



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

# Negociação e Avaliação de Fornecedores de Serviços Partilhados

Cíntia Popília Cardoso de Mello Tucunduva Gomes

Catolica Porto Business School

2023



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

# Negociação e Avaliação de Fornecedores de Serviços Partilhados

Estudo de Caso – Grupo Nors

Trabalho Final na modalidade de Dissertação  
apresentado à Universidade Católica Portuguesa  
para obtenção do grau de mestre em Auditoria e Fiscalidade  
por

Cíntia Popília Cardoso de Mello Tucunduva Gomes

sob orientação de  
Doutora Rita Moura Bastos de Almeida Ribeiro

Faculdade de Economia e Gestão – Católica Porto Business School  
Abril 2023



# Agradecimentos

Um trabalho de mestrado é uma longa viagem, que inclui uma trajetória permeada por inúmeros desafios, tristezas, incertezas, alegrias e muitos percalços pelo caminho, mas apesar do processo solitário a que qualquer investigador está destinado, reúne contributos de várias pessoas, indispensáveis para encontrar o melhor rumo em cada momento da caminhada. Agradeço à minha orientadora, Professora Doutora Rita Moura Bastos de Almeida Ribeiro que sempre acreditou em mim, agradeço a orientação exemplar pautada por um elevado e rigoroso nível científico, uma visão crítica e oportuna, um empenho incedível e saudavelmente exigente, os quais contribuíram para enriquecer, com grande dedicação, passo por passo, todas as etapas subjacentes ao trabalho realizado

Ao Grupo Nors, SA um obrigada pela oportunidade de crescimento, em especial à equipe de compras não negócio, pela ajuda, paciência e compreensão.

Desejo agradecer profundamente à minha família pelo apoio incondicional e incansável que são, por me ajudarem a não desistir e, acima de tudo, por me darem força para continuar, em especial ao meu irmão Alfredo, maior incentivador deste mestrado e minha filha Stella.

Por fim, o meu agradecimento a todas as pessoas que contribuíram para a concretização desta dissertação, estimulando-me intelectual e emocionalmente.



# Resumo

A presente tese tem como objetivo o estudo e aplicação das metodologias multicritérios de apoio à decisão para negociação, avaliação e seleção de fornecedores em organizações com serviços partilhados.

Considerando as alterações imputadas à avaliação de fornecedores nos últimos anos, bem como a integração de múltiplos critérios de seleção ao invés de somente o critério preço, levaram-nos a desenvolver este estudo. A metodologia utilizada foi o estudo de caso do Grupo Nors, SA o que permitiu verificar e estudar diretamente os problemas da seleção de fornecedores em meio empresarial.

De modo a instruir todo o processo foi realizada uma revisão de literatura sobre o método multicritério e critérios habitualmente utilizados para a avaliação de fornecedores. A partir dessa revisão, foram estudados três processos de avaliação e seleção de fornecedores do Grupo Nors, SA para as empresas parceiras dos serviços partilhados.

Foram identificadas as boas práticas na escolha de critérios de avaliação dos fornecedores para determinar qual o mais benéfico para a empresa, fazendo um comparativo com o que é feito de fato na organização.

O resultado final do trabalho propõe melhorias nos critérios utilizados para avaliação e seleção de fornecedores nas negociações futuras do Grupo Nors, SA e outras organizações de serviços partilhados.

Palavras-chave: Avaliação. Seleção de Fornecedores. Método Multicritérios.

9.997 palavras



# Abstract

This thesis aims to study and apply multicriteria decision support methodologies for negotiation, evaluation and selection of suppliers in organizations with shared services.

Considering the changes attributed to the evaluation of suppliers in recent years, as well as the integration of multiple selection criteria instead of just the price criterion, we were led to develop this study. The methodology used was the case study of Grupo Nors, SA which allowed to verify and study directly the problems of supplier selection in the business environment.

In order to instruct the entire process, a literature review was performed on the multicriteria method and criteria commonly used for the evaluation of suppliers. From this review, three processes of evaluation and selection of suppliers of Grupo Nors, SA for the partner companies of the shared services were studied.

Good practices have been identified in choosing supplier evaluation criteria to determine which is most beneficial to the company, making a comparison with what is actually done in the organization.

The final result of the work proposes improvements in the criteria used for evaluation and selection of suppliers in the future negotiations of Grupo Nors, SA and other shared services organizations.

Keywords: Evaluation. Selection of Suppliers. Multicriteria Method

9,997 words



# Índice

Agradecimentos .....	iii
Resumo.....	v
Abstract.....	vii
Índice.....	ix
Índice de Figuras.....	xii
Índice de Tabelas.....	xiv
Introdução.....	1
Capítulo 1 Revisão de Literatura.....	4
1.1 Análise da cadeia de abastecimento.....	4
1.2 Seleção e avaliação de desempenho de fornecedores.....	5
1.2.1 Processo de avaliação de fornecedores.....	7
1.2.2 Critérios de seleção de fornecedores.....	10
1.3 Gestão de risco de fornecedores.....	16
1.3.1 Definição de risco.....	17
Capítulo 2 Metodologia de investigação.....	21
2.1 Natureza da investigação.....	21
2.2 Método de coleta de dados.....	23
Capítulo 3 O Grupo Nors, SA.....	24
3.1 A empresa.....	24
3.2 Serviços partilhados.....	25
3.3 Setor de compras.....	26
3.4 Avaliação dos fornecedores.....	28
Capítulo 4 O Estudo de caso.....	32

4.1 Caso 1: Gás propano.....	34
4.2 Caso 2: Aquecimento, ventilação e ar-condicionado (AVAC).....	36
4.3 Caso3: Serviços de limpeza.....	38
Capítulo 5 Discussão de resultados.....	40
Capítulo 6 Conclusão.....	45
Bibliografia.....	48



# Índice de Figuras

Figura 1 – Processo de seleção de fornecedores (Boer, 2003) .....	8
Figura 2 - Processo de seleção de fornecedores (Wu 2011) .....	9
Figura 3 – Organograma setor de compras.....	27



# Índice de Tabelas

Tabela 1 – Fases no processo de seleção de fornecedores .....	9
Tabela 2 – Critérios de Genovese <i>et al</i> (2013) .....	11
Tabela 3 – Critérios e Subcritérios de Ware <i>et al</i> (2012) .....	12
Tabela 4 – Critérios e subcritérios de Jan <i>et al</i> (2009) .....	12
Tabela 5 – Critérios de Ho <i>et al</i> (2009) .....	13
Tabela 6 – Comparativo de Critérios .....	14
Tabela 7 – Revisão de Critérios .....	15
Tabela 8 – Critérios Grupo Nors .....	30
Tabela 9 – Avaliação Critérios AVAC .....	37
Tabela 10 – Critérios Nors Negociação.....	42



# Introdução

O principal objetivo do estudo é a aplicação das metodologias multicritérios de apoio à decisão para negociação, avaliação de critérios e seleção de fornecedores em organizações que prestam serviços partilhados e propor abordagem para os processos de negociação, avaliação e seleção de fornecedores. Processos estes que, cada vez mais, as exigências do mercado vão se fazer presentes, e onde é necessária rapidez e qualidade de trabalho para a entrega de serviços de excelência para as empresas. A seleção de fornecedores está intrinsecamente ligada ao desempenho da organização, a qual depende do recebimento de suas compras para a entrega ao cliente final. Quais os melhores critérios de avaliação, seleção e negociação de fornecedores para melhor responder às necessidades das empresas parceiras dos serviços partilhados?

A metodologia utilizada para a investigação foi o estudo de caso do Grupo Nors, SA com acompanhamento de três processos de compras.

O estudo inicia com a revisão bibliográfica (capítulo 1) sobre o tema, onde fazemos a análise da cadeia de abastecimento, estudamos as melhores práticas na escolha dos critérios para avaliação e seleção de fornecedores e conceituamos definição e gestão de risco de fornecedores. A seguir (capítulo 2) discorremos sobre a metodologia de pesquisa utilizada, natureza e método de coleta de dados. Na sequência (capítulo 3) apresentamos o Grupo Nors, SA, os serviços partilhados, setor de compras e metodologia utilizada para fazer a avaliação e seleção de fornecedores. Passamos à análise de três negociações (capítulo 4) em contexto real: 1 - gás propano para as oficinas de funilaria; 2 - Sistema de

Aquecimento, Ventilação e Ar Condicionado (AVAC); e 3 -Serviços de Limpeza para empresas parceiras. No capítulo 5 temos a discussão dos resultados da investigação e concluímos a análise no capítulo 6.



# Capítulo 1

## Revisão da Literatura

### 1.1 Análise da cadeia de abastecimento

Çakanyildirim (2004), em sua análise, diz ser importante acomodar estrategicamente os desejos do consumidor com a capacidade da cadeia de fornecedores e a partir desta acomodação fazer a análise da logística, ou seja, analisar o local e os meios de transporte disponíveis, frisando que as decisões sobre localização devem vir antes daquelas sobre estoques. A logística deve estar à frente de outros critérios para a decisão.

Monczka et al (2007) utilizaram em seus estudos a definição de compras como sendo a atividade de aquisição de bens ou serviços, tendo em conta as melhores condições associadas à compra, como o melhor preço, com a qualidade e especificações requeridas, com o melhor desempenho na entrega, e, portanto, selecionando o fornecedor ideal. O principal objetivo da compra será satisfazer as necessidades dos clientes.

Segundo este autor, a função de compras deve ser capaz de atingir quatro objetivos:

- 1- Responder às necessidades do cliente final;
- 2- Fazer a gestão de forma eficaz e eficiente do processo de compra, respondendo aos requisitos;
- 3- Gerir fornecedores – seleção de desenvolvimento do relacionamento com fornecedores;
- 4- Manutenção de relações com restantes setores de negócios.

Uma organização deve selecionar os fornecedores de acordo com o seu desempenho nos critérios considerados importantes para as organizações, mas também com quem possa desenvolver negócios duradouros (Monczka *et al*, 2009).

As organizações devem fazer a seleção e avaliação de fornecedores conforme seus objetivos estratégicos, (Simpson *et al*, 2002) apontando como necessária apresentação clara de metas e critérios de avaliação aos fornecedores e um processo de negociação clara na contratação. Anteriormente o critério de avaliação era focado na qualidade, serviço ou entrega e preço, mais recentemente outras áreas passaram a ser analisadas como o relacionamento com fornecedores pode afetar a performance da parceria comercial, a negociação passa a ser vista com critério de avaliação.

