Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Laureana Luana de Andrade Dias Moreira

A Hierarquização e a Gestão de Fornecedores como Fator Estratégico: o Caso da Continental

abril de 2026

A Hierarquização e a Gestão de Fornecedores como Fator Estratégico: o Caso da Continental

Laureana Luana de Andrade Dias Moreira

UMinho | 2026

Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Laureana Luana de Andrade Dias Moreira

A Hierarquização e a Gestão de Fornecedores como Fator Estratégico: o Caso da Continental

Relatório de Estágio
Mestrado em Negócios Internacionais

Trabalho efetuado sob a orientação do
Professor Doutor Francisco Carballo-Cruz

abril de 2026

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos. Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição-NãoComercial-SemDerivações

CC BY-NC-ND

https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/

AGRADECIMENTOS

A conclusão deste Relatório de Estágio marca o fim de uma etapa exigente e marcada pela aprendizagem no meu percurso académico, acompanhada também por um crescimento pessoal. Este percurso não foi traçado de forma individual, tendo contado com o apoio, a orientação e a presença de várias pessoas, a quem quero expressar o meu mais sincero agradecimento.

Agradeço ao meu orientador, o Professor Doutor Francisco Carballo-Cruz pela orientação, pela disponibilidade e pelas sugestões transmitidas ao longo deste processo.

À Continental Indústria Têxtil do Ave e ao David Palau, agradeço a oportunidade que me foi concedida e a confiança em mim depositada. À Catarina, à Inês, à Hilma, à Larissa e à Ofélia, agradeço o acolhimento, a motivação, a disponibilidade e todos os conselhos partilhados, que foram fundamentais ao longo desta experiência. Em especial à Marta, a minha orientadora na Continental, agradeço por todo o cuidado e a ajuda demonstrados, por todas as palavras de motivação e todas as aprendizagens que vou levar para a minha vida. Sem estes contributos, este caminho não teria o mesmo significado.

Ao Gonçalo e aos meus pais agradeço o apoio incondicional, o incentivo nos momentos mais difíceis e a motivação constante. Foram, sem dúvida, os meus maiores pilares neste percurso académico.

A toda a minha família e amigos, agradeço por acreditarem em mim e no meu potencial.

Por fim, agradeço a todos que, direta ou indiretamente contribuíram para esta jornada.

A todos, o meu mais sincero obrigada.

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

DECLARAÇÃO DE USO DE FERRAMENTAS DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri a qualquer forma de utilização indevida de ferramentas de Inteligência Artificial (IA), nem à falsificação ou omissão de informações, fontes, dados, resultados ou processos em nenhuma das etapas conducentes à sua elaboração.

Declaro ainda que qualquer utilização de ferramentas de IA foi feita de forma transparente e responsável, encontrando-se devidamente assinalada/descrita no trabalho, e que procedi à verificação crítica da exatidão do conteúdo produzido com o seu apoio, assumindo integralmente a responsabilidade pelo que submeto.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho, bem como as normas aplicáveis de integridade académica e de proteção de dados.

A Hierarquização e a Gestão de Fornecedores como Fator Estratégico: o Caso da Continental

RESUMO

O presente relatório tem como objetivo analisar a hierarquização e a gestão de fornecedores como um fator estratégico, no caso da Continental. Mais concretamente, procura compreender de que forma a coerência e a hierarquização dos dados influenciam a gestão da base de fornecedores, identificar as principais inconsistências entre sistemas e perceber de que modo o trabalho desenvolvido no estágio contribuiu para a mitigação do problema observado.

Através de uma abordagem qualitativa, sustentada numa perspetiva interpretativista, o estudo recorre ao método de estudo de caso, centrando-se na realidade da equipa de Purchasing Operations. Os dados foram recolhidos através da observação participante, de entrevistas semiestruturadas com três colaboradoras da equipa e da análise documental de materiais internos da organização.

A gestão estratégica de fornecedores assume um papel importante nas organizações multinacionais, particularmente em contextos marcados por cadeias de abastecimento complexas, por múltiplos sistemas e pela necessidade de coordenação entre diferentes unidades organizacionais. Neste enquadramento, a coerência da informação e a correta hierarquização dos fornecedores revelam-se condições essenciais para assegurar a fiabilidade dos dados, a rastreabilidade da informação e a eficiência dos processos associados à função de compras.

Os resultados obtidos evidenciam que a existência de inconsistências entre sistemas e a ausência de atualização automática da informação, para além de comprometerem a qualidade dos dados, também aumentam a carga de trabalho. Igualmente, verificou-se que a correta associação entre diferentes níveis de registo dos fornecedores é uma condição importante para a consolidação da informação e para uma leitura coerente da base de fornecimento.

Adicionalmente, a observação participante permitiu identificar que a mitigação do problema depende não só da correção das inconsistências, mas também da articulação entre os sistemas, de fluxos de comunicação claros e da existência de mecanismos de governação da informação.

Palavras-chave: análise de dados; coerência da informação; fornecedores; gestão estratégica; hierarquização.

Supplier Hierarchy and Management as a Strategic Factor: the Case of Continental

ABSTRACT

This report aims to analyze supplier hierarchy and management as a strategic factor in the case of Continental. Specifically, it seeks to understand how data consistency and hierarchy influence supplier base management, identify the main inconsistencies across systems, and examine how the work carried out during the internship contributed to mitigating the observed problem.

Using a qualitative approach, grounded in an interpretivist perspective, the study adopts the case study method, focusing on the reality of the Purchasing Operations team. Data collection was based on participant observation, semi-structured interviews with three team members, and documentary analysis of internal organizational materials.

Strategic supplier management plays an important role in multinational organizations, particularly in contexts marked by complex supply chains, multiple systems, and the need for coordination across different organizational units. In this context, information consistency and the correct hierarchy of suppliers emerge as essential conditions for ensuring data reliability, information traceability, and the efficiency of processes associated with the purchasing function.

The results show that the inconsistencies across systems and the absence of automatic information updates compromise data quality and increase workload. It was also found that the proper association between different supplier record levels is an important condition for information consolidation and for a coherent understanding of the supplier base.

In addition, participant observation made it possible to identify that mitigating the problem depends not only on correcting inconsistencies, but also on coordination across systems, clear communication flows, and the existence of information governance mechanisms.

Keywords: data analysis; hierarchy; information consistency; strategic management; suppliers.

