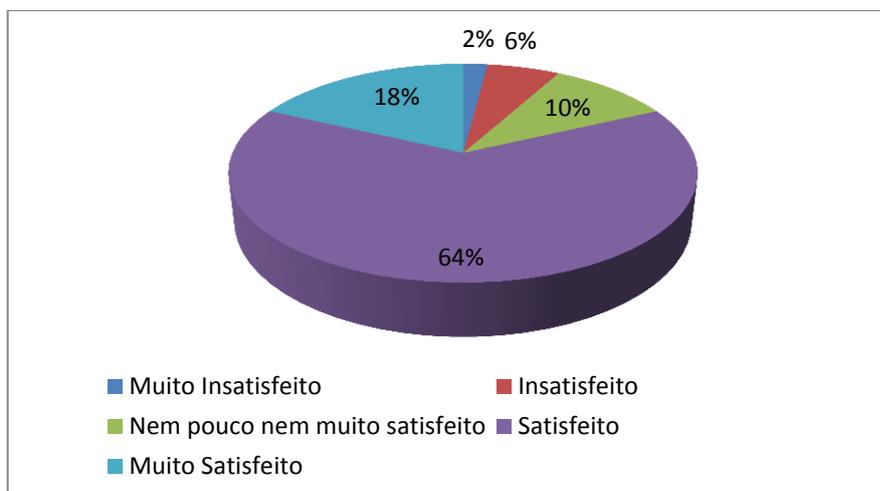
Através do gráfico circular 39, verifica-se que para 94% destes fornecedores a Sonae, enquanto cliente, é muito importante ou importante para a empresa fornecedora dos bens e / ou serviços. Isto é justificado por considerarem a Sonae uma empresa reputada, melhorando a posição da própria empresa e usando a Sonae como uma alavanca para um potencial crescimento. Também a capacidade financeira e o peso das compras que a Sonae faz na faturação global da empresa são dois dos fatores para que os fornecedores considerem a elevada importância da Sonae, enquanto seu cliente.



**Gráfico 39 – 1.B – A Sonae, enquanto cliente, é importante para a sua empresa**

Relativamente à satisfação inicial em relação ao Departamento das Contas a Pagar e Suporte ao Negócio da Sonae, a maioria dos fornecedores estão satisfeitos com o

trabalho realizado. De notar, que um dos fornecedores inquiridos se encontra muito insatisfeito com as expectativas iniciais do serviço, conforme verificado no gráfico 40.



**Gráfico 40 – 1.D – Relativamente às suas expectativas iniciais, qual o seu grau de satisfação em relação às Contas a Pagar feita pela Sonae**

### 5.10.2 Resultados - Avaliação do Serviço Prestado

Neste ponto é avaliado a satisfação relativamente ao serviço prestado a nível geral, atendendo alguns tópicos que são descritos na tabela 22. Pode-se notar que a satisfação dos fornecedores relativamente aos tópicos é maioritariamente neutra ou satisfeitos. Também é de salientar as perceções negativas em todos os pontos, nomeadamente no atendimento telefónico, na facilidade do primeiro contacto, na prontidão nas respostas efetuadas e na rapidez na resolução de eventuais reclamações.

	Muito Insatisfeito			Muito Satisfeito	
	9	5	15	16	5
A. Atendimento telefónico	9	5	15	16	5
B. Simpatia e Cortesia	0	5	13	24	8
C. Competência e Profissionalismo	2	3	12	25	8
D. Disponibilidade para o atendimento	3	6	18	20	3
E. Facilidade do primeiro contacto	7	6	16	18	3
F. Tempo de espera para o atendimento	6	3	18	20	3
G. Compreensão das suas necessidades	4	4	17	22	3
H. Prontidão na resposta às solicitações efetuadas	6	7	11	23	3
I. Clareza da informação oferecida	3	6	15	21	5
J. Rapidez na resolução de eventuais reclamações	7	6	13	19	5
K. Primeira resposta dada é esclarecedora	5	6	13	22	4
L. Seguimento dado às suas solicitações	4	6	16	17	7
M. Resolução do problema exposto	4	5	17	18	6

**Tabela 22 – 2. Avaliação do Serviço Prestado**

Também foi questionado, neste ponto, se os fornecedores sabem a quem se dirigir quando pretendem alguma informação, sendo que 92% dos inquiridos responderam que sim e os restantes 8%, corresponde a 4 fornecedores, responderam que não sabem.

O gráfico 41 compara o serviço prestado da Sonae com outros clientes, 42% os fornecedores consideram que este serviço é semelhante, enquanto que 36%, correspondendo a 18 fornecedores, consideram o serviço superior.

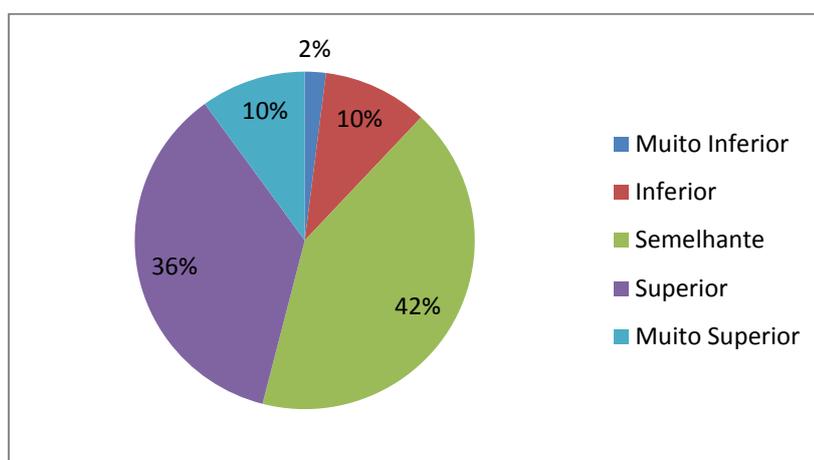


Gráfico 41 – 2.0 – Comparado com outros clientes, o seu grau de satisfação global com o serviço prestado

### 5.10.3 Resultados - Avaliação do Pagamento

	Muito Insatisfeito			Muito Satisfeito	
	8	13	10	13	6
A. Facilidade em falar com a pessoa responsável	8	13	10	13	6
B. Execução do pagamento, segundo condições acordadas	2	6	13	19	10
C. Pontualidade no pagamento	1	5	15	15	14
D. Forma de pagamento	2	3	12	14	19
E. Informações sobre atrasos no pagamento	4	12	15	11	8
F. Resolução dos problemas	4	9	17	12	8

Tabela 23 – 3. Avaliação do Pagamento

A tabela 23 representa a avaliação dos fornecedores relativamente ao pagamento dos seus bens e / ou serviços. Os parâmetros com pior avaliação são os referentes à facilidade em falar com a pessoa responsável e às informações sobre atrasos no pagamento. Com melhor satisfação temos a forma de pagamento, com 66% dos fornecedores satisfeitos e muito satisfeitos.