De forma geral, os diferentes autores e seus respectivos estudos apontam para a necessidade de avaliação e negociação com os fornecedores para alcançar a performance necessária para a organização permanecer no mercado visando a liderança dentro de seu setor, superando obstáculos com resiliência, inovação, adaptação ao mundo globalizado.

## 1.2 Seleção e avaliação de desempenho de fornecedores

A avaliação de fornecedores deve contar com mecanismos que visem à qualificação e ao desenvolvimento de parcerias entre os mesmos e as empresas compradoras, para que ambos saibam o que estão buscando e quais dificuldades poderão encontrar (Cavalcanti *et al*, 2010). Sistemas de avaliação eficientes são aqueles que permitem o monitoramento, o controle e o direcionamento das operações de uma cadeia de suprimentos, tornando-se uma exigência para a

criação da vantagem competitiva a partir do alto desempenho logístico (Bowersox; Closs; Cooper,2006).

Ganga, Carpineti e Politano (2011) mostram evidências de que o gerenciamento do desempenho de uma rede de suprimentos é extremamente complexo devido aos seguintes fatores: a) existência de uma vasta quantidade de métricas; b) inexistência de dados nas empresas (ou dificuldades no compartilhamento dos mesmos); c) métodos sujeitos a erros humanos; d) natureza qualitativa das métricas e dos relacionamentos de causa e efeito entre as medidas; e e) falta de modelagem matemática para quantificá-los. Os processos de avaliação tradicionais – que valorizam apenas qualidade, preço e prazo, sem considerar os meios para atingi-los tornaram-se insuficientes neste novo cenário, no qual a relação entre as empresas é fundamental em um processo estratégico de aquisição de materiais. Ressalta-se que a avaliação deve considerar a plena capacidade de um fornecedor atender continuamente a todas as exigências e necessidades de seu cliente (Hudler, 2002).

Stueland (2004) conclui que os critérios de avaliação mais utilizados por diversas empresas foram: qualidade, nível de serviço de entregas e custos totais, sendo que os critérios de qualidade em média recebem relevância maior nas avaliações. O autor também ressalta a importância do respaldo da alta direção de uma empresa no processo de avaliação de fornecedores, destacando como fator fundamental para o sucesso deste tipo de ações.

Para Merli (1998) os critérios de avaliação de fornecedores devem variar de acordo com o nível de relacionamento que a empresa possui com o fornecedor. Fornecedores comuns, por exemplo, devem ser avaliados nos quesitos de custo, qualidade nos produtos, tempos de entrega e confiabilidade de entrega. Conforme o crescimento da relação entre as empresas, fatores como, sistemas de

garantia de qualidade, nível tecnológico, flexibilidade e capacidade do negócio devem ser incorporados nas avaliações.

A gestão de compras atualmente tende a estabelecer parcerias de longa duração com os compradores e utilizar menos fornecedores, mais confiáveis, portanto a escolha do fornecedor envolve mais do que a análise de listas de preço (Genovese *et al* 2013).

Para o caso de uma nova compra, a definição do problema consiste na decisão de iniciar um processo de seleção de novo fornecedor ou de consultar fornecedores habituais. No caso de compra de rotina, a definição do problema consiste na decisão de substituir ou não o fornecedor habitual (Cunha, 2008).

O principal objetivo do processo de seleção de fornecedores é reduzir o risco da compra, maximizar o valor total para o comprador e desenvolver relações de proximidade e de longa duração entre compradores e fornecedores, que ajuda a empresa a alcançar a filosofia *Just in Time* (JIT). Assim, é requerido aos fornecedores um conjunto de competências para fazerem parte de um sistema de provisionamento. Desta forma, as empresas que se focam no desempenho da cadeia de fornecimento, realizam várias ações e estratégias em particular, logo os processos de avaliação têm assumido uma importância crucial. Isto representa um ponto de partida obrigatório e crítico para a realização de um sistema cliente-fornecedor colaborativo (Genovese *et al*, 2013).

### 1.2.1 Processo de avaliação de fornecedores

A seleção de fornecedores deve ter em consideração diversos fatores para escolher entre os potenciais fornecedores.

O processo de seleção de fornecedores passa por diferentes fases, que variam em relação ao número conforme o autor do estudo. Na figura abaixo

demonstramos as cinco fases retratadas por Boer, (2003) iniciando pela constatação da necessidade do fornecedor, escolha de critérios, pré-qualificação, seleção final e concluindo com a monitorização do fornecedor escolhido.

Assim, Boer citado por Sonmez , considera as fases no processo de seleção de fornecedores, apresentadas na figura 1.

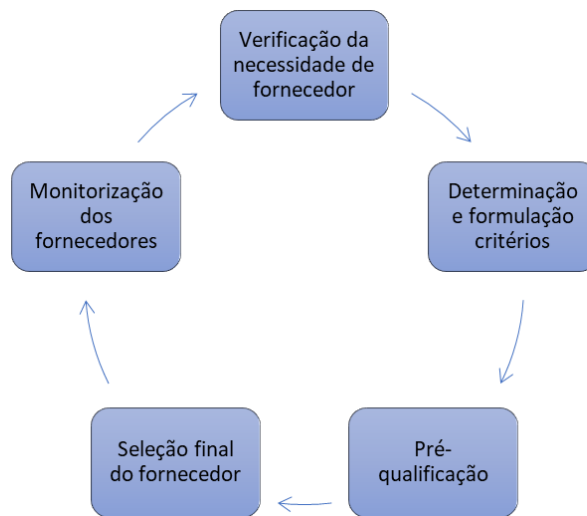


Figura 1: Processo da seleção de fornecedores  
Fonte: Adaptado de Boer (2003)

Outra abordagem a este processo foi encontrada por Wu (2011)) que baseado em Boer *et al* (2001), que considera o processo da seleção de fornecedores, em quatro fases, descritas na figura 2.

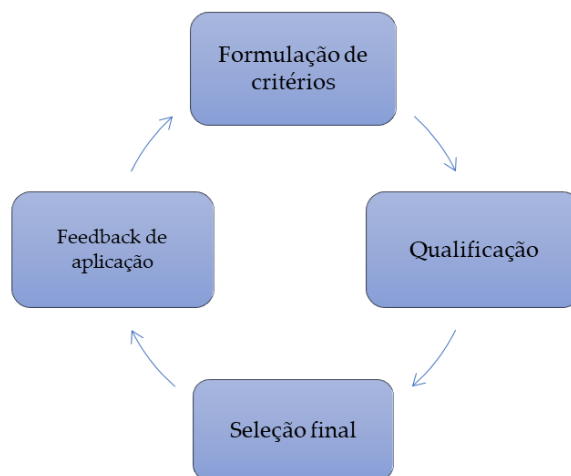


Figura 2: Processo de seleção de fornecedores

Fonte: Adaptado de Wu (2011)

Wu, 2011 estabelece quatro fases, como vimos acima, baseado em Boer *et al* (2001), nas quais podemos diferenciar os critérios conforme se trata de uma compra nova, uma recompra modificada ou recompra direta.

A formulação de critérios vai depender da especificidade da compra conforme podemos observar na tabela 1.

Fases	<u>Nova tarefa</u> Cadeia de fornecimento ágil	<u>Recompra</u> Recompra modificada	<u>Recompra</u> Recompra direta
<b>1 - Formulação de critérios</b>	Não existem critérios utilizados anteriormente; conjunto inicial de parceiros moderado	Crítérios utilizados anteriormente disponíveis; grande conjunto de parceiros iniciais.	Crítérios utilizados anteriormente disponíveis; pequeno conjunto de parceiros.
<b>2 - Qualificação</b>	Triagem em vez de qualificação; sem registos históricos disponíveis	Triagem bem como classificação; dados históricos disponíveis.	Triagem em vez de qualificação; dados históricos disponíveis.
<b>3- Seleção final</b>	Qualificação em vez de triagem; muitos critérios; muita interação; modelo utilizado uma vez	Classificação em vez de triagem; menos critérios; menor interação; modelo utilizado novamente	Avaliação em vez de seleção; alguns critérios; alguma interação; modelo utilizado novamente
<b>4 - Feedback aplicação</b>	Alguma procura nova por parte dos consumidores? Modificar ou reconstruir os modelos	Alterar a estrutura atual de fornecimento? A performance da estrutura da cadeia	Fortes relações? Mais alternativas?

	utilizados anteriormente?	atual de abastecimento cobre a procura?	
--	---------------------------	---	--

Tabela 1:  
Fases do processo de seleção de fornecedores  
Fonte: Wu (2011)

Para além desta abordagem de Boer *et al* (2001), a seleção de fornecedores envolve duas tarefas que são também centrais para qualquer problema de decisão:

1. Processo de avaliação e apreciação;
2. Agregação da avaliação e apreciação para tomar a decisão.

A tarefa de apreciação requer a identificação dos atributos de decisão (critérios) pelos quais os potenciais fornecedores devem ser apreciados. Em seguida, escalas de avaliação são determinadas de forma a verificar a adequação dos fornecedores. Estas escalas são úteis e necessárias para determinar os piores e os melhores resultados mais prováveis de cada atributo. O próximo requisito é a atribuição dos pesos aos atributos para indicar a relativa importância e contributo de cada critério para a apreciação do decisor. Para além disso, um atributo pode abranger vários subatributos. Neste caso são atribuídos pesos aos subatributos de acordo com a sua importância e contribuição para o seu respectivo atributo. O último passo na avaliação e apreciação de fornecedores de acordo com os atributos identificados no início utilizando as escalas estabelecidas (Sonmez, 2006).

### 1.2.2 Critérios de seleção de fornecedores

Tradicionalmente a avaliação de fornecedores foi fundamentalmente baseada em critérios financeiros, preço e custo. Recentemente tem-se dado mais ênfase a outros aspectos, trazendo múltiplos critérios para o processo de avaliação. Dickson (1966), *apud* Genovese *et al* (2013), listou vinte e três critérios

para a seleção de fornecedores, baseado num levantamento feito com alguns gestores de compras. A análise mostrou que qualidade, entrega e histórico de performance podem ser considerados por ordem, os três critérios mais importantes. Krishnan citado por Genovese *et al* (2013) atualizou este conjunto de atributos, tendo em conta trinta critérios, não especificando subcritérios em sua classificação. Esta lista de atributos (tabela 2) é uma primeira amostra da complexidade do problema, dado o elevado número de critérios.