ÍNDICE

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS II

AGRADECIMENTOS III

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE IV

DECLARAÇÃO DE USO DE FERRAMENTAS DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL IV

A HIERARQUIZAÇÃO E A GESTÃO DE FORNECEDORES COMO FATOR ESTRATÉGICO: O CASO DA CONTINENTAL V

RESUMO V

SUPPLIER HIERARCHY AND MANAGEMENT AS A STRATEGIC FACTOR: THE CASE OF CONTINENTAL VI

ABSTRACT VI

ÍNDICE VII

LISTAS DE SIGLAS IX

1. INTRODUÇÃO 1

1.1. Justificação do Estudo 1
1.2. Questão de Investigação e Objetivos do Estudo 1
1.3. Contributos esperados 2
1.4. Estrutura do Relatório 2

2. O PROBLEMA ORGANIZACIONAL 4

2.1. Descrição do Problema Organizacional 4
2.2. Causas do problema 6
2.3. Consequências e relevância do problema 8

3. REVISÃO DE LITERATURA 10

3.1. A função de compras e a gestão estratégica de fornecedores 10
3.2. Modelos de segmentação e hierarquização de fornecedores 13
3.3. Relações comprador-fornecedor e alocação estratégica de recursos 16
3.4. Cadeias globais de valor e a indústria automóvel 19
3.5. Informação, dados e sistemas como suporte à hierarquização 22
3.6. Data Governance e qualidade da informação no setor de compras 23
3.7. Digitalização, análise de dados e resiliência na gestão de fornecedores 25
3.8. Síntese Crítica 26

4. METODOLOGIA 28

4.1. Filosofia de investigação, natureza do estudo e estratégia de investigação 28
4.2. Técnicas de Recolha de Dados 29
4.3. Técnicas de análise dos dados e considerações éticas 32

5. ESTUDO EMPÍRICO E CONTRIBUTO PARA A MITIGAÇÃO DO PROBLEMA 34

5.1. Enquadramento empírico do problema no contexto do estágio 34
5.2. Atividades desenvolvidas no âmbito do estágio 35
5.3. Análise dos Resultados 38
5.3.1. Enquadramento da equipa e relevância das entrevistadas 38
5.3.2. Sistemas utilizados e contexto operacional 40
5.3.3. Inconsistências entre sistemas 40

5.3.4. Procedimentos de correção e validação ... *41*
5.3.5. Impacto das inconsistências ... *41*
5.3.6. Causas do problema ... *42*
5.3.7. Comunicação entre equipas e integração entre sistemas ... *42*
5.3.8. Contributo do estágio para a mitigação do problema ... *43*
5.4. Discussão dos Resultados ... 44
5.5. Em resumo ... 46
6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES ... **48**
6.1. Conclusões gerais ... 48
6.2. Limitações do estudo ... 49
6.3. Recomendações ... 50
6.4. Pistas para futuras investigações ... 51
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS ... **52**
APÊNDICES ... **54**
Apêndice 1 – Guião da entrevista: Team Leader ... 54
Apêndice 2 – Guião da entrevista: Colaboradoras ... 56

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura hierárquica entre CVM, CVN e Local Vendor ... 5
Figura 2 - Fluxo dos sistemas e origem das inconsistências na informação dos fornecedores ... 6
Figura 3 - Processo de identificação, validação e correção das inconsistências ... 36

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Principais modelos de segmentação e hierarquização de fornecedores ... 16
Tabela 2 - Modelo conceptual de ligação entre literatura e caso empírico ... 27
Tabela 3 - Técnicas de recolha de dados, fontes e contributos para o estudo ... 31
Tabela 4 - Síntese das atividades de validação e correção realizadas durante o estágio ... 37
Tabela 5 - Caracterização das entrevistadas ... 39
Tabela 6 - Síntese das inconsistências identificadas e respetivos impactos ... 44

LISTAS DE SIGLAS

BWP	Business Warehouse Platform
CGV	Cadeias Globais de Valor
CVM	Corporate Vendor Master
ePOS	Electronic Purchasing Operating System

1. Introdução

1.1. Justificação do Estudo

É evidente que o contexto empresarial se encontra cada vez mais globalizado e digitalizado. Neste contexto, a gestão estratégica dos fornecedores assume um papel relevante na competitividade e na eficiência das organizações. Especialmente nas empresas multinacionais, com a dispersão geográfica das operações, as cadeias de abastecimento são mais complexas, o que exige uma forte capacidade de gestão entre as diferentes unidades organizacionais. Assim sendo, a coerência e a fiabilidade dos dados deixam de ser apenas uma questão operacional, e passam a assumir um papel estratégico, sobretudo ao nível do apoio à tomada de decisão.

A Continental AG é um dos maiores grupos industriais do mundo nas áreas da mobilidade e da tecnologia automóvel. Em Portugal, a empresa encontra-se representada por várias unidades, com especial destaque para a Continental Indústria Têxtil do Ave, onde decorreu o estágio curricular no âmbito do Mestrado em Negócios Internacionais. Foi através da integração na Purchasing Operations Team, na divisão de Raw Materials da Central Purchasing Europe, Middle East and Africa, que foi possível observar a importância da coerência e da hierarquização dos dados no suporte à gestão dos fornecedores.

A escolha deste tema deve-se, não só à observação das dificuldades operacionais, mas também à necessidade de analisar o seu impacto na forma como a organização gere a sua base de fornecedores. Com isto, o presente relatório pretende articular os aspetos teóricos da gestão estratégica de fornecedores com o conhecimento prático adquirido durante o estágio, a partir da observação direta dos desafios associados à gestão e harmonização dos dados de fornecedores nos sistemas corporativos.

1.2. Questão de Investigação e Objetivos do Estudo

O presente estudo pretende responder à questão "De que forma a coerência e a hierarquização dos dados influenciam a gestão estratégica de fornecedores na Continental?". Para tal, tem como principal objetivo analisar de que forma a coerência e a hierarquização dos dados tornam a gestão de fornecedores um fator estratégico e competitivo das organizações, utilizando como caso de estudo a empresa Continental. O estágio permitiu compreender, na prática, a importância da coerência da informação e da governação de dados como suporte à tomada de decisão e à estruturação das relações de fornecimento num contexto global.

Mais especificamente, o estudo visa atingir os seguintes objetivos: (i) analisar os principais contributos teóricos sobre a segmentação, a hierarquização e a gestão estratégica de fornecedores,

especialmente quanto ao papel da informação e da governação de dados; (ii) identificar, no caso da Continental, as principais inconsistências e desalinhamentos existentes nos dados de fornecedores; (iii) analisar as causas e os impactos operacionais destas inconsistências, no contexto das atividades desenvolvidas durante o estágio; e (iv) relacionar as evidências recolhidas e observadas com a influência da coerência e da hierarquização dos dados na gestão estratégica de fornecedores na Continental.