#### 5.10.4 Resultados - Avaliação do Portal *WeConnect*

Neste ponto, os fornecedores avaliaram a sua satisfação com o Portal *WeConnect* e respetivo funcionamento. Este ponto vem a propósito do Capítulo 4 – Portal de Fornecedores, deste relatório.

Todos os parâmetros em análise, na tabela 24, têm uma satisfação positiva. No entanto, o tempo de espera pela resposta e a qualidade da resposta recebida são os dois parâmetros cuja satisfação é menos positiva, estando de acordo com algumas das reclamações recebidas da parte dos fornecedores.

	Muito Insatisfeito			Muito Satisfeito	
A. Plataforma a nível geral	2	2	9	23	14
B. Facilidade de acesso a todos os separadores	1	6	8	22	13
C. Processo de abertura de novas ocorrências	4	3	9	21	13
D. Tempo de espera pela resposta	7	6	12	21	4
E. Qualidade da resposta recebida	5	6	13	20	6
F. Resposta ao que é solicitado	3	6	11	23	7
G. Receção dos documentos pedidos	1	7	12	20	10

Tabela 24 – 4. Avaliação do Portal *WeConnect*

Foi também questionado aos fornecedores se costumavam criar registos no portal, sendo que 88% respondeu positivamente e seis dos fornecedores responderam negativamente. Quando questionados quais os principais motivos que os levavam a criar os registos, o principal, com 79,55% era referente aos Pagamentos, seguido dos Débitos com 63,64% das respostas e do Pedido de Documentos, com 45,45%. Também é importante salientar, com menos peso, os registos relativamente à Alteração de Dados, às Faturas e ao Portal *WeConnect*.

Dos fornecedores inquiridos e que já efetuaram registos no portal, a maioria faz, em média, apenas 1 registo por mês.

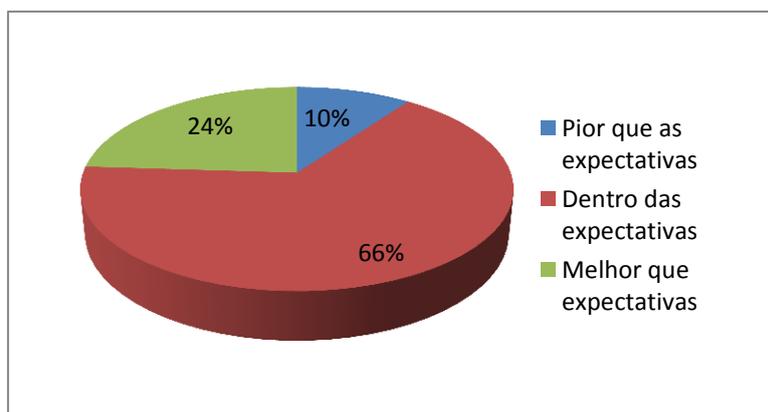


Gráfico 42 – 4.K – Considera que a sua experiência com o Portal foi

Relativamente à experiência percecionada pelos fornecedores, relativamente ao portal, 66% destes consideram que esta se encontra dentro das expectativas, havendo 5 fornecedores que consideram a experiência pior do que esperavam, conforme gráfico 42 que antecede.

#### 5.10.5 Resultados - Satisfação Global

A nível global, pode-se considerar que os fornecedores estão satisfeitos com o serviço prestado pelas Contas a Pagar e Suporte ao Negócio, sendo que 66% destes confirmaram isso, verificado no gráfico 43.

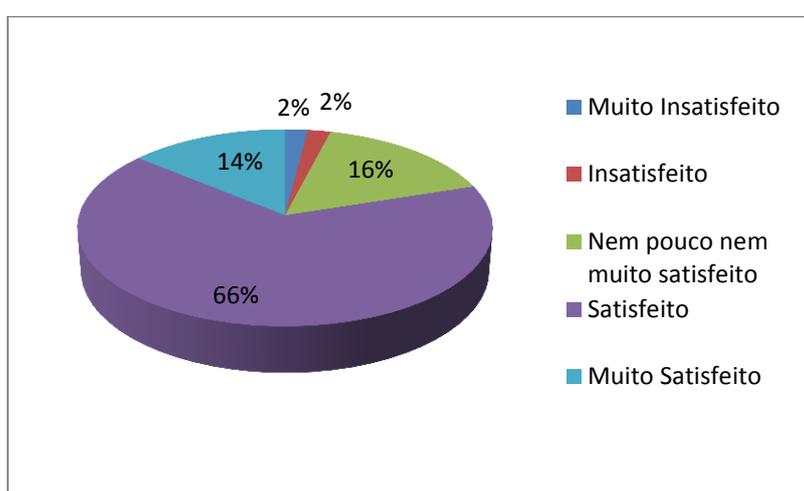


Gráfico 43 – 5.A – Satisfação Global

Alguns fornecedores deixaram alguns comentários / sugestões que serão importantes ter em consideração e analisá-los, de forma a melhorar o serviço prestado. Assim, houve alguns feedbacks positivos relativamente ao portal *WeConnect*, em que os fornecedores o consideram cada vez mais prático, mais completo e de fácil acessibilidade. Os restantes comentários foram feitos em forma de reclamação, cujos tópicos essenciais são o elevado tempo que a Sonae demora a responder aos registos, nomeadamente aos registos relativamente a problemas nos pagamentos, que as respostas são demasiado “automáticas”, sem grandes explicações e que existe alguma dificuldade em falar com as pessoas dos vários departamentos, pois alguma da informação não é passada com clareza. Foi sugerido também que houvesse um contacto telefónico mais permanente e para dúvidas mais pontuais, pois os contactos através do portal podem tornar-se complicados e de demora temporal. Também foi sugerido um desenvolvimento do

separador que contém as notas de débito, de forma a dar mais informação sobre as mesmas, visto que estas apenas aparecem detalhadas nas cartas de pagamento.

### **5.11 Conclusões do Estudo e do Inquérito**

Ao longo dos anos em análise, 2009 a 2013, tem-se verificado uma evolução positiva no serviço prestado que é oferecido pela Sonae, na resposta e esclarecimento dos registos dos fornecedores. Um dos pontos onde é notória essa evolução é na diminuição do tempo médio de resposta, que passou de 36,44 no ano de 2009, para 15,84 em 2013.

No entanto, não é apenas o tempo médio de resposta que traduz o nível da qualidade do serviço. Há outros fatores que também têm que ser tidos em consideração e cujos resultados estão além do desejado.