<b>Crítérios</b>	
<b>Serviço pós-venda</b>	<b>Organização e gestão</b>
<b>Localização</b>	<b>Resposta aos requisitos do cliente</b>
<b>Aparência do produto</b>	<b>Facilidade de utilização</b>
<b>Número de negócios realizados</b>	<b>Controle operacional (monitoramento, gerenciamento qualidade)</b>
<b>Marca</b>	<b>Capacidade técnica</b>
<b>Capacidade e instalações da produção</b>	<b>Capacidade de comércio eletrônico</b>
<b>Atitude (missão, visão, valores)</b>	<b>Capacidade de embalagem</b>
<b>Capacidade JIT</b>	<b>Suporte técnico</b>
<b>Qualidade</b>	<b>Produtos amigos do ambiente</b>
<b>Tecnologia</b>	<b>Histórico de performance</b>
<b>Relações de trabalho</b>	<b>Apoio à formação</b>
<b>Acordos Recíprocos</b>	<b>Situação financeira</b>
<b>Serviços de comunicação (asses. imprensa, mkt digital, comunicação interna)</b>	<b>Preço</b>
<b>Capacidade de manutenção</b>	<b>Garantia e reclamações</b>
<b>Reputação e posicionamento na indústria</b>	<b>Entrega</b>

Tabela 2:

Crítérios de Genovese *et al*

Fonte: Adaptado de Genovese *et al* (2013)

Ware *et al* (2012), identificaram a grande maioria dos critérios e dos seus subcritérios, que influenciam direta ou indiretamente no processo de seleção de fornecedores. Os autores que identificaram como critérios o custo, qualidade, serviços, experiência, fatores de risco, conhecimento de tecnologia de

informação, disponibilidade, meio-ambiente. Na tabela 3 estão representados os critérios e subcritérios segundo (Ware *et al* 2012).

<b>Critérios</b>	<b>Subcritérios</b>	<b>Subcritérios</b>
Custo	Preço Custo logístico	Tarifas e taxas
Qualidade	Conformidade com as especificações <i>Lead Time</i>	Avaliação da qualidade Capacidade de processo
Serviço	Fiabilidade da entrega Capacidade de resposta e fiabilidade	Partilha de informação
Histórico	Pesquisa e desenvolvimento Tecnologia Reputação no mercado	Finanças Abertura à comunicação Padrões de ética
Risco	Terrorismo Políticas estrangeiras Estabilidade política	Perceção de corrupção Localização geográfica
Conhecimentos TI	Padrões TI Experiência TI	Adaptabilidade às TI Disponibilidade de software
Disponibilidade	Habilidade Humana Amplitude da linha de produtos Proximidade cultural Política de reembolso	Proximidade geográfica Sistema de gestão de desperdícios  Desconto atrativo
Ambiente Qualitativo	Competência da gestão Imagem ecológica Projeto para o meio ambiente	Sistema de gestão do meio ambiente  Competências ambientais
Ambiente Quantitativo	Custo ambiental (efeito poluente)	Custo ambiental (melhoria)

Tabela 3:  
Critérios e subcritérios de Ware *et al*  
Fonte: Adaptado de Ware *et al* (2012)

Da mesma forma, Jain *et al* (2009) realizaram uma revisão literária onde construiu uma tabela (4) com os critérios e subcritérios encontrados.

<b>Critérios</b>	<b>Subcritérios I</b>	<b>Subcritérios II</b>
Custo	Preço Custos de operação	Custo logístico Custo do serviço pós-venda
Qualidade	Confiança Durabilidade Qualidades econômicas Simplicidade da operação	Comercialização Performance de qualidade Flexibilidade da operação

<b>Crítérios</b>	<b>Subcritérios I</b>	<b>Subcritérios II</b>
Serviço	Frequência de entregas Variedade de fornecimento Disponibilidades para modificar o produto Serviço de venda	Flexibilidade de pagamento Suporte técnico Reação à procura
Relacionamento	Disponibilidade de fornecimento Riscos Visitas às instalações do fornecedor Compatibilidade entre as organizações Estabilidade financeira Confiança Dependência Semelhança cultural Capacidade de manter relações comerciais	Relações industriais Referências de negócios Número de negócios realizados Base de clientes do fornecedor Contribuição estratégica Expectativa de continuidade Capacidade de identificação de necessidades Capacidade de negociação Confiança e parceria
Organização	Crescimento Inovação Performance ambiental	Capacidade tecnológica Práticas de recursos humanos Tecnologia atual
Tempo de ciclo	Tecnologia futura Localização geográfica Sistemas de gestão financeira Posicionamento na indústria e reputação Capacidade de acompanhar o mercado Entregas a horas Lead time da entrega	Capacidade de gestão Gestão de fornecedores Capacidade de produção Histórico de performance Taxa de ocupação Velocidade de desenvolvimento

Tabela 4:  
Crítérios e subcritérios de Jain *et al*  
Fonte: Adaptado de Jain *et al* (2009)

Ho *et al* (2009) na sua revisão literária concluíram que o critério mais popular é a qualidade seguida do prazo de entrega, preço/custo, capacidade da produção, serviço, gestão, tecnologia, pesquisa e desenvolvimento, finanças, flexibilidade, reputação, relacionamento, risco, segurança e ambiente (tabela 5), não especificando subcritérios em seu estudo.

<b>Crítérios</b>	
<b>Qualidade</b>	Pesquisa e Desenvolvimento
<b>Entrega</b>	Finanças

<b>Preço/Custo</b>	Flexibilidade
<b>Capacidade de produção</b>	Reputação
<b>Serviço</b>	Relacionamento
<b>Gestão</b>	Risco
<b>Tecnologia</b>	Segurança e Meio ambiente

Tabela 5:

Critérios de Ho *et al*

Fonte: Adaptado de Ho *et al* (2009)

Verificamos que alguns critérios se repetem nas tabelas, como se pode observar na tabela 6

<b>Critérios Comuns</b>	<b>Genovese et al</b>	<b>Ware et al</b>	<b>Jain et al</b>	<b>Ho et al</b>
<b>Serviço</b>	X (pós-venda)	X (entrega/fiabilidade)	X	X
<b>Localização</b>	X		X	
<b>Aparência do produto</b>	X			
<b>Serviço</b>				
<b>No. Negócios realizados</b>	X			
<b>Marca</b>	X			
<b>Capacidade</b>	X (instalação, JIT, manutenção, comércio eletrônico, embalagem)		X (manter relação comercial, acompanhar mercado)	X (produção)
<b>Atitude</b>	X (missão, visão de valores)			
<b>Qualidade</b>	X	X	X	X
<b>Tecnologia</b>	X	X	X	X
<b>Acordos recíprocos</b>	X			
<b>Serviços de comunicação</b>	X (assessoria de imprensa, mkt digital, com. interna)			
<b>Reputação</b>	X		X	X
<b>Organização e Gestão</b>	X	X	X	X
<b>Respostas aos requisitos dos clientes</b>	X			
<b>Facilidade de utilização</b>	X (usabilidade)			

<b>Crêterios Comuns</b>	<b>Genovese et al</b>	<b>Ware et al</b>	<b>Jain et al</b>	<b>Ho et al</b>
<b>Controle operacional</b>	X			
<b>Facilidade técnica</b>	X			
<b>Suporte técnico</b>	X			
<b>Sustentabilidade</b>	X	X	X	X
<b>Histórico</b>	X		X	
<b>Apoio � Forma�o</b>	X			
<b>Risco</b>	X	X	X	X
<b>Custo</b>	X	X	X	X
<b>Garantia e Reclama�es Entrega</b>	X			X
<b>Disponibilidade</b>		X		
<b>Relacionamento</b>			X	X

Tabela 6:  
Comparativo de Cr terios  
Fonte: Elabora o pr pria

Como vimos acima, existe na literatura, uma variedade de cr terios quantitativos e qualitativos utilizados para avaliar o desempenho do fornecedor.

A tabela 6 re ne o quadro comparativo dos autores apresentados e prosseguindo na an lise vemos que estes cr terios s o coincidentes com os da tabela 7, que trata de revis o de cr terios reunidos no estudo de Osiro et al (2004). A tabela abaixo apresenta revis o dos cr terios encontrados, sintetizados por Osiro, *et al* (2014).

<b>Categorias de desempenho</b>	<b>Crêterios</b>
<b>Desempenho Financeiro</b>	Capacidade Financeira Preço
<b>Desempenho Logístico</b>	Entrega Flexibilidade Localiza�o geográfica
<b>Gestão de qualidade e melhoria</b>	Compromisso para com a melhoria e redu�o de custos Resolu�o de Problemas Qualidade do Produto Garantia e suporte após-venda
<b>Sustentabilidade</b>	Reputa�o de integridade Segurança e saúde no trabalho

<b>Categorias de desempenho</b>	<b>Crítérios</b>
<b>Capacidade Tecnológica</b>	Capacidade de <i>design</i> e de desenvolvimento Capacidade de processo/produção Capacidade Tecnológica
<b>Confiança e compartilha de informação</b>	Confiança Vontade na partilha de informação Suporte à Gestão de Topo Relacionamento a longo prazo Facilidade em comunicação

Tabela 7:

Revisão de critérios

Fonte: Adaptado de Osiro, *et al* (2014)

Vários estudos na literatura agrupavam estes critérios em uma ou duas dimensões de avaliação e classificação de fornecedores. Osiro *et al* (2014) cita vários modelos uni e multidimensionais, como por exemplo, segundo Olsene Ellram (1997) propuseram um modelo segmentado de avaliação de fornecedores considerando duas dimensões: atratividade do fornecedor e força de sua relação. A atratividade do fornecedor é dependente de fatores tecnológicos, organizacionais, financeiros e económicos, desempenho produtivo, cultura e estratégia. Enquanto a força de sua relação, sugerem fatores económicos, características da relação, cooperação e proximidade. Com base nestas dimensões, o fornecedor é categorizado em uma de nove categorias dependendo do seu nível (baixo, médio ou alto).

As técnicas de tomada de decisão também utilizadas na avaliação de fornecedores, variam vastamente e não possuem estudos claros, na opinião do autor, se são propostas para a seleção ou desenvolvimento dos fornecedores (Chen *et al* ,2006; Chen, 2011; Osiro *et al*, 2014).