1.3. Contributos esperados

Este relatório pretende contribuir para um melhor entendimento da relação entre a qualidade e a fiabilidade da informação com a gestão estratégica, num contexto global.

Em termos académicos, o estudo procura reforçar a discussão no que diz respeito à coerência, à fiabilidade e à hierarquização dos dados no contexto da segmentação, da coordenação e da gestão da base de fornecimento. Igualmente, articula os contributos teóricos da gestão estratégica com a governação da informação, destacando a importância dos dados como suporte à tomada de decisão.

Do ponto de vista organizacional, espera-se que a investigação ajude a evidenciar de que forma, a aposta em dados de qualidade e de confiança, pode ser um fator de maior competitividade e eficiência no contexto organizacional analisado. Ao analisar a realidade da Continental, poderá ainda contribuir para melhorar a visibilidade e a gestão da cadeia de abastecimento.

1.4. Estrutura do Relatório

O presente relatório encontra-se estruturado em seis capítulos.

No primeiro capítulo, correspondente à introdução, apresenta-se a justificação do estudo, a questão de investigação, os objetivos definidos, os contributos esperados e a estrutura do relatório.

O segundo capítulo é dedicado ao problema organizacional, onde se descreve o contexto do estágio, o problema identificado, as suas principais causas e as respetivas consequências.

No terceiro capítulo é apresentada a revisão de literatura, na qual se desenvolve o enquadramento teórico do estudo, abordando a função de compras e a gestão estratégica de fornecedores, os modelos de segmentação e hierarquização, as relações comprador–fornecedor, o contexto das cadeias globais de valor e da indústria automóvel, bem como o papel da informação, da governação da informação e da digitalização no suporte à gestão de fornecedores.

O quarto capítulo corresponde à metodologia, onde são apresentadas a filosofia de investigação, a natureza qualitativa do estudo, a estratégia de investigação adotada, as técnicas de recolha de dados utilizadas e os procedimentos de análise seguidos.

O quinto capítulo apresenta o estudo empírico e o contributo do estágio para a mitigação do problema, incluindo o enquadramento empírico, as atividades desenvolvidas e a análise e discussão dos resultados.

Por fim, o sexto capítulo apresenta as conclusões e recomendações, evidenciando as principais conclusões do estudo, as suas limitações, as recomendações provenientes da análise realizada e algumas pistas para futuras investigações.

2. O Problema Organizacional

A equipa de Purchasing Operations trabalha em articulação com os Lead Buyers, responsáveis pela gestão das diferentes categorias de matérias-primas (*Chemicals*, *Fillers*, *Reinforcements*, *Textiles* e *Steel)* e com as equipas locais de compras, garantindo que as necessidades das diferentes fábricas são satisfeitas. Entre as suas principais responsabilidades destacam-se a manutenção e atualização de contratos e de mapeamentos de fornecedores no Electronic Purchasing Operating System (ePOS), a gestão dos Corporate Vendor Masters (CVM) e a validação de informação nos sistemas SAP. O trabalho da equipa depende ainda do uso de ferramentas complementares, como o Excel, o SharePoint e o Power BI, que apoiam a monitorização, a análise e a consolidação da informação relativa aos fornecedores.

A equipa desempenha, assim, um papel essencial de suporte à operação global de compras de matérias-primas, funcionando como elo entre as equipas regionais e centrais da Continental. A colaboração constante com profissionais localizados em diferentes regiões do mundo reforça o carácter internacional das atividades desenvolvidas, evidenciando a importância da comunicação e da padronização dos processos num contexto empresarial globalizado.

O estágio enquadrou-se nas atividades de atualização, verificação e correção de dados de fornecedores, inserindo-se simultaneamente no esforço contínuo da Continental para harmonizar e digitalizar os seus processos de compras. A problemática analisada, relacionada com a coerência e a hierarquização dos dados de fornecedores nos sistemas corporativos, reflete um desafio transversal às grandes multinacionais, que procuram integrar práticas relacionadas com a governação de dados e com a gestão estratégica de fornecedores com o objetivo de reforçar a sua eficiência e competitividade.

Neste sentido, a experiência do estágio não se limitou à execução de tarefas operacionais, mas constituiu uma oportunidade para compreender, na prática, como a hierarquização e a gestão de fornecedores se assumem como fatores estratégicos nas cadeias de abastecimento globais. Este enquadramento permitiu articular a vertente profissional com a investigação académica, servindo de base à análise desenvolvida ao longo do presente relatório.

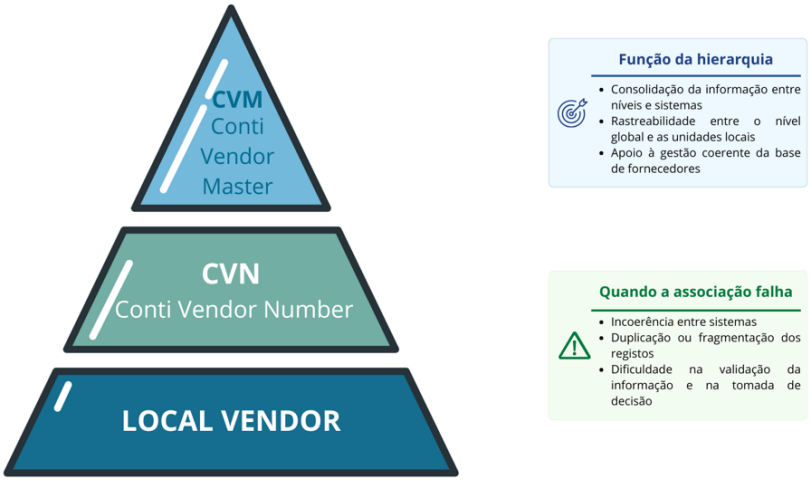
2.1. Descrição do Problema Organizacional

Durante a fase inicial do estágio, foi possível identificar uma problemática transversal à área de Purchasing Operations da Continental, relacionada com a gestão e com a coerência dos dados de fornecedores. A principal dificuldade observada dizia respeito à existência de inconsistências e desalinhamentos entre as bases de dados corporativas, nomeadamente entre o Business Warehouse Platform (BWP) e o ePOS, dois sistemas fundamentais que suportam a operação de compras do grupo.

O BWP constitui o sistema central de gestão administrativa e financeira, onde são registadas informações relativas a fornecedores, a contratos, a materiais, a fluxos logísticos e a transações contabilísticas. Já o ePOS é a plataforma utilizada para a gestão eletrónica de contratos e operações de compra, permitindo a criação, manutenção e validação de acordos com fornecedores de matérias-primas a nível global.