A nível das equipas, há melhorias a fazer, no sentido de alcançarem a eficiência das restantes, equipas garantindo bons níveis de desempenho. Assim, aquelas equipas que têm tempos superiores à média deverão ter uma maior atenção e esforçarem-se em melhorar a sua eficiência. As mais graves, ou seja, aquelas cujos tempos médios são superiores, são os Pagamentos, o Registo de Faturas, o Suporte de Apoio à Loja, a Conferência de Faturas de Mercadorias e o Suporte Pós-Venda. Apesar de a análise ter sido feita desde 2009, estas equipas apresentam valores iguais ou superiores a 100 dias úteis de tempo médio de resposta, apenas no ano de 2013.

Os assuntos que mais levam os fornecedores a recorrerem ao portal, para abrirem registos, são os Pagamentos e os Débitos, com 32,06% e 30,64% do total. Os fornecedores preocupam-se essencialmente por saber quando será o próximo prazo de recebimento, qual o detalhe das suas cartas e avisos de pagamento, bem como reclamam por atrasos no pagamento das faturas já vencidas. Também questionam sobre quais os motivos dos valores que a Sonae lhes debita, querendo perceber se esse débito é ou não adequado, face as diversas situações apresentadas.

Outro tópico preocupante é o da antiguidade, ou seja, os registos ativos que ainda não obtiveram uma resolução. O registo aberto mais antigo é do dia 11 de fevereiro de 2013, seguindo-se de mais quatro registos do mês de março. Os assuntos referentes a

estes registos são os Pagamentos, Suporte Pós-Venda e Descontos / Promoções. Deve haver uma especial atenção para que os registos não tenham uma antiguidade elevada, pois um elevado tempo de espera pela resposta leva a insatisfação dos fornecedores e a, conseqüentemente, reclamações.

Relativamente ao nível de serviço prestado pelas equipas da Sonae aos registos requeridos pelos fornecedores, pode-se verificar algumas considerações e aspetos de melhoria para o futuro:

- O idioma dos documentos enviados e nas respostas dadas não coincide com o idioma utilizado e pretendido pelos fornecedores. Isto leva a que alguns registos sejam criados porque os fornecedores não compreenderam o conteúdo dos documentos ou as explicações dadas;

- Há um elevado número de registos fechados sem resposta;

- Não há conformidade nas respostas, pois não é respondido corretamente ao que é solicitado pelos fornecedores, levando a insatisfação dos fornecedores e a reabertura ou abertura de novos registos;

- Algumas respostas dadas são incoerentes, pois verifica-se que para o mesmo assunto existem duas ou mais resoluções diferentes;

- Existem 29.951 registos com referência a registos abertos anteriormente, o que significa que os fornecedores não ficaram totalmente esclarecidos com as respostas dadas ou estas foram incompletas.

Outras observações e aspetos de melhoria deste portal são a sua imagem desadequada e fraca usabilidade do portal, a instabilidade e a inadaptação às novas tecnologias, como os *smartphones* e *tablets*, os conteúdos são praticamente administrativos, financeiros e unidirecionais e este portal está num posicionamento negativo relativamente às ofertas da concorrência. Todos estes aspetos levam a um decréscimo da utilização do portal por parte dos fornecedores, elevada instabilidade e a uma perceção negativa.

Como observado, há alguns aspetos em que a Sonae terá que apostar, de forma a melhorar o serviço que presta aos seus fornecedores, podendo, em alguns casos, diminuir o número de registos criados e, conseqüentemente, diminuir o volume de

trabalho, melhorando assim os tempos médios de resposta e, principalmente, aumentar a satisfação dos seus fornecedores.

A realização do inquérito de satisfação aos fornecedores é um mecanismo que permitiria analisar e avaliar o grau de satisfação dos fornecedores da Sonae com o Departamento de Contas a Pagar e Suporte ao Negócio. No entanto, considera-se que os resultados obtidos não poderão ser representativos do universo dos fornecedores da Sonae, pois dos 12.000 fornecedores inscritos no Portal *WeConnect* apenas 50 responderam. Houve uma fraca adesão dos fornecedores devido à dificuldade de comunicação e ao desinteresse destes em participar e colaborar neste tipo de iniciativas, sendo agravado pelo seu descontentamento e o desagrado com o serviço prestado.

A amostra deste inquérito têm um peso de vendas no valor 39.598.761,25€, no ano de 2013, não sendo significativa no valor total pago aos fornecedores, sendo que este, em 2012, foi de 4.011.203.641€, de acordo com o Relato Financeiro de 2012.

De salientar que em todas as questões e parâmetros colocados no inquérito, existem uma percentagem de fornecedores que se encontram insatisfeitos ou muito insatisfeitos com o serviço prestado, nomeadamente nos parâmetros da facilidade no primeiro contacto, tempo de espera para o atendimento, prontidão na resposta às solicitações efetuadas, rapidez nas eventuais reclamações, seguimento dado às solicitações, facilidade em falar com a pessoa responsável do pagamento, informações sobre atrasos no pagamento, resolução dos problemas de pagamentos e tempo de espera do Portal *WeConnect*. São estes os pontos em que a Sonae deve apostar e melhorar o seu serviço, de forma a aumentar a satisfação dos seus fornecedores e a sua perceção do negócio.



## 6. Conclusões e Considerações Pessoais

As relações entre compradores e fornecedores têm existido desde que os humanos começaram a negociar bens e serviços.

A existência de um relacionamento e a sua evolução depende das duas partes envolvidas e das suas próprias aptidões. As empresas fazem um uso diferente do relacionamento com os fornecedores, dependendo da natureza do negócio, do tipo de tecnologia utilizada e do contexto em que operam. Este relacionamento é uma tarefa complexa, pois as consequências económicas são difíceis de avaliar e existe um controlo limitado sobre os fornecedores.

Apesar do número de empresas que se dedicam à gestão integrada da cadeia de fornecimento crescer quase diariamente, um elevado número ainda teme esse estreitar de laços e continuam a ter uma postura não colaborativa.

A Sonae enquadra-se neste grupo não recetivo à forte colaboração com os fornecedores. Sendo uma empresa de grande dimensão e com um elevado poder negocial, o número de fornecedores que possui é elevado e torna-se difícil a sua gestão. Isto verifica-se também pelo facto da Sonae não possuir uma avaliação de desempenho dos fornecedores nem uma medição da sua satisfação.

Esta afirmação é sustentada pelos resultados obtidos nos inquéritos de satisfação realizados e pela fraca adesão dos fornecedores, pois demonstraram um forte desinteresse em participar.

Foi percecionado, ao longo do estágio, que os fornecedores têm uma relação maior de dependência com a Sonae, do que a Sonae com esses fornecedores. Isto é explicado pelo elevado volume de compras que a Sonae faz, tendo um peso financeiro significativo nas vendas globais dos fornecedores.