### 1.3 Gestão de risco de fornecedores

Uma definição da Gestão da Cadeia de Abastecimento mais direcionada para o risco é feita por Jüttner *et al* (2003), que a define como a identificação e

gestão dos riscos envolvido durante ações coordenadas ao longo dos intervenientes de modo a reduzir a vulnerabilidade como um todo. Por sua vez, a gestão de risco na cadeia de abastecimento procura identificar as potenciais fontes de riscos e implementar ações apropriadas para evitar ou conter a vulnerabilidade existente. O autor define vulnerabilidade como a exposição a sérios distúrbios, devido ao risco interno e externo existentes à cadeia de abastecimento (Viko & Hallikas, 2012).

Gerenciamento de riscos é o processo de identificar, avaliar, tratar de monitorar os riscos existentes em uma organização, departamento ou operação, evento ou atividade específica. Tem como minimizar ou mesmo eliminar a possibilidade de impactos negativos sobre objetivos/resultados pretendidos, caso alguns dos riscos avaliados venham a acontecer (José Marcondes, 2019).

### 1.3.1 Definição de risco

Segundo Ave (2011), o conceito de risco é de difícil definição devido à sua subjetividade e abrangência, pelo que existem inúmeras definições, umas mais elementares, outras mais complexas, que ao longo dos anos e com o desenvolvimento do conhecimento geral, contemplam vários pontos de vistas de vários autores.

O autor propõe um sistema para classificação, a nível científico, de definições de risco como:

1. Valor expectável de perda;
2. A probabilidade de um acontecimento indesejável;
3. Um objeto incerto;
4. Uma incerteza;

5. Uma probabilidade/potencialidade de perda;
6. Probabilidade e cenários/ consequências/ severidade de consequências;
7. Evento ou consequência;
8. Consequência/ dano/ severidade da incerteza;
9. Efeito da incerteza nos objetivos.

A gestão de risco de fornecedores, (*Supplier Risk Assessment – SRA*) e as matrizes de risco de produtos e serviços (Caio, P, 2021), tem como finalidade mitigar os riscos que potencialmente podem ocorrer em um caso de ruptura no fornecimento ou falta de determinado produto ou serviço e o impacto no negócio que pode ser causado.

Alguns fatores devem ser considerados na avaliação de risco (Zsidisin *et al*, 2004): (a) riscos econômicos, que incluem flutuações de taxas de câmbio, impostos, juros, falências de clientes e fornecedores; (b) riscos políticos, que incluem disputas comerciais entre países, embargos econômicos, ou conflitos armados; (c) riscos geográficos ou naturais, que incluem desastres naturais em consequência de fatores climáticos; e (d) riscos de planejamento, que incluem erros de projeto e de processo e problemas de desabastecimento ou ruptura na cadeia.

Neste estudo de caso nos deparamos principalmente com riscos econômicos e políticos, decorrentes da atual conjuntura pós pandemia e guerra da Ucrânia, temos por consequência a alta de inflação, juros, etc. que afetam praticamente todos os setores da economia mundial.

A importância do estudo do risco com o fornecedor é a prevenção de perdas oriundas da relação, fazendo este trabalho preventivo a organização

simula cenários de possíveis perdas e cria processos e rotinas para evitá-las ou minorá-las.

De forma geral, concluímos que o gerenciamento de risco de fornecedores é uma prática da indústria mundial com grande reconhecimento para reduzir a vulnerabilidade e garantir a continuidade dos negócios.

As contratações de fornecedores geralmente exigem integração de diversas áreas da empresa (compras, financeiro, jurídico, entre outras) as quais não necessariamente são responsáveis pelo monitoramento do ciclo de vida do fornecedor junto à empresa.

Mesmo as empresas com maior maturidade de risco e políticas bem definidas, possuem dificuldades em controlar os riscos de seus fornecedores, mesmo em se tratando dos fornecedores mais estratégicos, que representam um universo restrito (Brunetti, 2018).

Exemplos de exposições de risco:

- 1 – Danos à Imagem / Reputação
- 2 – Passivos trabalhistas e/ou tributários
- 3 – Falha na prestação de serviço / erros e omissões
- 4 – Perdas financeiras
- 5 – Danos materiais / Corporais / Morais ao contratante ou terceiros
- 6 – Custos de Defesa
- 7 – Multas / *Punitive Damages*
- 8 – Atrasos

Desta forma é interessante desenvolver um projeto de gestão de risco de fornecedores com cinco passos:

- 1 – Definir:

Definir os principais objetivos estratégicos com o projeto de gestão de riscos de fornecedores.

2 – Mensurar:

Entender as atuais políticas, manuais e controles existentes, assim como exigências contratuais de acordo com o tipo de contrato.

3 – Analisar:

Classificar os principais riscos por fornecedor e identificação das vulnerabilidades e divergências relacionadas à aplicação das políticas e normas da empresa frente ao contrato e cumprimento das exigências por parte do fornecedor.

4 – Tratar:

Com base na filosofia da empresa, gerar recomendações para aplicação da estratégia de *Risk Control / Risk Finance* para o universo de fornecedores existentes. Reforçar procedimentos para futuros fornecedores.

5 – Controlar:

Desenvolver soluções e/ou ferramentas para controle e monitoramento do ciclo de vida do fornecedor. Acompanhamento dos principais KPIs.

# Capítulo 2

## Metodologia de Investigação

Neste capítulo descrevemos o percurso metodológico adotado nesta pesquisa com vista a investigar os melhores critérios de negociação e avaliação de fornecedores de serviços partilhados para as organizações. O projeto foi desenvolvido no âmbito de Tese Final de Mestrado, com estágio no Grupo Nors, com duração de cinco meses, com início no mês de setembro de 2022.

Apresentamos a natureza da pesquisa realizada, as fases exploratória e descritiva da investigação e fontes de pesquisa utilizadas.

### 2.1. Natureza da investigação

Estudo de caso no setor de “Compras a Pagar - compras não negócio”, acompanhamento dos procedimentos de negociação e avaliação para seleção de fornecedores do gás propano, sistema de Aquecimento, Ventilação e Ar Condicionado (AVAC) e serviços de limpeza para os parceiros de serviços partilhados.

Para a primeira fase da investigação foi empreendida uma pesquisa de carácter exploratório, para verificar as bases contratuais anteriores, existência de plataforma de gestão de contratos, critérios utilizados para a negociação e seleção de fornecedores pela organização.

Estes dados foram obtidos através de consultas disponíveis no sistema computadorizado da organização e entrevistas com os colaboradores do departamento.

Optou-se pelo método de estudo de caso para o desenvolvimento desta investigação por ser considerado adequado à natureza e complexidade do problema em questão, permitindo a identificação das motivações, de estratégias e eventos que caracterizam o processo de avaliação e negociação de fornecedores da organização observada.

O estudo de caso é uma estratégia de investigação que busca examinar um fenômeno contemporâneo em profundidade, analisando-o em detalhes e com base em várias fontes de dados, sendo indicado principalmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não se encontram claramente definidos (Yin, 2009). Ou seja, para uma análise completa é importante considerar o contexto em que ocorre o fenômeno, já que este pode ser impactado por fatores externos.

Creswell (2007), define o estudo de caso como uma metodologia de investigação, de abordagem qualitativa, na qual o investigador explora um sistema limitado ou vários sistemas limitados (um ou mais casos) ao longo do tempo e através da coleta de dados detalhada e completa, que utiliza múltiplas fontes de informação (observação, entrevistas, relatórios e documentos, entre outros), relatando a descrição de um caso e dos temas a ele relacionados.

De acordo com Yin (2009), o método de estudo de caso tem vantagem em relação a outros métodos quando se deseja saber “o como” e “o porquê” de algum fenômeno que seja contemporâneo e sobre o qual o investigador tenha pouco ou nenhum controle.

O estudo de caso é um método considerado muito útil quando se deseja analisar um fenômeno muito amplo e complexo, em que o conhecimento acumulado seja insuficiente para proposição de relações de causa e efeito e também, quando o fenômeno não possa ser analisado fora do contexto em que ele se manifesta (Bonoma, 1985, p 207).

Considerando a especificidade e a atualidade do tema proposto no presente estudo, esta abordagem se mostra ainda mais relevante.

São apontadas como suas desvantagens, em primeiro lugar, a falta de maior rigor científico, que seria ocasionada pela subjetividade a que está sujeito o pesquisador, e também, a impossibilidade de se fazer generalizações dos resultados obtidos para outras situações. (“0913041 2010 Cap 3 - PUC-Rio”) O tamanho dos trabalhos, que tendem a ser extensos, também é considerado desvantagem em relação a outros métodos (Yin, 2009).

## 2.2 Método de coleta de dados

O projeto foi desenvolvido no âmbito de Tese de Final de Mestrado no Grupo Nors, com duração de cinco meses, iniciando em setembro de 2022 e término em fevereiro de 2023.

O método de coleta de dados deste estudo combina a utilização de dados primários e secundários. Como recomendado por Yin, (2009), neste tipo de investigação foram utilizadas múltiplas fontes de informação. Como dados secundários podem ser citados: documentos da empresa, como apresentações e vídeos institucionais, publicações em mídias impressas e online, informações divulgadas no site do Grupo Nors .

A partir destes dados foi possível desenvolver o estudo de caso do Grupo Nors.

# Capítulo 3

## O Grupo NORIS, SA

### 3.1 A empresa

Grupo Nors, SA é uma empresa com raízes nórdicas, cuja origem remonta a 1933, quando surgiu a primeira representação da Volvo em Portugal. A ambição do grupo é transformar o futuro. Possui várias marcas e cada uma pensada para incentivar o crescimento dos clientes, das pessoas, das comunidades, não somente no presente, mas também nas futuras gerações.

Possui negócios na Europa, África, América do Norte e América do Sul, com um portfólio de produtos diversificados, através de soluções de transporte e mobilidade, equipamento de construção e agrícola, serviços de *after market*.

A Nors Mobility agrega conjunto de soluções capazes de responder às necessidades de mobilidade e transporte dos clientes, de veículos pesados, como camiões e autocarros, a automóveis. Nesta área de negócios estão as marcas Auto Sueco, Auto Sueco Automóveis, Galius e Kinlai.