Idealmente, os dados existentes em ambos os sistemas deveriam estar permanentemente sincronizados e atualizados, assegurando que cada fornecedor local (Local Vendor) se encontra corretamente associado ao seu CVM (Figura 1). No entanto, constatou-se que esta correspondência nem sempre era garantida, originando um conjunto de discrepâncias e incoerências que comprometiam a integridade e a fiabilidade da informação. Entre as situações observadas, destacaram-se dados de fornecedores desatualizados ou inativos ainda registados como válidos; associações incorretas entre Local Vendors e CVM; a ausência de ligação entre CVM e Local Vendors, o que impossibilitava a rastreabilidade hierárquica dos fornecedores e ainda a utilização de CVM "dummies", criados temporariamente sem validação completa.

Figura 1 - Estrutura hierárquica entre CVM, CVN e Local Vendor



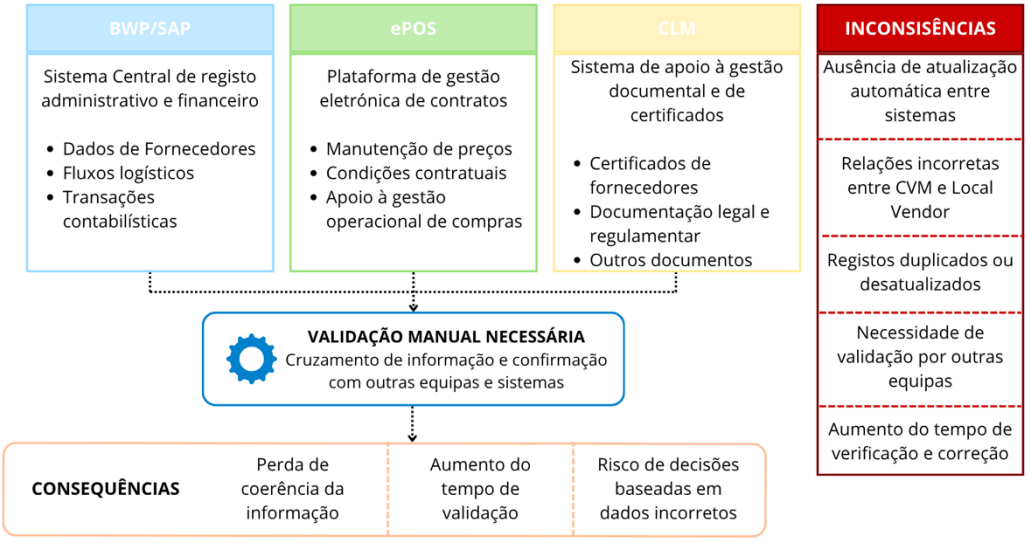
Fonte: elaboração própria com base nos documentos da organização

Estas divergências resultavam em dificuldades na análise consolidada da informação, afetando diretamente a rastreabilidade dos processos de compra e a consistência dos relatórios globais de fornecedores. A inexistência de uma base de dados totalmente harmonizada dificultava, por exemplo, a

identificação correta de grupos empresariais ou fornecedores, comprometendo a visão global da estrutura de abastecimento da Continental.

Durante a análise, verificou-se ainda que parte das inconsistências resultava de atualizações parciais ou manuais realizadas em apenas um dos sistemas, sem correspondência imediata no outro. Assim, uma alteração feita no BWP não era automaticamente refletida no ePOS, criando divergências que se acumulavam com o tempo (Figura 2). Mais do que um problema meramente técnico, estas falhas de coerência apresentavam implicações estratégicas. A ausência de uniformidade nos dados limitava a capacidade da Continental de avaliar a sua rede global de fornecedores, de consolidar informações por grupos empresariais e de otimizar a sua estratégia de gestão e hierarquização de fornecedores. Deste modo, o problema identificado afetava simultaneamente as dimensões operacional e estratégica da gestão de compras.

Figura 2 - Fluxo dos sistemas e origem das inconsistências na informação dos fornecedores



Fonte: elaboração própria com base nos documentos da organização

O reconhecimento desta problemática serviu de ponto de partida para o desenvolvimento das atividades do estágio, centradas na verificação e na atualização dos dados. A resolução destas inconsistências revelou-se essencial para reforçar a fiabilidade das informações que suportam os processos de decisão e para compreender, de modo prático, o papel que a coerência dos dados desempenha na eficiência da cadeia de abastecimento e na gestão estratégica de fornecedores.

2.2. Causas do problema

A análise das inconsistências identificadas nas bases de dados corporativas da Continental permitiu concluir que estas resultavam de uma combinação de fatores técnicos, organizacionais e

humanos, refletindo a complexidade inerente à gestão global da informação numa empresa multinacional.

Primeiramente, os fatores técnicos assumiram um papel determinante. A ausência de uma sincronização automática entre os sistemas BWP e ePOS fazia com que as atualizações tivessem de ser realizadas manualmente e, muitas vezes, em momentos distintos. Cada sistema possuía regras próprias de inserção e validação de dados, o que, em conjunto com as diferentes permissões de acesso, aumentava o risco de erro e a probabilidade de divergências. Assim, uma alteração registada num dos sistemas, como a associação a um CVM, nem sempre era replicada de imediato no outro, originando desalinhamentos que se acumulavam com o tempo.

Paralelamente, a complexidade da rede global de fornecedores representava outro fator relevante. A Continental trabalha com centenas de entidades pertencentes a grupos empresariais de grande dimensão, que frequentemente sofrem processos de fusão, aquisição, rebranding ou reestruturação societária. Estas alterações nem sempre são comunicadas de imediato ou registadas simultaneamente em todos os sistemas, gerando inconsistências hierárquicas e casos em que o fornecedor local deixa de corresponder à sua empresa-mãe atualizada.

Desta forma, um dos mecanismos utilizados para a correção e alinhamento da informação é a criação de tickets, através da plataforma Digital Workplace - BMC. Esta ferramenta é utilizada por todos os colaboradores da Continental para submeter pedidos de suporte, incluindo solicitações relacionadas com a área de compras e gestão de fornecedores. No contexto da Purchasing Operations Team, os tickets são frequentemente utilizados para tarefas como o mapeamento de CVM, a criação de Local Purchasing Groups, a atualização de contactos de fornecedores ou a correção de erros em contratos registados no ePOS. Após a submissão do pedido, este é analisado pela respetiva equipa de vendors, que tem acesso a uma base de dados oficial sempre atualizada com as informações das empresas e que, posteriormente, aprova ou não a alteração. Embora o sistema garanta a rastreabilidade e o controlo formal das modificações, a sua dependência de processos manuais e de validação entre equipas distintas pode gerar atrasos e contribuir para a manutenção temporária de dados incorretos. Paralelamente, a elevada quantidade de tickets faz com que algumas atualizações fiquem pendentes por períodos mais longos, comprometendo a consistência da informação em tempo real.