A conclusão principal deste estudo é que uma boa gestão de fornecedores leva a desempenhos positivos na cadeia de fornecimento e à obtenção de vantagens competitivas pelas empresas. Assim, mesmo que a empresa seja de grande dimensão, como o caso da Sonae, esta deve investir, desenvolver e melhorar o seu relacionamento com os fornecedores, de modo a serem ainda mais competitivas.

Tendo a Sonae um elevado número de fornecedores, de diferentes dimensões e culturas diversificadas, e sendo estas relações de elevada complexidade, proponho para estudo futuro e mais aprofundado, se um esforço da Sonae para melhorar o desempenho e a qualidade da gestão que faz com os seus fornecedores trará resultados positivos para os intervenientes, trazendo melhorias e vantagens competitivas para a Sonae.

Relativamente ao meu contributo para a Sonae, cumpri com as tarefas que me foram propostas, tendo evoluído ao longo do tempo, tornando-me mais autónoma e com maior facilidade em trabalhar com as aplicações de *software*, que até ao início do estágio me eram desconhecidas. Também contribui com a análise efetuada aos registos submetidos no portal de fornecedores e com os resultados do inquérito de satisfação, objetos de análise que não existiam na organização e cujas conclusões foram apresentadas ao Diretor do departamento.

Considero que a realização deste estágio curricular foi bastante importante para o meu desenvolvimento profissional, pois foi possível a articulação e o desenvolvimento dos conhecimentos académicos adquiridos durante a formação académica com as necessidades reais de uma empresa.

## Referências Bibliográficas

Ageron, Blandine; Gunasekaran, Angappa; Spalanzani, Alain (2012) "Sustainable supply management: An empirical study" *International Journal of Production Economics*. 140, 168-182.

Anderson, J.C.; Narus, J. A. (2004) *Business Market Management: understand, creating, and delivering value*. New Jersey: Prentice Hall.

Axelsson, Björn; Wynstra, Finn (2002) *Buying Business Services*. England: John Wiley & Sons.

Barrier, M. (1994) "Call it Supplier satisfaction" *Nations Business*. 82 (5), 56-57.

Bensaou, M. (1999) "Portfolios of Buyer-Supplier Relationships" *Sloan Management Review*. Summer, 35-44.

Benton, W. C.; Maloni, M. (2005) "The influence of power driven buyer / seller relationships on supply chain satisfaction" *Journal of Operations Management*. 25, 1-22.

Carter, C. R.; Rogers, D. S. (2008) "A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory" *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 38 (5), 360-387.

Chang, Cheng-Wen; Chiang, David M.; Pai, Fan-Yun (2012) "Cooperative strategy in supply chain networks" *Industrial Marketing Management*. 41, 1114-1124.

Choy, K. L. et al. (2004) "Design of an intelligent supplier relationship management system for new product development" *International Journal Computer Integrates Manufacturing*. 17 (8), 692-715.

Cooper, M. C.; Lambert, D. M.; Pagh, J.D. (1997) "Supply Chain Management: more than a new name for logistics" *International Journal of Logistics Management*. 8, 1-14.

Cooper, M.C.; Gardner, J.T. (1993) "Building good business relationships-more than just partnering or strategic alliances?" *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 23, 14-26.

Corsten, Daniel; Kumar, Nirmalya (2005) "Do suppliers benefit from collaborative relationships with large retailers? An empirical investigation of efficient consumer response adoption" *Journal of Marketing*. 69, 80-94.

Cousins, Paul; Spekman, Robert "Strategic Supply and the management of inter and intra organisational relationships".

Cox, A.; Lonsdale, C.; Watson, G.; Hong, Q. (2003) "Supplier relationship management: a framework for understanding managerial capacity and constraints" *European Business Journal*. 15 (3), 135-145.

Davis, D. (1995) "State of a new art: manufacturers and trading partners learn as they go" *Manufacturing System*. 13 (8), 2-10.

Davis, T. (1993) "Effective Supply Chain Management" *Sloan Management Review*. Summer, 35-46.

Dwyer, F. *et al.*(1987) "Developing buyer-seller relationships" *Journal of Marketing*. 51 (2), 11-27.

Ellram, L. (1990) "The supplier selection decision in strategic partnerships" *Purchasing and Materials Management*. 8-14.

Essig, Michael; Amann, Markus (2009) "Supplier satisfaction: conceptual basics and explorative findings" *Journal of Purchasing & Supply Management*. 15, 103-113.

Fishbein, M. (1967) *A behaviour theory approach to the relations between beliefs about an object and the attitude towards the object*. New York.: Fishbein M. Ed., 289-400.

Ford, D. *et al.* (2003) *Managing Business Relations*. Chichester: John Wiley & Sons.

Forker, L. B.; Hershauer, J. C. (2000) "Some determinants of satisfaction and quality performance in the electronic components industry" *Production and Inventory Management*. 41 (2), 14-20.

Freire, Adriano (1997) *Estratégia: Sucesso em Portugal*. Lisboa: Editorial Verbo.

Gadde, L.E.; Hakansson, H. (1994) "The Changing role of purchasing – Reconsidering three strategic issues" *European Journal of Purchasing and Supply Management*. 1 (1), 27-36.

Gadde, Lars-Erik; Snehota, Ivan (2000) "Making the most of supplier relationships" *Industrial Marketing Management*. 29, 305-316.

Gartner, C. (2001) "Enterprise drive competitive advantage through SRM" *PeopleSoft*. 1-14.

Ghijssen, P. W. Th.; Semeijn, J.; Ernstson, S. (2010) "Supplier satisfaction and commitment: The role of influence strategies and supplier development" *Journal of Purchasing & Supply Management*. 16, 17-26.

Hahn, C. *et al.* (1990) "The supplier development program: a conceptual model" *Journal of Purchasing and Materials Management*. 26 (2), 2-7.

Håkansson, H.; Snehota, L. (1989) "No business is an island: the network concept of business strategy" *Scandinavian Journal of Management*. 5 (3), 187-200.

Herrmann, J. W.; Hodgson, B. (2001) "SRM: leveraging the supply base for competitive advantage" *Proceeding of the SMTA International Conference*. Chicago 1 October.

Hojung, S.; David, A.; Darryl, W. (2000) "Supply management orientation and supplier-buyer performance" *Journal of Operations Management*. 18, 317-333.

Holmen, E.; Aune, T. B.; Pedersen, A.-C. (2013) "Network pictures for managing key supplier relationships" *Industrial Marketing Management*. 42, 139-151.

Jones, C.; Clark, J. (1990) "Effectiveness framework for supply chain management" *Computer-Integrated Manufacturing Systems*. 3 (4), 196-206.

Krause, D.; Ellram, L. (1997) "Critical Elements of Supplier Development. The Buying firm perspective" *European Journal of Purchasing and Supply Management*. 3 (1), 21-31.

Lambert, D. M. (2008) *An executive summary of Supply Chain Management*. Jacksonville: Supply Chain Management Institute.