A Nors Off-Road engloba a distribuição e fornecimento de equipamentos industriais, de construção, infraestruturas agrícolas. Nesta área de negócio estão Ascendum, Auto Maquinaria, Strongco e Agronew.

A Nors Aftermarket centra-se na distribuição e retalho de peças multimarca para automóveis, camiões e autocarros. Nesta área de negócio estão as marcas AS Parts, Civiparts e OneDrive.

A Nors SA, com o conceito de partilha como nome do meio - Direção Geral de Serviços Partilhados – Norshare, integra áreas diversas como contabilidade, fiscalidade, tesouraria, *source to pay*, contas a receber, serviços centrais,

transformação digital, gestão de pessoal, com colaboradores nas estruturas de Portugal, Brasil, Angola e África Austral (Botswana, Moçambique e Namíbia).

### 3.2 Serviços partilhados

A definição de serviços partilhados remete-nos para uma estratégia organizacional de base cooperativa que abarca a unidade orgânica autónoma e com localização física específica e uma estrutura de recursos concentrados que visam a otimização da gestão de operações, a utilização desses recursos e a padronização e normalização de processos. Para a sua efetivação os serviços partilhados e as estratégias que orientam a sua criação têm, desde logo, que estar alinhadas com as orientações, a visão e a missão da organização (Poirier & Brown, 2008).

O modelo de serviços partilhados, é um modelo economicamente rentável porque permite elevadas economias de escala, uniformização tecnológica e homogeneização de processos, facilita a especialização dos recursos, acompanha as oscilações das empresas associadas e a incorporação de novas empresas por aquisição ou fusão.

Serviços partilhados são a concentração dos recursos da organização em vez de centralização dos recursos da organização, onde os prestadores de serviços são orientados para fora em direção às unidades empresariais, a quem prestam serviços. As empresas são entidades individuais e parceiros da organização dos serviços partilhados, tendo o direito de exigir o adequado nível de serviço. Os serviços são definidos para corresponder às expectativas dos clientes e estabelecidos níveis de serviço de acordo com as necessidades (Schulman, Harmer, & Dunleavy, 1999).

O foco está em tratar as diferentes empresas como parceiros, que compartilham serviços, e não clientes de serviços partilhados.

Neste estudo trataremos a negociação e avaliação de fornecedores de serviços partilhados do Grupo Nors.

### 3.3 Setor de compras

O setor de compras não negócio, faz parte do setor de compras a pagar e é responsável pela negociação dos mais diversos contratos de serviços partilhados para as empresas associadas do grupo, como por exemplo, água, luz, telefonia fixa e móvel, arrendamento de imóveis, leasing de viaturas, seguros de viaturas, acordos com hotéis, limpeza, aquisição e manutenção de material de informática, aquisição de consumíveis (material de escritório) combustíveis (gasolina, gasóleo e gás), lubrificantes, dentre outros.

O setor de compras é estruturado conforme o organograma mostrado abaixo, na figura 3.

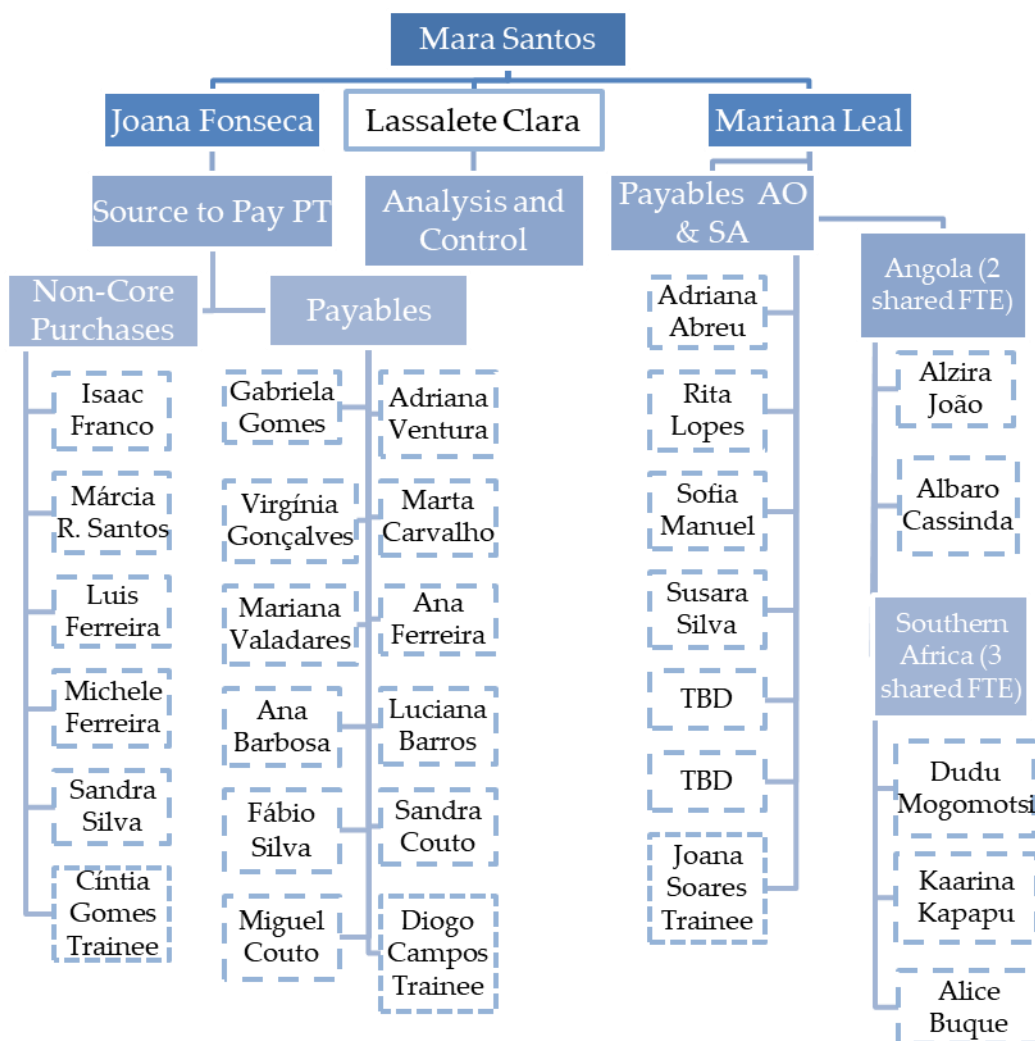


Figura 3:  
Organograma  
Fonte: Elaboração própria.

O setor responsável pelas negociações em estudo é o de *Non-Core Purchases* (compras não negócio), o qual é subdividido por 5 (cinco) colaboradores pivôs, cada um responsável por uma ou mais empresas associadas, sendo que alguns dos serviços atendem a todas as empresas ficam

sob a responsabilidade de 1 (um) colaborador pivô que tem como responsabilidade fazer a negociação geral para todas as empresas do grupo, embora tenha sob sua responsabilidade somente uma ou duas empresas. Exemplificando: pivô 1: Auto Sueco II Automóveis, comunicações e segurança; pivô 2: Nors, SA, hotéis, catalogar consumíveis de escritório; pivô 3: Galius, energia, consumíveis de higiene e oficina, informática e suprimentos; pivô 4: Auto Sueco Veículos Pesados, frota – leasing e gás; pivô 5: NewOnedrive, limpeza, ar-condicionado, bebedouros e água.

As negociações ficaram a cargo dos colaboradores responsáveis pelo setor de compras de fornecimento de gás, AVAC e serviços de limpeza, sendo a proposta definida pela coordenadora do setor de Compras Não Negócio e levada para análise da Gestora de Contas a Pagar. Após esta análise, o contrato passa para a avaliação do Departamento Jurídico e Assinatura, validando a negociação feita.

O Grupo adota procedimento de verificação de risco, com a checagem da saúde financeira dos possíveis parceiros que é solicitada ao setor de contas a receber, onde são verificadas as referências financeiras.

### 3.2.1 Avaliação dos fornecedores

A avaliação e negociação de fornecedores é de suma importância para a tomada de decisão, para propiciar a entrega do melhor serviço dentro do prazo contratual e prosseguir com a alavancagem de vantagem competitiva globalmente (Cerra & Bonadio, 2000).

A avaliação dos fornecedores dos serviços partilhados pelas empresas parceiras do Grupo Nors, a princípio, é feita por meio de inquérito através da

plataforma *Survey Monkey*, realizado duas vezes no período contratual de 24 (vinte e quatro) meses que é o padrão contratual do Grupo Nors.

A lógica é enviar inquérito de avaliação dos serviços/fornecedores que vão ser alvo de negociação. Para isso são realizados dois inquéritos: um no último trimestre do ano anterior ao da negociação e um no primeiro trimestre do ano da negociação.

Nestes inquéritos são avaliadas quatro categorias:

- 1 – Qualidade dos produtos fornecidos (N/A a 5)
- 2 – Capacidade de resposta a necessidades urgentes (N/A a 5)
- 3 – Capacidade de resolução célere a reclamações (N/A a 5)
- 4 - Avaliação global do fornecedor (N/A a 5)

Fica disponível espaço para observações consideradas relevantes para a melhoria dos serviços prestados, no formato de texto livre.

Os critérios de avaliação são N/A - não se aplicável; 1 - Não satisfeito a 5 - Muito satisfeito. Havendo a possibilidade de inserir considerações que julguem ser relevantes para a melhoria dos serviços

A seguir, após o retorno dos inquéritos, as respostas são trabalhadas. É feito um documento resumo com os resultados do inquérito, comparativo do último inquérito e principais ações a realizar. O documento é partilhado com o Gestor da Área, Direção e equipe de compras.

Os inquéritos ficam disponíveis para consulta na plataforma *Survey Monkey*.

Após o estudo preliminar dos resultados do inquérito, somando a análise de outros critérios, é tomada a decisão de substituição fornecedor atual ou recompra de fornecedor já habitual.

Em entrevistas com os colaboradores do setor compras não negócio apurou-se que para além dos critérios do inquérito podem ser utilizados critérios para auxiliar a tomada de decisão e variam de acordo com o serviço a ser partilhado, nomeadamente podem ser: preço, *rappel*, prazo de pagamento, *cross-selling*, condições de entrega, prazos de entrega, disponibilidade entre outros.