Por fim, foram identificados fatores humanos relacionados com a comunicação e a coordenação interdepartamental. A variedade de intervenientes (Lead Buyers, equipas locais de compras, data analysts e técnicos de sistemas) exige uma comunicação clara e regular, sendo que falhas neste aspeto podem causar atrasos nas validações e dificultar a atualização coerente dos dados.

De forma geral, as causas do problema evidenciam a complexidade da governação de dados numa organização global. A identificação destas causas permitiu compreender que as inconsistências observadas não derivavam de um único erro pontual, mas sim de um conjunto de fragilidades estruturais e processuais, inerentes à gestão de dados em ambientes multinacionais complexos. A partir deste diagnóstico, tornou-se possível analisar as consequências práticas e estratégicas destas falhas.

2.3. Consequências e relevância do problema

As inconsistências identificadas nas bases de dados corporativas da Continental tiveram impacto em diferentes níveis da atividade empresarial, revelando consequências tanto operacionais como estratégicas. A análise destas implicações permitiu compreender que o problema ultrapassava a dimensão técnica, afetando a eficiência dos processos e a qualidade das decisões relacionadas com a gestão de fornecedores.

No plano operacional, as discrepâncias entre os sistemas BWP e ePOS geravam dificuldades diárias na execução das tarefas associadas à verificação e atualização da informação. A duplicação de registos, a falta de correspondência entre fornecedores locais e empresas-mãe e a ausência de atualizações automáticas exigiam um esforço adicional das equipas para confirmar a validade dos dados antes da realização de qualquer procedimento. Este processo aumentava o tempo de resposta, a carga administrativa e a probabilidade de erro humano em operações críticas, como a criação de contratos, o mapeamento de fornecedores ou a aprovação de compras.

Para além do aumento do esforço manual, estas falhas afetavam também a eficiência do fluxo de informação entre departamentos e sistemas, dificultando a integração dos dados e a sua análise em tempo real. A impossibilidade de garantir que as informações registadas estavam corretas e atualizadas comprometia a fiabilidade das bases de dados utilizadas pelas equipas centrais e locais, o que podia gerar atrasos em aprovações, comunicações incorretas com fornecedores e incongruências nos relatórios de controlo interno.

No plano estratégico, as consequências eram ainda mais significativas. A ausência de dados uniformes e atualizados, limitava a capacidade da Continental para realizar uma análise consolidada e global dos fornecedores, o que dificultava a identificação de grupos empresariais, a avaliação de riscos associados e a negociação de condições contratuais numa escala global. A falta de coerência entre sistemas reduzia, também, a visibilidade sobre o peso e a distribuição geográfica dos principais parceiros de fornecimento, dificultando a gestão de riscos relacionados com dependências regionais, interrupções logísticas ou variações de mercado, bem como o planeamento de sourcing e a identificação de alternativas de fornecimento.

Adicionalmente, estas inconsistências comprometiam a fiabilidade de relatórios corporativos, nomeadamente os de sustentabilidade e compliance, que exigem informação rigorosa e atualizada sobre os fornecedores. A inexistência de uma base de dados totalmente alinhada podia originar incongruências na comunicação interna e externa da empresa, afetando a transparência e a credibilidade das métricas reportadas.

A análise das consequências demonstrou que a qualidade e a coerência da informação são elementos essenciais para a eficiência da cadeia de abastecimento e para a tomada de decisões informadas. A falta de alinhamento entre sistemas não representava apenas um problema de dados, mas uma limitação à gestão estratégica e à hierarquização dos fornecedores, uma vez que impedia a obtenção de uma visão integrada da rede global de abastecimento.

Assim, o problema identificado assume relevância por evidenciar a necessidade de articular a gestão operacional de dados com a gestão estratégica de fornecedores, reconhecendo que ambas são interdependentes. A coerência da informação constitui um fator determinante para a eficiência, a competitividade e a resiliência da empresa, assumindo um papel central na construção de cadeias de fornecimento mais transparentes, seguras e sustentáveis.

3. Revisão de Literatura

A crescente fragmentação internacional da produção e a consolidação de cadeias globais de valor fizeram com que as organizações sentissem a necessidade de estruturar as suas redes de fornecimento. Num contexto multinacional, a gestão da base de fornecedores deixou de ser uma função meramente operacional, tornando-se parte da coordenação estratégica, da mitigação do risco e da criação de uma vantagem competitiva.

Embora a literatura reconheça a importância da segmentação e diferenciação de fornecedores, tende a focar-se nos modelos de classificação dos mesmos, não aprofundando as condições organizacionais necessárias para aplicar essa diferenciação na prática. Em particular, a dependência de informação estruturada, de sistemas e de mecanismos formais de governação da informação surge como uma dimensão crítica, mas frequentemente subestimada, na implementação dos modelos de hierarquização.

Neste sentido, o presente capítulo tem como objetivo demonstrar que a hierarquização e a gestão de fornecedores constituem um fator estratégico nas organizações multinacionais, cuja eficácia depende da existência de mecanismos de governação capazes de assegurar a consistência da informação entre as diferentes unidades organizacionais.

3.1. A função de compras e a gestão estratégica de fornecedores

Durante grande parte do século XX, a função de compras foi tradicionalmente enquadrada como uma atividade essencialmente administrativa, tendo como principal função garantir que a organização tem todos os bens e serviços necessários para exercer as suas operações (Monczka et al., 2021). Assim sendo, os departamentos de compras estavam sobretudo associados à emissão de encomendas, à negociação de preços e de prazos de entrega, tendo como base da sua performance indicadores operacionais, nomeadamente a redução de custos ou a eficiência no processamento de pedidos (Monczka et al., 2021). A função era frequentemente ligada a outras áreas organizacionais, como a produção ou a logística, sendo raramente considerada um elemento central na formulação estratégica das organizações (Monczka et al., 2021).

Por essa razão, essa forma de ver a função de compras resultava da estrutura das cadeias produtivas durante grande parte do período industrial. Muitas organizações apresentavam elevados níveis de integração vertical, isto é, realizavam internamente grande parte das etapas do processo produtivo, não recorrendo frequentemente a fornecedores externos (Monczka et al., 2021). Consequentemente, os fornecedores eram tratados com um baixo grau de diferenciação, sendo avaliados principalmente com

base em critérios económicos e operacionais (Monczka et al., 2021). A função de compras assumia, assim, um papel especialmente focado na eficiência operacional e na minimização de custos (Kraljic, 1983).