Lambert, D.M.; Cooper, M.C. (2000) "Issues in Supply Chain management" *Industrial Marketing Management*. 29 (1), 65-83.

Lambert, D.M.; Cooper, M.C.; Pagh, J.D. (1998) "Supply chain management: Implementation issues and research opportunities" *International Journal of Logistics Management*. 9 (2), 1-20.

Lambert, D.M.; Emmelhainz, M.A.; Gardner, J.T. (1996) "Developing and implementing supply chain partnerships" *The International Journal of Logistics Management*. 7, 1-17.

Lisboa, J.; Coelho, A.; Coelho, F.; Almeida, F. (2007) *Introdução à gestão de organizações*. Barcelos: Vida Económica.

Lopes, Ângela F. S. (2010) *Programa de Avaliação e Seleção de Fornecedores em prestadores de cuidados de saúde: o caso Trofa Saúde*. Tese de Mestrado Integrado em Engenharia Biomédica. Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade de Coimbra.

Lumms, R. R.; Vokurka, R. J. (1999) "Defining supply chain management: a historical perspective and practical guidelines" *Industrial Management & Data Systems*. 1, 11-17.

Macbeth, D.K.; Ferguson, N. (1991) "Strategic aspects of supply chain management" *Integrated Manufacturing Systems*. 2, 8-12.

Maloni, M. J.; Benton, W. C. (2000) "Power influences in the supply chain" *Journal of Business Logistics*. 21 (1), 42-73.

Maunu, Susanna (2003) *Supplier Satisfaction: the concept and the measurement system*. Academic dissertation. Department of Industrial Engineering and Management of University of Oulu.

Meehan, J.; Wright, G. H. (2012) "The origins of power in buyer-seller relationships" *Industrial Marketing Management*. 41, 669-679.

Mena, C.; Humphries, A.; Choi, T. (2013) "Toward a theory of multi-tier supply chain management" *Journal of Supply Chain Management*. 49 (2), 58-77.

Mentzer, J. T. *et al.* (2001) "The nature of interfirm partnership in supply chain management" *Journal of Retailing*. 76 (4), 549-568.

Merli, G. (1994) *Comakership: a nova estratégia para os suprimentos*. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed.

Moeller, S.; Fassnacht, M.; Klose, S. (2006) "A Framework for supplier relationship Management (SRM)" *Journal of Business-to-Business Marketing*. 13 (4), 69-94.

Moura, Luciano R. (2009) *Gestão do Relacionamento com fornecedores*. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.

Oliver, Keith; Webber, M. (1982) *Supply Chain Management: logistics catches up with strategy*: Outlook.

Pires, S. (2001) "Gestão da Cadeia de suprimentos e o modelo de consórcio modular" *Revista de Administração da USP*, 33 (3), 5-15.

Poirier, Charles C. (2006) "Supplier Relationship Management" *CSC Proprietary*. 1-13.

Rao, Purba; Holt, Diana (2005) "Do green supply chains lead to competitiveness and economic performance?" *International Journal of Operations & Production Management*. 25 (9), 898-916.

Roseira, Maria Catarina (2005) *Impacto da Gestão de fornecedores no desempenho das empresas industriais*. Tese de Doutorado em Ciências Empresariais. Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

Schiele, H.; Veldman, J.; Hüttinger, L. (2010) "Customer attractiveness, supplier satisfaction and preferred customer status: review, concept and research agenda" *International IPSERA workshop on Customer attractiveness, supplier satisfaction and customer value*. Twente. 25-26 November 2010. Twente.

Schoenherr, Tobias *et al.* (2012) "Research opportunities in purchasing and supply management" *International Journal of Production Research*. 50 (16), 4556-4579.

Simangunsong, E.; Henry, L.C.; Stevenson, M. (2012) "Supply-chain uncertainty: a review and theoretical foundation for future research" *International Journal of Production Research*. 50 (16), 4493-4523.

Spekman, Robert; Kamauff, John; Spear, Joseph (1999) "Towards more effective sourcing and supplier management" *European Journal of Purchasing & Supply Management*. 5, 103-116.

Srinivasan, Mahesh; Mukherjee, Debmalaya; Gaur, Ajai S. (2011) "Buyer-supplier partnership quality and supply chain performance: Moderating role of risks, and environmental uncertainty" *European Management Journal*. 29, 260-171.

Tan, K.C. (2002) "Supply Chain Management: Practices, concerns and performance issues" *The Journal of Supply Chain Management*. Winter, 42-53.

Tan, K.C.; Kannan, V.R.; Handfield, R.B.; Ghosh, S. (1999) "Supply chain management: an empirical study of its impact on performance" *International Journal of Operations & Production Management*. 19, 1034-1052.

Van der Vorst, J. G.; Beulens, A.J.M. (2002) "Identifying sources of uncertainty to generate supply chain redesign strategies" *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*. 32 (6), 409-430.

Wagner, S. M. (2006) "Supplier development practices: an exploratory study" *European Journal of Marketing*. 40 (5/6), 554-571.

Wilson, David T. (1995) "An integrated model of buyer-seller relationships" *Journal of the Academy of Marketing Science*. 23 (4), 335-345.

Wong, Alfred (2000) "Integrating supplier satisfaction with customer satisfaction" *Total Quality Management*. 11 (4/5&6), S427-S432.

Wood Jr, T.; Zuffo, P. K. (1998) "Supply Chain Management" *Revista de Administração de Empresas*. 38 (3), 55-63.

Zsidisin, George A.; Smith, Michael E. (2005) "Managing supply risk with early supplier involvement: A case study and research propositions" *The Journal of Supply Chain Management*. Fall, 44-57.

## **Cibergrafia**

Sonae: <http://www.sonae.pt/pt/> [12 fevereiro 2014]

Portal Fornecedores: <https://www.weconnect.sonae.pt/> [15 abril 2014]

Dicionário Priberam da Língua Portuguesa (2010):  
<http://www.priberam.pt/dlpo/satisfa%C3%A7%C3%A3o> [12 julho 2014]

<http://www.the-reseller-network.com/content/69/types-of-suppliers/> [12 julho 2014]

## Documentação Interna Sonae

[janeiro 2014]

À nossa Maneira.

Análise de Atividade (setembro 2011).

Brochura Corporativa.

Cadastro fornecedor – *Project Juno*.

Código de Ética e Conduta.

*Contact Center e HelpDesk - Project Juno*.

Convenção Direcção de Serviços Administrativos (janeiro 2014).

Documentação do produto “Portal WeConnect”: versão tp 8.4.

Documento Institucional (1º Semestre 2013).

Estatutos Sonae (2011).

Evolução Portal de Fornecedores (agosto 2008).

Livro de Inovação e Retalho (2011).

Organograma Direcção de Serviços Administrativos (2013).