Em nossa observação verificamos que os critérios mais utilizados podem ser sintetizados na seguinte estrutura geral:

<b>Crítérios</b>	<b>Subcrítérios</b>
Custo	Preço Custo da operação
Qualidade	Confiança Durabilidade
Risco	Saúde financeira
Histórico	Reputação
Serviço	Fiabilidade de entrega Variedade de fornecimento
Flexibilidade	Negociação
Relacionamento	
Logística	

Tabela 8:  
Crítérios Grupo Nors  
Elaboração própria

Neste estudo de caso vamos acompanhar os critérios de avaliação de fornecedores utilizados na negociação de serviços partilhados pelos colaboradores do setor de compras não negócio do Grupo Nors comparativamente aos critérios mencionados na revisão de literatura.

Trataremos da avaliação e negociação dos seguintes contratos, com as opções de prosseguir com o mesmo fornecedor ou substituí-lo: fornecedor do gás propano; equipamentos AVAC – Aquecimento, Ventilação e Ar Condicionado e serviços de limpeza, acompanhando as três negociações para identificarmos os critérios utilizados na seleção dos fornecedores para

negociação e avaliação destes mesmos fornecedores no decorrer dos contratos em vigência.

# Capítulo 4

## O Estudo de Caso

No estudo de caso, vamos abordar a renovação ou substituição do fornecedor de gás propano para quatro empresas do grupo, Auto Sueco Automóveis S.A., Auto Sueco Portugal S.A. (duas sedes) e Nors S.A, a renovação/substituição dos serviços de AVAC (Aquecimento, Ventilação e Ar-Condicionado para cinco empresa do grupo, Auto Sueco II Automóveis (Porto, Queluz, Feijó, Gaia- stand Mazda, Gaia – stand Volvo); Auto Sueco (6 sedes no Porto, Guimarães e Braga); Onedrive (Bobadela, Leiria e Seixal); Galius (Castanheira do Ribatejo, Alcanena, Vila do Conde, Mangualde, Leiria) e Auto Sueco Portugal (Santarém, Setúbal, Maia e Gaia) e a renovação/substituição do fornecimento de serviços de limpeza para as empresas Nors, SA (Porto, São João da Talha, Braga, Guimarães, Gaia e Senhora da Hora); Auto-Sueco Portugal (Santarém, Setúbal, Bragança, Torres Vedras, Maia, Senhora da Hora); Civiparts (Albergaria Velha, Seixal, Carregado, Faro, Bobadela, Leiria, Braga, Leça); Galius (Castanheira do Ribatejo, Vila do Conde, Alcanena, Leiria, Mangualde), Bonusavailable (Porto) e Auto-Sueco II Automóveis (Queluz, Porto, Feijó – Almada, Braga, Gaia).

As negociações nos três processos iniciam com abertura de concurso, elaborando-se caderno de encargos com os requisitos necessários para os possíveis fornecedores analisarem e retornarem com suas propostas.

Os requisitos referem-se às boas práticas que os possíveis fornecedores utilizam em relação ao pagamento de seus compromissos financeiros, meio ambiente, tratamento dispensado aos colaboradores

Os requisitos constantes do caderno de encargos para as negociações do Grupo Nors são:

1. A apresentação dos seguintes documentos:
  - a. Documento comprovativo de se encontrar regularizada a sua situação tributária relativamente a dívidas por imposto ao Estado;
  - b. Documento comprovativo de se encontrar regularizada a sua situação tributária relativamente à Segurança Social;
  - c. Documento comprovativo de que os titulares dos órgãos sociais de administração, direção ou gerência em efetividade de funções na entidade adjudicatória não tenham sido condenados por sentença transitada em julgado por qualquer crime que afete a sua honorabilidade profissional;
  - d. Declaração de não emprego a menores e imigrantes ilegais;
  - e. Identificação do tipo de serviços de SST implementados na empresa e respectivos responsáveis.
2. Envio de faturação em formato digital.
3. Ponto de realização de auditorias com periodicidade semestrais.

Para a adjudicação das propostas os requisitos deverão estar cumpridos e será levado em consideração o preço mais baixo, prazos de entrega e qualidade do serviço prestado.

As negociações, embora com estrutura análoga, desenvolveram-se de forma ligeiramente diferente, conforme a especificidade própria como veremos adiante.

## 4.1 Caso 1: Gás propano

A necessidade de negociação e aquisição do produto gás propano veio a ser tema por conta das prorrogações constantes do contrato com a atual fornecedora.

O contrato original foi celebrado em 2006, pelo prazo de cinco anos, devido ao investimento necessário do fornecedor, para que possibilitasse o retorno, vencendo em 2011 e a partir desta data, renovado a cada dois anos, ininterruptamente, até novembro/2022, quando se verificou a necessidade de revisão dos preços praticados e possibilidade de negociação com possíveis fornecedores que atendessem às necessidades das partilhadas, com melhor relação custo benefício.

Em relação ao concurso de gás propano, *a priori*, foram encaminhados caderno de encargos para seis possíveis fornecedores e somente dois retornaram com propostas a serem analisadas, o atual fornecedor e seu principal concorrente.

A seguir foram agendadas reuniões presenciais, em separado, com os dois possíveis fornecedores, para discutir as condições do contrato e negociação principalmente em relação ao custo, já que o atual fornecedor apresentou proposta consideravelmente de menor custo que seu concorrente, o que era previsível, tendo em vista que todo o investimento com os equipamentos necessários para armazenagem do gás propano (três depósitos aéreos e um enterrado) já foi recuperado ao longo dos anos da parceria e justamente por conta disto o contrato poderia ser de dois anos.

O outro possível fornecedor, além do custo da tonelada de gás ser superior, o prazo de contrato seria de cinco anos, tendo em vista necessitar de prazo para recuperar o custo de investimento com as instalações dos equipamentos necessários para armazenamento do gás.

Em relação à procedência do produto, há que se considerar que o fornecedor atual, que pleiteia a renovação adquire o petróleo bruto do Reino Unido, transportando para Corunha, Espanha, onde é refinado e distribuído, não havendo registros de falta do produto base até o momento. O concorrente adquire o petróleo bruto predominantemente da Nigéria, e da Argélia, de onde vai de navio para o porto de Sines e de lá para a refinaria em Matosinhos. Neste caso há notícias de possível falhas de entrega de petróleo por conta de causas naturais na Nigéria, divulgadas através da mídia.

É certo que as diferentes logísticas na aquisição de petróleo bruto para refinar interferem diretamente no custo final do gás propano.

Outra questão relevante que surgiu durante a reunião com o fornecedor atual, em relação ao preço por tonelada, foi o fato da proposta feita para a renovação do contrato em vigência, apresentar proposta de valor consideravelmente abaixo do pago nas faturas das últimas quatro compras realizadas, fato que o representante da empresa atual parceira não soube explicar o motivo.

O concorrente, informado que sua proposta estava acima da do atual parceiro, comprometeu-se a revisar sua oferta, enviando nova proposta, porém com o custo por tonelada ligeiramente acima do custo por tonelada do atual fornecedor e manteve o prazo inicial de contrato por cinco anos, tempo necessário para reaver o investimento inicial, conforme já mencionado.

Após as reuniões com os representantes das possíveis parceiras, seguiu-se reunião entre o colaborador responsável pela negociação, a coordenadora do setor de compras e a gestora para analisar as propostas e utilizar critérios para a tomada de decisão.

Foram utilizados os critérios de preço, custo, relacionamento com os possíveis parceiros, visto que o concorrente é fornecedor de outros produtos para o Grupo Nors e qualidade do serviço prestado.

A proposta apresentada foi pela permanência com o atual fornecedor, embora se tenha constatado no decorrer do processo que o preço atual oferecido é cerca de mil euros abaixo do preço que vem sendo praticado nos últimos vezes e o representante da empresa não soube explicar a razão, pondo em causa a transparência na negociação do contrato em vigência.

As duas concorrentes apresentaram os documentos necessários para a comprovação de idoneidade e os mesmos prazos para pagamento, 60 (sessenta) dias, sendo que a atual fornecedora tem o prazo de pagamento a 21 (vinte e um) dias e alterou o prazo para 60 (sessenta) dias para ficar mais competitiva.

A decisão foi pela renovação com a atual fornecedora, que para além do preço mais atrativo, o contrato é de dois anos porque os equipamentos necessários para o armazenamento já se encontram nos locais, enquanto o contrato com a concorrente seria por cinco anos, tendo em vista a necessidade de instalação dos reservatórios e demais equipamentos em substituição aos já existentes. Além do preço/custo com a situação econômica instável, um contrato pelo prazo de dois anos futuramente facilita negociação no caso de alteração substancial nos preços dos derivados do petróleo.

#### 4.2 Caso 2: Aquecimento, Ventilação e Ar-condicionado (AVAC)

Em relação aos equipamentos AVAC, o contrato é renovado a cada dois anos, estipulando manutenção dos equipamentos bimestral em duas sedes, trimestral em três sedes e semestral nas demais.

O procedimento inicial foi semelhante ao concurso para escolha dos fornecedores de gás propano, com elaboração do Cadernos de Encargos enviado aos atuais fornecedores e concorrentes.

No caso dos fornecedores de AVAC, como os concorrentes já eram conhecidos do colaborador à frente das negociações, ao contrário do procedimento de concurso do gás propano não ocorreram reuniões presenciais entre o colaborador responsável pelas negociações, e sim virtuais com os possíveis parceiros, não havendo questões relevantes a serem tratadas.

Os atuais fornecedores e um concorrente apresentaram suas propostas, sendo selecionadas as mais atrativas, as quais foram analisadas segundo os critérios abaixo relacionados, observados durante o processo da negociação e avaliação dos fornecedores, conforme se verifica na tabela 9:

<b>AVANORTE</b>	<b>ISOLMOBEL</b>	<b>JJ TOMÉ</b>
<b>Parceiro há muitos anos</b>	Parceiro há 2 anos	Desconhecimento do serviço da empresa
<b>Conhece bem as instalações</b>	Conhece bem as instalações e equipamentos	Orçamento competitivo
<b>Intervenção rápida quando solicitado</b>	Forneceram unidades climáticas ainda em contrato	Potencial parceiro para futuras negociações
<b>Vantagem no serviço da região norte</b>	Vantagem no serviço da região sul	
<b>Custo</b>	Custo	
<b>Disponibilidade de atendimento fora de horário</b>	Disponibilidade imediata fora do horário de trabalho	
<b>Absoluta confiança dos parceiros</b>	Absoluta confiança nos parceiros por parte da GAI	

Tabela 9: Avaliação de critérios AVAC

Fonte: Elaboração própria

No caso dos fornecedores de AVAC, a decisão foi renovar com os parceiros AVANORTE e ISOLMOBEL, sendo que foi ponderada a logística, visto que a AVANORTE atende melhor às necessidades das sedes localizadas ao Norte

de Portugal enquanto a ISOLMOBEL a região Centro-Sul. Outros critérios utilizados foram relacionamento, qualidade e custo. O concorrente JJ Tomé foi avaliado como possível futuro parceiro do Grupo Nors.