Contudo, as transformações económicas e organizacionais associadas à globalização da produção e ao crescimento das Cadeias Globais de Valor (CGV) alteraram significativamente este panorama (Gereffi et al., 2005). As CGV estão ligadas a redes transnacionais, onde as atividades de criação de valor são fragmentadas e coordenadas entre diversas empresas e localizações geográficas (Gereffi et al., 2005; Sturgeon et al., 2008). A crescente fragmentação internacional dos processos produtivos e o aumento das práticas de outsourcing levaram a uma maior dependência de redes externas de fornecimento (Gereffi et al., 2005; Monczka et al., 2021). Neste contexto, os fornecedores passaram a desempenhar um papel cada vez mais relevante no desempenho organizacional, tendo impacto em características como a qualidade, a inovação, a flexibilidade e a capacidade de resposta ao mercado (Gereffi et al., 2005; Sturgeon et al., 2008).

Além disso, a internacionalização das cadeias de abastecimento trouxe também novos desafios à gestão de fornecedores. Fatores como a dispersão geográfica da produção, a diversidade de enquadramentos institucionais e regulatórios e a crescente exposição a riscos logísticos, económicos e geopolíticos aumentaram significativamente a dificuldade da gestão do abastecimento (Gunasekaran et al., 2015).

Neste enquadramento de crescente complexidade, a literatura reconheceu o potencial estratégico que a função de compras poderia desempenhar, tanto na coordenação das cadeias de abastecimento, como na gestão das relações com fornecedores. Um dos contributos mais influentes nesta transição foi apresentado por Kraljic (1983), que defende que a função de *purchasing* deve evoluir de uma lógica predominantemente operacional para uma abordagem estratégica de *supply management*. O autor propõe uma matriz de análise baseada em duas dimensões principais, o impacto financeiro e o risco de fornecimento, permitindo classificar os itens adquiridos e orientar estratégias diferenciadas de gestão do abastecimento (Kraljic, 1983).

Esta abordagem marcou uma mudança de paradigma, ao reconhecer que nem todos os itens adquiridos têm o mesmo grau de criticidade estratégica e que, consequentemente, as organizações não devem atribuir a mesma importância a todos os fornecedores. Logo, torna-se necessário adotar estratégias diferenciadas consoante a importância estratégica dos bens e serviços adquiridos, em vez de uma gestão uniforme (Kraljic, 1983).

Paralelamente, estudos empíricos sobre a seleção e a gestão de fornecedores evidenciaram que os critérios utilizados pelas organizações vão muito além da dimensão económica. Fatores como a qualidade, a fiabilidade, a capacidade tecnológica e o desempenho relacional assumem um papel crucial na avaliação de fornecedores, refletindo a crescente importância das relações de longo prazo nas cadeias de abastecimento modernas (Choi & Hartley, 1996). Em muitos setores industriais, particularmente na indústria automóvel, os fornecedores estão envolvidos nos processos de desenvolvimento do produto e inovação, reforçando a sua relevância estratégica para o desempenho organizacional (Choi & Hartley, 1996).

A literatura sobre estas relações evidencia que a forma como uma organização gere a relação com um fornecedor deve variar consoante o nível de interdependência entre as partes. Ou seja, a interdependência diz respeito ao grau em que o comprador depende do fornecedor para garantir a qualidade ou a capacidade de resposta e, simultaneamente, ao grau em que o fornecedor depende do comprador em termos de volume, receita ou relevância estratégica, sendo uma relação bilateral (Bensaou, 1999). Quando existe uma elevada dependência mútua, a relação tende a exigir uma maior coordenação e mecanismos de governação mais robustos, como rotinas regulares de acompanhamento, partilha de informação, alinhamento de processos e investimento em colaboração e melhoria contínua (Bensaou, 1999). Pelo contrário, quando o fornecedor apresenta uma menor criticidade e existem alternativas viáveis, a relação pode ser gerida de forma mais transacional, com menor investimento relacional e com mecanismos de controlo mais simples, centrados no cumprimento de condições básicas de preço, entrega e conformidade (Bensaou, 1999).

Em organizações multinacionais, esta complexidade torna-se ainda mais evidente, uma vez que a gestão de fornecedores ocorre num contexto caracterizado por múltiplas unidades organizacionais, onde existem diferentes sistemas de informação e realidades institucionais e de mercado distintas (Gereffi et al., 2005; Sturgeon et al., 2008). Consequentemente, uma organização multinacional tende a diversificar a sua base de fornecedores, não apenas em termos de criticidade estratégica, mas também em termos de localização geográfica, representando diferentes papéis na cadeia de valor e tendo diferentes graus de integração com as operações da empresa (Gereffi et al., 2005; Sturgeon et al., 2008).

Neste âmbito, a gestão estratégica de fornecedores exige necessariamente a diferenciação interna da base de fornecimento. A abordagem uniforme, típica das fases iniciais da função de compras, revela-se inadequada face à diversidade de níveis de criticidade e de risco associados aos diferentes fornecedores (Kraljic, 1983). A evolução da função de compras para uma função estratégica conduz,

assim, à necessidade de estruturar mecanismos que permitam identificar, classificar e gerir os fornecedores de acordo com a sua importância para a organização (Bensaou, 1999; Kraljic, 1983).

É precisamente esta necessidade de diferenciação que está na base do desenvolvimento de modelos de segmentação e hierarquização de fornecedores, que procuram estruturar a gestão da base de fornecimento de forma coerente com a sua relevância estratégica. Com isto, é pertinente analisar os modelos de segmentação e hierarquização de fornecedores, enquanto instrumentos que operacionalizam esta diferenciação.

3.2. Modelos de segmentação e hierarquização de fornecedores

Com uma cadeia de abastecimento cada vez mais diversificada, a segmentação e hierarquização de fornecedores surgem na literatura como uma resposta direta a essa necessidade de gestão, alocando recursos e definindo estratégias diferenciadas de acordo com o grau de criticidade, o risco e o impacto no desempenho organizacional (Fallah Lajimi & Majidi, 2021). Deste modo, a abordagem deixa de ser uniforme e passa a focar-se na ideia de construção de um portfólio, onde os fornecedores são agrupados em categorias, permitindo à organização decidir onde investir, que tipo de relacionamento desenvolver e que mecanismos de controlo ou colaboração aplicar (Kraljic, 1983).