Portal de Fornecedores 3.0 – Arquitetura de referência.

Prospeto de Admissão à negociação ao *Eurolist by Euronex* da *Euronext Lisbon* –  
Sociedade Gestora de mercados regulamentados, S.A. (março 2007).

Relato Financeiro (2011).

Relato Financeiro (2012).

Relatório de Gestão (2012).

Relatório de Sustentabilidade (2012).

Relatório do Governo da Sociedade (2012).

Resultados 1º Semestre (2013).

Resultados 9 meses (2013).



## Anexos

### Anexo I – Lista de Empresas do Grupo Sonae

Cód	Empresa
I722	Arat Inmuebles, S. A.
I723	Azulino - Imobiliária, S.A.
D146	BB Food Service, S.A.
I774	Bertimovel - Sociedade Imobiliária, S.A.
D148	Bom Momento - Comércio Retalhista, S.A.
I781	Canasta - Empreendimentos Imobiliários, S.A.
I761	Chão Verde - Sociedade de Gestão Imobiliária, S.A.
I752	Citorres - Sociedade Imobiliária, S.A.
C363	Contibomba - Comércio e Distribuição de Combustíveis, S.A.
I753	Contimobe - Imobiliária de Castelo de Paiva, S.A.
D383	Continente Hipermercados, S.A.
I776	Cumulativa - Sociedade Imobiliária, S.A.
C492	Discovery Sports, S.A.
V644	Equador & Mendes - Agência de Viagens e Turismo, S.A.
C368	Farmácia Selecção, S.A.
C494	Fashion Division Canárias, EL
C333	Fashion Division, S.A.
I771	Fozimo - Sociedade Imobiliária, S.A.
I359	Fozmassimo - Sociedade Imobiliária, S.A.
F719	Fundo Especial de Investimento Imobiliário Fechado WTC
F711	Fundo de Investimento Imobiliário Imosonae Dois
F714	Fundo de Investimento Imobiliário Imosede
I772	Igimo - Sociedade Imobiliária, S.A.
I775	Iginha - Sociedade Imobiliária. S.A.
I762	ImoConti - Sociedade Imobiliária, S.A.
I755	ImoEstrutura - Sociedade Imobiliária, S.A.
I758	ImoMuro - Sociedade Imobiliária, S.A.
I770	ImoResultado - Sociedade Imobiliária, S.A.
I757	ImoSistema - Sociedade Imobiliária, S.A.
C334	Infofield - Informática, S.A.
S250	Marcas MC, ZRT
F715	MCH, S.A. Sucursal em Espanha
I777	MJLF - Empreendimentos Imobiliários, S.A.
C600	Modalfa - Comércio e Serviços, S.A.
C306	Modalloop - Vestuário e Calçado, S.A.
C384	Modelo Continente International Trade, S.A.
D143	Modelo Continente Hipermercados, S.A.

I303	Modelo Hipermercados - Imobiliária, S.A.
C347	Modelo.com - Vendas por correspondência, S.A.
C324	Modelo - Distribuição de Materiais de Construção, S.A.
V653	Movimento Viagens - Viagens e Turismo Unipessoal, Lda
V648	Nova Equador PCO Eventos - Sociedade Unipessoal, Lda
V645	Nova Equador Internacional - Agência de Viagens e Turismo, S.A.
C491	Pharmaconcept - Actividades em Saúde, S.A.
C380	Pharmacontinente - S.H., S.A.
I763	Predicomercial - Produção Imobiliária, S.A.
F718	Raso, SGPS, S.A.
V642	Raso - Viagens e Turismo, S.A.
C330	SDSR - Sports Division SR
I778	Selifa - Sociedade de Empreendimentos Imobiliários, S.A.
I773	Sempre à Mão - Sociedade Imobiliária, S.A.
I756	Sesagest - Projectos e Gestão Imobiliária, S.A.
I765	SociJofra - Sociedade Imobiliária, S.A.
I760	SociLoures - Sociedade Imobiliária, S.A.
S744	Sonae Center Serviços II
F702	Sonae Investimentos, SGPS, S.A.
F743	Sonae MC - Modelo e Continente, SGPS, S.A.
S341	Sonae - Retalho Espanha, S.A.
F007	Sonae, SGPS, S.A.
F717	SonaeCenter - Serviços, S.A.
F710	Sonaegest - Sociedade Gestora de Fundos de Investimento, S.A.
I750	Sonae RP - Retail Properties - S.A.
S733	Sonae - Specialized Retail, SGPS, S.A.
I751	Sondis Imobiliária, S.A.
C495	Sport Zone Canárias, S.L.
C340	Sport Zone Espanha, S.A.
S742	Tlantic Portugal - Sistemas de Informação, S.A.
R620	Tróia Market - Supermercado, S.A.
I788	Valor N, S.A.
V651	Viajes y Turismo Geotour Espanha, S.L.
C496	Worten Canárias, S.L.
C500	Worten - Equipamentos para o Lar, S.A.
C397	Worten Espanha Distribución, S.L.
S740	Zippy - Comércio e Distribuição, S.A.
C385	Zippy - Comercio y Distribución, S.A.
S745	Zyevolution - Investigação e Desenvolvimento, S.A.

## Anexo II – Tabela Assunto vs Filas (após 2011)

	Bens e Serviços	Conf.Fat. Imobilizado	Conf.Fat. Merc.	Contabilidade - Extratos Auditores	Gestão de Conta	Fluxos Compras	Pagamentos	RCC	RDC	Registo Faturas	SPV	Supervisão - Doc	Suporte Apoio Loja	Suporte B2B	Vales /Cool	Viagens	Total
Débitos	2188	168	34566		383	45	52	1701	785	3	968	10279	27	367	461	1723	53716
Pagamentos	9600	801	6770	2	925		989	24	11	19	7	549	8	1987		4452	26144
SPV	56		705	1	5	31				2	17002	16	2	3			17832
Devoluções	117	2	10078		6	20		1			77	321	28	9	3	29	10691
Desc / Prom	23	1	5781		130	4	1053	804	911		9	111		21	78	209	9135
Faturas	1202	83	3603	1	66	2	19	20	33	7	11	415	2	646	17	505	6632
Documentos	43	4	264	1	21	3	8	19	31		16	4740	1	88	6	81	5326
Doc Pagamentos	33	4	33	1	36		52	1	2		1	2924		482	1	137	3707
Conta Corrente	15		25	738	2149		4	2			1	14		112		296	3356
Cessões Crédito / Transf Saldo	10	2	78	5	450	2	25	2	1		10	2132		76	14	17	2824
Portal / A.Dados	7	1	19	1	1546	1	20	1				36	1	775	1	71	2480
Dif Preços	14	1	1906		1			2			1	8		3			1936
Custos Adm			834		4		2	16	96		3	287		2			1244
Compensações			11		6		27	2	1			644		23			714
Dif Quantidades	12	1	562														575
Créditos	17		111					6	1		1	354		6		3	499
IVA	26	7	310		3	11		66	12	1	13	11		18	1	10	489
Outros	13		16	2	23		1	14	2		3	11		171		6	262
<b>Total</b>	<b>13376</b>	<b>1075</b>	<b>65672</b>	<b>752</b>	<b>5754</b>	<b>119</b>	<b>2252</b>	<b>2681</b>	<b>1886</b>	<b>32</b>	<b>18123</b>	<b>22852</b>	<b>69</b>	<b>4789</b>	<b>582</b>	<b>7539</b>	<b>147553</b>