### 4.3 Caso 3: Serviços de Limpeza

Os serviços de limpeza também seguem contratos com duração de dois anos e atendem um grupo maior de empresas, que vimos na descrição da negociação, com especificidades de acordo com o tipo de serviço que a empresa fornece ao consumidor final.

Em relação aos serviços de limpeza, a negociação seguiu com o caderno de encargos, o qual foi enviado para sete empresas, a atual prestadora de serviços Porto Limpo e seis possíveis parceiras Euromex, Iberlim, Climex, Derichebourg, Wegho e Vislisa, por email em 17 de setembro 2021, retorno das propostas por email entre 18 e 25 de outubro 2021 e com o início das reuniões com os representantes das empresas para 10 e 11 de novembro/21. O agendamento das reuniões foi individual e se realizaram via Teams ou presencialmente, conforme a disponibilidade do possível parceiro e relacionamento anterior com o representante da proponente, sendo o ponto em causa em relação ao fornecedor atual foi a quantidade de reclamações sobre a qualidade dos serviços prestados por parte das empresas parceiras e a falta de retorno satisfatório em relação às demandas apresentadas.

As reuniões foram individuais para esclarecer questões sobre as necessidades de cada empresa do grupo, especificidades em relação aos horários, que já estavam descritas no caderno de encargos, bem como negociar os custos.

Após estas reuniões foi concedido novo prazo, até 19 de novembro 2021, para que fosse feita algumas alterações decorrentes das exposições realizadas nas reuniões, por ambas as partes.

Finalmente, em 2021 já havia o resumo das propostas finais para a tomada de decisão.

A tomada de decisão levou em consideração os critérios preço/custo e qualidade do serviço prestado. No geral havia reclamações em relação à qualidade dos serviços prestados pelo atual fornecedor por várias empresas parceiras, diversas vezes comunicadas ao fornecedor, não havendo retorno das reclamações, desta forma, a opção foi pela troca de fornecedor sendo o critério preço levado em consideração, havendo inclusive poupança em relação ao atual prestador de serviços. Na negociação obteve-se a concessão do prazo de pagamento a 60 dias, o inicial proposto era de 30 dias.

# Capítulo 5

## Discussão dos Resultados

De forma geral, podemos concluir que tanto na negociação do gás propano como na negociação de AVAC, a tomada de decisão levou em consideração o critério preço/custo como fator preponderante, gerando poupança para o Grupo Nors e critério qualidade do serviço prestado, relacionamento vieram a seguir, já na negociação de serviços de limpeza a qualidade do serviço prestado direcionou a tomada de decisão de alterar o fornecedor de serviços, com o critério preço/custo em segundo lugar.

As boas práticas encontradas na revisão bibliográfica, foram parcialmente seguidas, visto que número de critérios utilizados para a tomada de decisão, é inferior ao recomendado pela literatura, limitando-se, na prática, principalmente ao critério preço/custo, seguido da qualidade do serviço prestado, sendo que ao usar mais critérios de avaliação para concretizar a negociação provavelmente elevaria a qualidade de entrega dos serviços. O modelo utilizado nas negociações foi o mais antigo, que levava em consideração preponderantemente os critérios qualidade, serviço ou entrega e preço.

O setor de compras não negócio disponibiliza inquéritos de satisfação às organizações parceiras do Grupo Nors em relação aos serviços partilhados, porém observamos que estes deixaram de ser divulgados aos colaboradores que realizaram as negociações dos contratos acompanhados neste estudo de caso. De forma que os colaboradores responsáveis pelas negociações se orientaram por critérios baseados em suas experiências anteriores.

No caso concreto do gás propano, constatou-se que a avaliação periódica do fornecedor deixou de ser realizada, uma vez que o contrato inicial foi firmado em 2006, com sucessivas renovações até 2022, sem qualquer acompanhamento tampouco negociação sobre os valores praticados ao longo dos anos, o que gerou um aumento de custo para as empresas parceiras, já que na negociação a proposta feita pelo atual fornecedor, foi por valor consideravelmente mais baixo que o praticado nas últimas faturas. Neste contrato os critérios efetivamente utilizados foram preço/custo, qualidade e relacionamento anterior e o contrato foi renovado.

Já no caso concreto dos serviços AVAC, a avaliação periódica através de inquérito foi realizada após 12 (doze) meses e 18 (dezoito) meses, porém não foi repassada ao colaborador responsável pela negociação, o qual fez o acompanhamento dos serviços prestados informalmente, questionando diretamente os utilizadores para obtenção do *feedback* necessário para a negociação e como as fornecedoras atuais entregaram os serviços com qualidade e bons preços houve a recompra com os atuais fornecedores. Os critérios efetivamente utilizados foram qualidade, custo/preço, relacionamento e logística (um fornecedor para a região norte e outro para centro sul).

Finalmente em relação à negociação de serviços de limpeza, havia *feedback* informal de muitas reclamações à atual prestadora, a qual apesar de cientificada não resolvia de forma adequada as solicitações que lhe foram dirigidas, a avaliação periódica através de inquérito também não foi feita e repassada ao colaborador responsável. Desta forma os critérios efetivamente utilizados na negociação foram qualidade e preço/custo.

Podemos verificar na tabela 10 os critérios seguidos nas negociações deste estudo de caso:

<b>Crêterios</b>	<b>Gás Propano</b>	<b>AVAC</b>	<b>Serviços de limpeza</b>
Preço	X	X	X
Custo	X		
Suporte técnico	X	X	
Qualidade	X	X	X
Relacionamento/ Histórico	X	X	X
Reputa�o/Risco	X	X	X
Logística	X	X	

Tabela 10:

Cr terios Nors Negocia o

Fonte: Elabora o pr pria

Como visto acima, o inqu rito distribuído para as empresas parceiras resume-se   avalia o da qualidade e suporte t cnico das quest es que possam vir a ocorrer no decorrer do per odo contratual e os cr terios extra avalia o est o ligados ao pre o, custo de opera o, entrega, disponibilidade e avalia o da sa de financeira da empresa poss vel parceira, que   o modelo mais antigo de avalia o de fornecedores para a tomada de decis o na renova o ou substitui o do fornecedor a ser contratado. Nestes contratos estudados poderiam ter sido utilizados outros cr terios como sustentabilidade, atitude (miss o e valores), organiza o e gest o, capacidade de acompanhar o mercado. A an lise do risco se restringiu   verifica o da sa de financeira, sem considerar riscos de planejamento.

O Grupo Nors n o conta com departamento de controle de qualidade e log stica, de forma que a avalia o dos fornecedores   realizada pela equipa de compras com base no trabalho que realiza, nos inqu ritos e nos tickets/reclama es do dia a dia.

O canal para registro de reclama es em rela o aos servi os prestados pelos fornecedores   o canal interno de tickets que s o criados para a  rea de compras n o neg cio. As reclama es/insatisfa es sobre os servi os, s o feitas

diretamente e pontualmente pela empresa parceira ao colaborador responsável por esta, via telefone ou email, o qual repassa para o colaborador responsável pela negociação, se não for ele próprio, não havendo acompanhamento periódico sobre a satisfação do parceiro Nors com os serviços contratados por parte dos colaboradores negociadores de contrato compras não negócio.

A avaliação de desempenho dos fornecedores faz parte do processo de negociação porque não se pode gerir aquilo que não se pode medir. Se não houver dados como os fornecedores atuam, a sua gestão será indesejavelmente baseada em intuições sobre o respectivo desempenho.

Através da monitorização do desempenho dos fornecedores é possível encontrar formas de ajudar a eliminar ineficiências tais como problemas de qualidade, atrasos nas entregas (capacidade JIT).

As avaliações periódicas também contribuem para elevar os patamares de qualificação, motivando os fornecedores para melhores resultados e preparando para a negociação seguinte, que pode ou não ser recompra, conforme a evolução dos serviços prestados.

Conclui-se que o objetivo da avaliação de fornecedores é melhorar o seu desempenho de forma contínua de modo que ações corretivas possam ser tomadas no decorrer do período contratual, mantendo a entrega da Nors, SA aos seus parceiros com o padrão de excelência esperado.

Paralelamente a esta avaliação que os parceiros fazem dos serviços partilhados sobre fornecedores, cabe mencionar que semestralmente é realizado um outro inquérito de satisfação sobre os serviços prestados da Nors, S.A. e esta dupla. O resultado é que a avaliação do Grupo Nors está fortemente influenciada pela avaliação dos fornecedores.

Seria interessante que a avaliação do Grupo Nors fosse realizada de forma totalmente independente da avaliação dos serviços prestados pelos fornecedores para que o score obtido pela Nors, SA refletisse a realidade de desempenho do Setor Compras Não Negócio, da forma com que a avaliação é feita atualmente o resultado do inquérito de satisfação da Nors, SA fica comprometido.

# Capítulo 6

## Conclusão

O presente estudo teve como objetivo final compreender quais seriam os melhores critérios para a avaliação, seleção e negociação de fornecedores a serem utilizados nas negociações pelos colaboradores do setor de compras não negócio do Grupo Nors, SA.

Foram acompanhadas três negociações, registradas cada etapa dos casos concretos, bem como os critérios que deveriam ser utilizados na avaliação e seleção de fornecedores, os que efetivamente foram utilizados e aqueles que as boas práticas indicam através de estudos apontados na revisão de literatura.

Concluindo, em resposta à questão de investigação, no estudo e aplicação das metodologias multicritérios de apoio à decisão e avaliação de fornecedores, verifica-se que nos casos em concreto, os critérios de preço/custo, qualidade, relacionamento, logística foram efetivamente utilizados, além da análise de risco relacionado à saúde financeira verificada nos pré-requisitos do caderno de encargos. Poderiam ser utilizados mais critérios como gestão de qualidade e melhoria (compromisso para com melhoria e redução de custos; resolução de problemas; qualidade do produto), sustentabilidade (*environmental performance*) que não foi utilizado/mencionado em nenhum momento, além de desenvolvimento de projeto de gestão de risco de fornecedores especialmente no que diz respeito às falhas na prestação de serviços, erros de planejamento e omissões.