Um dos pontos de partida mais influentes neste campo é o modelo de portfolio de Kraljic (1983), que introduz uma matriz baseada em duas dimensões: o risco de fornecimento e o impacto financeiro. Adicionalmente, defende que diferentes posições estratégicas exigem diferentes estratégias de gestão. O modelo torna-se relevante principalmente pelo seu propósito e não pela classificação em si, ou seja, por estruturar decisões de sourcing e gestão do fornecimento de forma diferenciada. Assim, os fornecedores associados a bens estratégicos exigem relações mais próximas e mecanismos de coordenação mais robustos, enquanto itens de menor criticidade tendem a ser geridos com abordagens mais transacionais (Kraljic, 1983). Esta lógica de diferenciação tornou-se um referencial para a evolução da literatura, sendo frequentemente considerada um marco na formalização de estratégias de compras e gestão do abastecimento (Svensson, 2004).

Ainda que este modelo de portfolio seja considerado central, a literatura evoluiu no sentido de incorporar outras dimensões e de reforçar que segmentar fornecedores não é apenas classificar por importância e risco, mas também compreender a natureza das relações comprador–fornecedor. Assim sendo, o modelo proposto por Bensaou (1999) introduz uma nova perspetiva, onde classifica as relações entre compradores e fornecedores, não pelo tipo de produto, mas sim pelo tipo de relação que existe

entre as duas empresas. De facto, tem em conta o grau de investimento realizado tanto pelo comprador como pelo fornecedor, sendo que investimentos específicos perdem valor se a relação terminar.

Ao cruzar o nível de investimento do comprador com o do fornecedor, o autor identifica quatro categorias com implicações distintas ao nível do poder relativo e dos mecanismos de coordenação: i) o "market exchange" é caracterizado por um baixo investimento das duas partes, sendo uma relação de mercado mais transacional, onde existem muitos fornecedores como alternativa; ii) o "captive buyer" diz respeito a um cenário de muito investimento por parte do comprador e pouco do lado do fornecedor, aumentando a dependência do comprador e reduzindo a sua margem para mudar de parceiro; iii) no "captive supplier", é o fornecedor que assume maior investimento específico, ficando mais dependente e exposto; iv) na "strategic partnership", o investimento elevado de ambos sustenta relações mais colaborativas, normalmente de longo prazo (Bensaou, 1999).

O contributo desta abordagem está em evidenciar que diferentes contextos e diferentes níveis de interdependência justificam diferentes formas de governação da relação. Adicionalmente, reforça que não existe um tipo de relacionamento predefinido, mas sim combinações mais ou menos ajustadas às condições do produto, do mercado e do fornecedor. Ao integrar esta perspetiva, a segmentação deixa de ser apenas uma ferramenta de priorização e passa a funcionar como um instrumento para desenhar modelos de relacionamento e de coordenação interorganizacional (Bensaou, 1999).

A literatura também evidencia que a segmentação tem sido operacionalizada através de classificações que variam consoante o setor e o contexto competitivo. No caso da indústria automóvel, Svensson (2004) propõe e ilustra empiricamente a segmentação num fabricante automóvel (VM), destacando que esta é utilizada para otimizar atividades, principalmente a alocação de recursos. Um dos modelos apresentados baseia-se em duas dimensões, sendo estas o compromisso do fornecedor para com o fabricante e a importância do item/commodity para o fabricante, reforçando a natureza bidimensional típica dos modelos de portfolio e demonstrando como estas dimensões podem orientar estratégias de relacionamento e de gestão (Svensson, 2004). O autor enfatiza ainda que, no setor automóvel, a segmentação é frequentemente analisada considerando que há interação bilateral entre o fabricante e o fornecedor. Posto isto, não se avalia apenas a importância do fornecedor para o comprador, como também o grau de compromisso, de dependência e o posicionamento do fornecedor na relação. Este ponto de vista torna-se particularmente relevante em organizações multinacionais, uma vez que diferentes unidades podem interagir com o mesmo fornecedor em contextos distintos, o que aumenta o risco de classificações inconsistentes e reforça a necessidade de critérios e processos comuns de segmentação (Svensson, 2004).

Paralelamente ao desenvolvimento dos modelos de segmentação, existe uma parte da literatura dedicada aos critérios de avaliação e seleção de fornecedores, que serve de base à operacionalização dos modelos. Svensson (2004) relembra que a identificação de critérios adequados é considerada parte do processo de segmentação e destaca a relevância do trabalho de Dickson (1966) como uma referência para critérios de seleção de fornecedores. Este cruzamento entre "segmentação" e "critérios" é crítico, pois uma matriz ou uma tipologia só é útil se existirem critérios mensuráveis que permitam classificar os fornecedores com um mínimo de consistência e comparabilidade (Dickson, 1966). É por isso que a literatura evolui progressivamente para abordagens multicritério, reconhecendo que a avaliação de fornecedores envolve, tipicamente, diversas dimensões simultaneamente, tais como os custos envolvidos, a qualidade, a capacidade e o risco (Ho et al., 2010). Logo, reduzir a decisão a um único critério tende a ser insuficiente em contextos complexos e globalizados.

Esta evolução é evidente nas revisões mais recentes sobre a segmentação de fornecedores. Fallah Lajimi e Majidi (2021) identificam uma mudança relevante na forma como a segmentação tem sido abordada, destacando o contributo de Rezaei e Ortt ao introduzirem dimensões como a capacidade e a vontade *(willingness)* do fornecedor para cooperar, o que abre caminho à incorporação sistemática de técnicas de Multi-Criteria Decision-Making. No mesmo sentido, o autor assinala a utilização do Best-Worst Method em trabalhos que segmentam fornecedores e, a partir daí, propõem estratégias de desenvolvimento ou manutenção dos fornecedores em cada segmento (Fallah Lajimi & Majidi, 2021; Rezaei, 2015). Este tipo de abordagem é particularmente relevante quando utilizada como um instrumento de gestão e não como um exercício descritivo. Assim sendo, a classificação serve para ajudar a orientar as decisões e as estratégias por segmento, tais como o desenvolvimento de fornecedores com potencial, a mitigação do risco em fornecedores críticos ou a simplificação da base de fornecedores em segmentos de menor valor estratégico, para reduzir fornecedores redundantes, por exemplo (Fallah Lajimi & Majidi, 2021; Rezaei, 2015).