Tempo Médio de Resposta:

	Bens e Serviços	Conf.Fat. Imobilizado	Conf. Fat Merc.	Contabilidade - Extratos Auditores	Gestão de Conta	Fluxos Compras	Pagamentos	RCC	RDC	Registo Faturas	SPV	Supervisão - Doc	Suporte Apoio Loja	Suporte B2B	Vales /Cool	Viagens	Total
SPV	55,37		49,35	31	73,67	56,25				86	50,28	8,06	132	26,67			56,86
Devoluções	31	127	24,43		14,89	27,65		62			30,42	2,55	101,68	10,71	8,33	5,99	37,22
IVA	36,42	51,86	21,25		108,25	24,91		15,83	7,05	8	60,23	10,82		26,39	63	4,33	33,72
Pagamentos	33,25	41,32	23,68	74	23,79		28,41	7,59	2,4	61,77	25,6	3,65	74,25	6,94		6,73	29,53
Débitos	38,28	48,43	22,49		24,22	28,62	26,64	8,08	9,15	54,5	45,08	3,64	57,49	9,1	23,33	7,77	27,21
Dif Preços	29,68	48	19,79		2			4			74	4,63		6			23,51
Desc / Prom	43,58	3	24,33		21,74	39	60,73	7,31	5,99		40,11	4,1		14,24	28,87	8,82	23,22
Dif Quantidades	43,06	6	19,2														22,75
Faturas	37,83	39,9	21,36	9	14,11	21	14,24	5,43	3,55	37,25	56,33	3,25	32	6,82	21	9,11	20,76
Cessões Crédito / Transf Saldo	26,28	19	27,22	5	20,88	48,5	24,72	12,5	6		35,78	3,40		10,06	33	9,81	20,15
Documentos	18,03	31,25	19,96	15	16,39	45	15,3	2,7	3,73		39,1	2,45		6,36	14,4	3,25	18,53
Doc Pagamentos	25,85	34	14,45	2	21,89		29,15		6,5		45	2,43		11,65	25	5,03	18,5
Conta Corrente	41,83		19,83	6,08	11,38		15,25	3			59	7,29		6,21		15,18	18,5
Portal / A Dados	20,86	43	22,69	4	7,96	18	31,91	36				2,71	17	6,76	19	4,01	17,99
Outros	45,96		20,69	17	13,16		20	2,79	4,5		11	2		5,7		6,75	13,59
C Administrativos			17,66		2,5		17	3,59	5,34		37,5	3,25		2,5			11,17
Créditos	18,81		20,29					4,67	5			2,41		9,58		4,25	9,29
Compensações			12,39		3,17		21,4	8	2			1,97		12,98			8,84
<b>Média Total</b>	<b>36,79</b>	<b>42,39</b>	<b>19,64</b>	<b>6,33</b>	<b>16,24</b>	<b>32,99</b>	<b>29,38</b>	<b>7,15</b>	<b>6,78</b>	<b>45,12</b>	<b>49,07</b>	<b>3,13</b>	<b>76,67</b>	<b>7,15</b>	<b>24,15</b>	<b>6,85</b>	

## Anexo III – Inquérito de Satisfação



**Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra**

**Inquérito de Satisfação**

**Sonae – Gestão de Fornecedores**

As questões contidas neste inquérito dizem respeito a um estudo académico realizado por um estudante finalista do Mestrado em Gestão da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, com a finalidade de avaliar a satisfação dos fornecedores com a área de Gestão de Fornecedores da empresa Sonae.

A sua colaboração é de extrema importância e todas as respostas serão tratadas de forma completamente anónima.

Marque com um **X** a opção que considera mais adequada e responda obrigatoriamente a todas as questões de resposta aberta, com a máxima seriedade.

Em algumas respostas de escolha múltipla, é pedido que avalie o seu grau de satisfação relativamente a cada um dos atributos apresentados, tendo em conta a seguinte escala:

- 1- Muito Insatisfeito
- 2- Insatisfeito
- 3- Nem pouco nem muito satisfeito
- 4- Satisfeito
- 5- Muito Satisfeito

Nas restantes questões, terá as indicações, em cada uma delas, de como responder.

**Ponto 1 – Avaliação do Relacionamento do Fornecedor com o Cliente**

A. Qual a gama de produtos que vende à Sonae?

Alimentar	<input type="checkbox"/>	Max Mat	<input type="checkbox"/>
Bazar Ligeiro	<input type="checkbox"/>	Sports Division	<input type="checkbox"/>
Bom Bocado	<input type="checkbox"/>	Wells	<input type="checkbox"/>
Eletrónica	<input type="checkbox"/>	Casa	<input type="checkbox"/>
Fashion Division	<input type="checkbox"/>	Serviços	<input type="checkbox"/>
Perecíveis	<input type="checkbox"/>		

B. A Sonae, enquanto cliente, é importante para a sua empresa?

Nada Importante	<input type="checkbox"/>
Pouco Importante	<input type="checkbox"/>
Nem pouco nem muito importante	<input type="checkbox"/>
Importante	<input type="checkbox"/>
Muito Importante	<input type="checkbox"/>

C. Se respondeu “Importante” ou “Muito Importante”, selecione nas opções seguintes o porquê:

Capacidade financeira	<input type="checkbox"/>
Peso das compras na faturação global da empresa	<input type="checkbox"/>
Custos previsíveis com a mudança de cliente	<input type="checkbox"/>
Dificuldades na mudança de cliente	<input type="checkbox"/>
É uma empresa reputada e isso melhora a posição da sua empresa	<input type="checkbox"/>
Potencial de crescimento	<input type="checkbox"/>
Possibilidade de adquirir novos contratos comerciais com outras empresas	<input type="checkbox"/>
Outros	<input type="checkbox"/>

D. Relativamente às suas expectativas iniciais, qual o seu grau de satisfação em relação às Contas a Pagar feita pela Sonae?