Não pretendemos que a abordagem realizada encerre a discussão sobre a relevância da avaliação de fornecedores no processo de negociação, mas

sugerimos que no Caso Nors ela poderia ser aperfeiçoada, através de inquéritos de satisfação, como é atualmente, porém com periodicidade reduzida, a partir do início do contrato, semestralmente e não somente após 12 (doze) meses, podendo até ser quadrimestral dependendo da especificidade do serviço partilhado prestado pelo fornecedor, para possibilitar o acompanhamento e evolução dos contratos, necessidade de melhorias no desempenho da prestadora de serviços e até mesmo denúncia ao contrato, como medida drástica de incumprimento das obrigações contratadas.

Este *feedback* com certeza ajudaria a preparar melhor as negociações vindouras, até porque estas têm que ser iniciadas cerca de três meses antes do término contratual com o envio de propostas, pois há o prazo de envio de cartas rescisórias, que se forem intempestivas geram prorrogação da vigência do contrato por um ou mais anos, conforme cláusulas existentes.

No estudo e aplicação das metodologias multicritérios de apoio à decisão para negociação e avaliação de fornecedores nesta investigação através da análise do estudo de caso Grupo Nors, SA conclui-se que poderiam ser utilizados mais critérios para avaliar e selecionar fornecedores contribuindo desta forma para corroborar o que vimos na revisão de literatura e incentivando novas investigações sobre o tema para estabelecer quais critérios de avaliação e seleção de fornecedores são utilizados e como poderiam ser mais eficazes para as organizações de serviços partilhados.

Para o Grupo Nors, SA este estudo traz uma perspectiva positiva para aperfeiçoar as avaliações de desempenho de seus fornecedores com as sugestões de possibilidade de redução de prazo de inquéritos de satisfação, alargamento dos critérios que são utilizados atualmente para firmar contratos que tragam

mais benefícios à organização, com melhoria de qualidade, custos, diminuição de riscos.

Uma das limitações deste estudo está associada ao fato de não ser possível aprofundar alguns aspectos devido à confidencialidade inerente aos temas abordados neste trabalho e o projeto foi desenvolvido com um grupo específico de fornecedores, permitindo uma visão expressiva dos critérios utilizados para selecionar, avaliar e negociar com fornecedores do Grupo Nors, SA. A análise se destina a este grupo de fornecedores, porém com algumas alterações pode ser utilizada para avaliar os demais fornecedores de serviços partilhados, permitindo a extrapolação dos resultados e aplicação da metodologia sugerida (maior periodicidade de inquéritos de avaliação).

Numa perspectiva futura, este projeto poderá servir de base para outras investigações, expandindo ou até mesmo aprofundando o tema abordado. É preciso pesquisar mais para analisar como outras empresas com serviços partilhados avaliam, selecionam e negociam com os possíveis fornecedores.

Seria interessante um estudo longitudinal que poderia mostrar a evolução da utilização da metodologia multicritérios de avaliação de fornecedores a longo prazo.

# Bibliografia

- Ates, Melek Akin; Suurmond, Robert; Luzzini, Davide & Krause Daniel. 2021. *Order from chaos: A Meta-analysis of Supply Chain Complexity and Firm Performance*, Journal of Supply Management vol. 58, issue/ p. 3-30.
- Bowerson, D.J.; Cooper, M.B.; Closs, D.J. 2006. *Gestão Logística de Cadeias de Suprimentos*. São Paulo: Bookm.
- Boer, L., Labro E. & Morlacchi, P. 2001. *A review of methods supporting supplier selection*. European journal of purchasing and supply management, 7:P.75-89. Disponível em: <https://www.utwente.nl/en/bms/iebis/oldfiles/ex-colleagues/boer/review%20of%20methods.pdf>
- Cavalcanti, A.M., et al. 2010. *Modelo de Avaliação de Fornecedores através de Indicadores de Desempenho*. I n: Anais do XLII Simpósio Brasileiro de Pesquisa Operacional (SBPO).
- Çakanyildirim, M. (2004). All You Ever Wanted to Know About Supply Chains: Supply Chain Management by S. Chopra and P. Meindl. *Informations on Education*, 4(2), 51-53. Retrieved 10 30, 2022, from <https://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/ited.4.2.51>
- Cerra, A. L., & Bonadio, P. V. 2000). As relações entre estratégia de produção, TQM (Total Quality Management ou Gestão da Qualidade Total) e JIT (Just-In-Time): estudos de caso em uma empresa do setor automobilístico e em dois de seus fornecedores The relationships between production strategy, TQM (Total Quality Management) and JIT (Just-In-Time): a case

- study in a automobile company and in two of its suppliers. Retrieved 11 1, 2022, from <https://doaj.org/article/80b8538bf3e5476dae53d9f444fe4287>
- Chopra, S.& Meindl, P. 2004. *Supply Chain Management – Strategy, Planning, and Operations*, Pearson Education, Inc., New Jersey, 07458 USA, 2nd edition, pp 5-7, 99-107.
- Chopra, S. & Meindl., P. 2007. *Supply Chain Management*, Pearson Education, Inc., New Jersey, USA, 3rd edition ISBN 0-13-2008-5, pp. 5-236.
- Creswell, J.W. 2007 *Five Qualitatives Approaches to Inquiry*. In JW Creswell (Eds) *Qualitative Inquire and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (pp 53-84) Thousand Oaks, Sage Publications
- . Disponível em: [http://www.sxf.uevora.pt/wp-content/uploads/2013/03/Creswell\\_2007.pdf](http://www.sxf.uevora.pt/wp-content/uploads/2013/03/Creswell_2007.pdf)Cunha S. M. A. Seleccção de fornecedores – Estudo de caso. Dissertação de Mestrado. Universidade de Aveiro. Portugal. (2008)
- Dickson, G. W. 1966. *An analysis of supplier selection systems and decisions*. Journal of Purchasing 2 (1): P. 5–17.
- Dobos, I., Vörösmarty, G. 2012. *Supplier selection and evaluation decision considering environmental aspects*. Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdasátan Intézet, Budapest, Hungary.
- Ganga, G.M.; Carpinetii, L.C.; Politano, P.R. 2011. *Gestão do Desempenho em Cadeias de Suprimentos usando Lógica Fuzzy*. Gestão & Produção, São Carlos, v. 18, n4, p 755-77.
- Genovese, A., et al. 2013. *Greener supplier selection: state of the art and some empirical evidence*, International journal of production research, 51:10, P. 2868-2886.

- Ho, W., et al. 2009. *Multi-criteria decision making approaches for supplier evaluation and selection: a literature review*, European journal of operational research, 202 (1), P. 16-24.
- Hudler, I.F. *Relacionamento fornecedor e cliente e a avaliação de desempenho do fornecedor*. 2002. 118. Dissertação (Mestrado) Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Jain, V., et al. 2009. *Select supplier-related issues in modeling a dynamic supply chain: potential, challenges and direction for future research*, International journal of production research. Vol.47, No.11, P.3013-3039.
- Merli, G. Comakership. 1998. *A Nova estratégia para os Suprimentos*. Rio de Janeiro, Qualytmark.
- Miguel, Paulo Augusto Cauchick; Fleury, Afonso; Mello, Carlos Henrique Pereira; Nakano, David Noboru; Lima, Edson Pinheiro de; Turrioni, João Batista; Ho, Linda Lee Ho; Morabito, Reinaldo; Martins, Roberto Antônio; Sousa, Rui; Costa, Sergio E. Gouvêa da & Pureza, Vitória. 2012. *Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações*, Elsevier Editora Ltda., Rio de Janeiro, 2nd edição, ISBN 978-85-352-4891-3, pp. 131-143.
- Monczka, R.M. & Giunipero L.C. 2007. *International Purchasing: Characteristics and Implementation*, Journal of Purchasing & Materials Management vol. 27, pp.11-12.
- Monczka, R.M.; Handfield R.B.; Giunipero L.C. & Patterson J.L., 2009. *Purchasing and Supply Chain Management*, 4<sup>a</sup> edition, South- Western, USA, ISBN 978-0-324-38134-4, pp 190-237.
- Poirier, C. C. & Brown, S. S. 2008. *Shared services guidebook : the roadmap to total business improvement*. [S. l.: s. n..

- Rosa, E. P.; Sellito, M.A.; Mendes, L. W. 2006. *Avaliação Multicriterial de Desempenho e Separação em Aglomerados de Fornecedores Críticos de uma Manufatura OKP*. Produção, São Paulo, V. 16, n 3, p. 413-438.
- Simpson, P.M.; Siguaw, J.A. & White, S.C. 2002. *Measuring the Performance of Suppliers: An Analysis of Evaluation Processes*. Journal of Supply Chain Management, v. 38, n1, p. 29-41.
- Sonmez, M. 2006. *A review and critique of supplier selection process and practices*, Loughborough University.
- Stueland, V.J. *Supplier Evaluation: Best Practices and Creating or Improving your own evaluation*. In *International Supply Management Conference*, 89, 2004. International Conference Proceedings. Tempe: Institute for Supply Management. Disponível em: <http://www.ism.ws/pubs/proceedings>>. Acesso em: 11 nov.2022.
- Yin, Robert K. *Case Study Methods* 4e, Sage Incorporation, India. Disponível em: [http://cemusstudent.se/wp-content/uploads/2012/02/YIN\\_K\\_ROBERT-1.pdf](http://cemusstudent.se/wp-content/uploads/2012/02/YIN_K_ROBERT-1.pdf) (2009)
- Ware, R.N., Singh S.P. & Banwet D.K. 2012. *Supplier selection problem: a state-of-the-art review*. Management science letters, 2, P. 1465-1490, disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/285913262\\_Supplier\\_selection\\_problem\\_A\\_state-of-the-art\\_review](https://www.researchgate.net/publication/285913262_Supplier_selection_problem_A_state-of-the-art_review)
- Wu, C., Barnes, D. 2011. *A literature review of decision-making models and approaches for partner selection in agile supply chains*. Journal of purchasing & supply management, 17, P.256-274.