Muito Insatisfeito	<input type="checkbox"/>
Insatisfeito	<input type="checkbox"/>
Nem pouco nem muito satisfeito	<input type="checkbox"/>
Satisfeito	<input type="checkbox"/>
Muito Satisfeito	<input type="checkbox"/>

## Ponto 2 – Avaliação do Serviço Prestado

	Muito Insatisfeito			Muito Satisfeito	
A. Atendimento Telefónico	1	2	3	4	5
B. Simpatia e Cortesia	1	2	3	4	5
C. Competência e Profissionalismo	1	2	3	4	5
D. Disponibilidade para o atendimento	1	2	3	4	5
E. Facilidade do primeiro contacto	1	2	3	4	5
F. Tempo de espera para o atendimento	1	2	3	4	5
G. Compreensão das suas necessidades	1	2	3	4	5
H. Prontidão na resposta às solicitações efetuadas	1	2	3	4	5
I. Clareza da informação oferecida	1	2	3	4	5
J. Rapidez na resolução de eventuais reclamações	1	2	3	4	5
K. Primeira resposta dada é esclarecedora	1	2	3	4	5
L. Seguimento dado às suas solicitações	1	2	3	4	5
M. Resolução do problema exposto	1	2	3	4	5

N. Quando pretende uma informação ou tem alguma dúvida sabe a quem se dirigir?

Sim

Não

O. Comparado com outros clientes, o seu grau de satisfação global com o serviço prestado é:

Muito Inferior

Inferior

Semelhante

Superior

Muito Superior

## Ponto 3 – Avaliação do Pagamento

	Muito Insatisfeito			Muito Satisfeito	
A. Facilidade em falar com a pessoa responsável	1	2	3	4	5
B. Execução do pagamento, segundo as condições acordadas	1	2	3	4	5
C. Pontualidade no pagamento	1	2	3	4	5
D. Forma de pagamento	1	2	3	4	5
E. Informações sobre atrasos no pagamento	1	2	3	4	5
F. Resolução dos problemas	1	2	3	4	5

**Ponto 4 – Avaliação do Portal WeConnect**

	Muito Insatisfeito			Muito Satisfeito	
	1	2	3	4	5
A. Plataforma a nível geral	1	2	3	4	5
B. Facilidade de acesso a todos os separadores	1	2	3	4	5
C. Processo de abertura de novas ocorrências	1	2	3	4	5
D. Tempo de espera pela resposta	1	2	3	4	5
E. Qualidade da resposta recebida	1	2	3	4	5
F. Resposta ao que é solicitado	1	2	3	4	5
G. Receção dos documentos pedidos	1	2	3	4	5

H. Costuma criar ocorrências no Portal?

Sim

Não

I. Se sim, qual a razão da abertura de ocorrências? (Selecione todas as opções adequadas)

Alteração dados	<input type="checkbox"/>	Diferença de Quantidades	<input type="checkbox"/>
Cessões de Crédito	<input type="checkbox"/>	Faturas	<input type="checkbox"/>
Compensações	<input type="checkbox"/>	IVA	<input type="checkbox"/>
Conta Corrente	<input type="checkbox"/>	Pagamentos	<input type="checkbox"/>
Créditos	<input type="checkbox"/>	Pedido de Documentos	<input type="checkbox"/>
Custos Administrativos	<input type="checkbox"/>	Portal WeConnect	<input type="checkbox"/>
Débitos	<input type="checkbox"/>	Suporte B2B	<input type="checkbox"/>
Descontos / Promoções	<input type="checkbox"/>	Suporte Pós-Venda	<input type="checkbox"/>
Devoluções	<input type="checkbox"/>	Transferências de Saldo	<input type="checkbox"/>
Diferença de Preços	<input type="checkbox"/>	Outros	<input type="checkbox"/>

J. Em média, quantas ocorrências cria por mês?

---

K. Considera que a sua experiência com o Portal foi:

Pior que as expectativas

Dentro das expectativas

Melhor que as expectativas

**Ponto 5 – Satisfação Global e Considerações Finais**

A. A nível global, qual é o seu grau de satisfação com o serviço prestado pelas Contas a Pagar da Sonae?

Muito Insatisfeito	<input type="checkbox"/>
Insatisfeito	<input type="checkbox"/>
Nem pouco nem muito satisfeito	<input type="checkbox"/>
Satisfeito	<input type="checkbox"/>
Muito Satisfeito	<input type="checkbox"/>

B. Deixe os seus comentários e/ ou Sugestões:

---

---

---

---

---

**Ponto 6 – Dados Estatísticos**

A. Há quanto tempo é fornecedor da Sonae?

Menos de 1 ano	<input type="checkbox"/>
1 – 3 anos	<input type="checkbox"/>
3 – 5 anos	<input type="checkbox"/>
5 – 10 anos	<input type="checkbox"/>
Mais de 10 anos	<input type="checkbox"/>

B. Qual o valor da venda anual que faz para o grupo Sonae?

---

C. Temporalmente, quando faz entregas de mercadoria a uma empresa do Grupo Sonae?

Semanal	<input type="checkbox"/>
Mensal	<input type="checkbox"/>
Trimestral	<input type="checkbox"/>
Semestral	<input type="checkbox"/>
Anual	<input type="checkbox"/>
Sazonal	<input type="checkbox"/>

D. Com que empresa(s) do grupo tem ligação? (Selecione todas as opções corretas)

BB Food Service	<input type="checkbox"/>	Pharmaconcept	<input type="checkbox"/>
Bom Momento	<input type="checkbox"/>	Pharmacontinente	<input type="checkbox"/>
Contibomba	<input type="checkbox"/>	Sports Division SR	<input type="checkbox"/>
Continente Hipermercados	<input type="checkbox"/>	Sonae - Retalho Espanha	<input type="checkbox"/>
Discovery Sports	<input type="checkbox"/>	Sonae RP - Retail Properties	<input type="checkbox"/>
Farmácia Seleção	<input type="checkbox"/>	Sport Zone Canárias	<input type="checkbox"/>
Fashion Division Canárias	<input type="checkbox"/>	Sport Zone Espanha	<input type="checkbox"/>
Fashion Division	<input type="checkbox"/>	Tlantic Portugal	<input type="checkbox"/>
Infofield	<input type="checkbox"/>	Tróia Market	<input type="checkbox"/>
MCH Espanha	<input type="checkbox"/>	Worten Canárias	<input type="checkbox"/>
Modalfa	<input type="checkbox"/>	Worten - Equipamentos para o Lar	<input type="checkbox"/>
Modalloop	<input type="checkbox"/>	Worten Espanha	<input type="checkbox"/>
Modelo Continente International Trade	<input type="checkbox"/>	Zippy	<input type="checkbox"/>
Modelo Continente Hipermercados	<input type="checkbox"/>	Zippy Espanha	<input type="checkbox"/>
Modelo.com	<input type="checkbox"/>	Zyevolution	<input type="checkbox"/>
Modelo – Distr. Materiais de Construção	<input type="checkbox"/>	Outras	<input type="checkbox"/>