Deste modo, esta pluralidade de modelos não deve ser interpretada como incoerência, mas como evidência de que a segmentação é uma ferramenta adaptativa, ou seja, o modelo selecionado e os critérios utilizados devem refletir o contexto competitivo, a estrutura da cadeia de abastecimento, o nível de internacionalização e os objetivos estratégicos da organização (Fallah Lajimi & Majidi, 2021; Svensson, 2004). Em organizações multinacionais, esta adaptação torna-se bastante relevante e um fator estratégico, uma vez que a segmentação pode ter de conciliar realidades locais com uma lógica global de coordenação e governação (Svensson, 2004).

A partir deste enquadramento, a hierarquização não tem muito valor por si só, sendo útil na medida em que orienta decisões sobre o nível de atenção e os recursos a dedicar a cada grupo de fornecedores (Kraljic, 1983; Svensson, 2004). Esta ligação entre segmentação e decisões de gestão, em particular a alocação estratégica de recursos e a definição de estratégias, mostra a importância de analisar as relações comprador–fornecedor e as implicações de diferentes níveis de importância para a gestão diferenciada dos fornecedores. Para resumir os principais modelos abordados na literatura, a Tabela 1 serve como síntese das suas dimensões centrais, da lógica subjacente e do respetivo contributo para o presente estudo.

Tabela 1 - Principais modelos de segmentação e hierarquização de fornecedores

Autor/modelo	Dimensões principais	Lógica do modelo	Contributo para o estudo
Kraljic (1983)	Risco de fornecimento e impacto financeiro	Classifica os itens de compra com base no risco de fornecimento e no impacto financeiro, orientando estratégias diferenciadas de gestão do abastecimento	Mostra que a base de fornecimento não deve ser gerida de forma uniforme e que a segmentação orienta a alocação de recursos e a definição de prioridades
Bensaou (1999)	Investimento do comprador e do fornecedor	Distingue diferentes tipos de relação comprador–fornecedor com base na interdependência e nos investimentos específicos realizados por cada parte	Evidencia que diferentes fornecedores exigem diferentes níveis de coordenação, governação e investimento relacional
Svensson (2004)	Compromisso do fornecedor e importância do item	Aplica a segmentação ao setor automóvel, considerando o compromisso do fornecedor e a importância do item para orientar a alocação de recursos e a gestão relacional	Mostra a relevância da segmentação em contextos industriais complexos e multinacionais, como a indústria automóvel
Rezaei (2015) **Fallah Lajimi e Majidi (2021)**	Capacidade e vontade de cooperação / multicritério	Integra abordagens multicritério para avaliar e segmentar fornecedores, considerando múltiplos critérios de desempenho e relação	Reforçam que a segmentação depende de critérios comparáveis e de informação consistente para sustentar decisões de gestão por segmento

Fonte: elaboração própria

3.3. Relações comprador-fornecedor e alocação estratégica de recursos

A segmentação e a hierarquização de fornecedores só criam valor quando se traduzem em decisões concretas sobre a forma como a organização gere cada relação. Na prática, isto significa que

as empresas precisam de reconhecer que diferentes fornecedores exigem diferentes níveis de atenção, diferentes mecanismos de coordenação e diferentes investimentos. Assim, a literatura sobre as relações entre comprador e fornecedor complementa os modelos de segmentação ao explicar o porquê de algumas relações serem geridas de forma mais colaborativa e intensiva, enquanto outras podem manter uma lógica mais transacional, com menor investimento relacional (Bensaou, 1999).

Um contributo fundamental neste tópico é a perspetiva relacional de Bensaou (1999), que evidencia que o tipo de gestão adequado depende do nível de interdependência e dos investimentos específicos feitos tanto pelo comprador como pelo fornecedor. Quando existe uma elevada dependência mútua e investimentos específicos, a relação tende a exigir mecanismos de coordenação e governação mais robustos, como, por exemplo, rotinas regulares de acompanhamento e partilha de informação (Bensaou, 1999). Pelo contrário, em contextos de menor criticidade e maior substituibilidade, a gestão pode ser mais transacional e padronizada, com o controlo centrado em condições básicas de preço, entrega e conformidade (Bensaou, 1999). Com isto, esta visão reforça que a gestão da base de fornecedores não é uma prática uniforme, mas uma decisão estratégica de alocação de recursos. Quanto maior o risco e a dependência, maior tende a ser o investimento necessário para reduzir vulnerabilidades e estabilizar o desempenho.

Adicionalmente, quando se fala da avaliação e seleção de fornecedores, a literatura demonstra que não basta apenas ter em conta o preço ou o custo. Choi e Hartley (1996) demonstram que, principalmente em contextos industriais exigentes, como a indústria automóvel, os critérios relevantes incluem dimensões como a qualidade, a fiabilidade, a consistência e a capacidade tecnológica, evidenciando que o desempenho dos fornecedores não pode ser assegurado apenas por mecanismos transacionais orientados para o preço. Esta extensão de critérios implica, por si só, um maior esforço de gestão, sendo necessário monitorizar a qualidade, assegurar a conformidade técnica, gerir as alterações e estabilizar os fornecimentos. Isto exige capacidades organizacionais e investimento em processos, equipas e sistemas (Choi & Hartley, 1996).

Olsen e Ellram (1997) contribuem para esta discussão ao enfatizarem que a gestão de relações com fornecedores deve ser pensada de forma estratégica e diferenciada, sugerindo que as organizações devem combinar a avaliação da importância estratégica da compra com a complexidade e as condições de abastecimento para definir as estratégias dessa relação. Esta perspetiva aproxima-se dos modelos de portfolio, mas desloca o foco do "classificar" e passa para o "agir", ou seja, a segmentação deve orientar opções concretas para cada segmento, como o desenvolvimento de fornecedores com potencial, o reforço da colaboração com fornecedores críticos, a diversificação das fontes para a redução de riscos

ou estratégias de contenção e substituição (Olsen & Ellram, 1997). Em termos de alocação de recursos, isto traduz-se em decisões como, por exemplo, atribuir um gestor dedicado ao fornecedor, realizar auditorias e planos de melhoria, integrar sistemas e dados para reforçar a coordenação e optar por compras mais padronizadas e automatizadas.

Um ponto importante, por vezes subestimado, é que a intensificação da relação comprador–fornecedor não é automaticamente benéfica. Relações mais colaborativas implicam custos de coordenação, sendo exemplos destes o tempo, o esforço de comunicação e, frequentemente, a adaptação de processos e de sistemas (Bensaou, 1999). Bensaou (1999) sugere precisamente que o tipo de relação deve ser coerente com o nível de dependência e com os investimentos específicos realizados, evitando tanto uma gestão excessiva dos fornecedores não críticos como uma gestão insuficiente dos fornecedores estratégicos. Assim, a alocação estratégica de recursos exige um equilíbrio entre eficiência e eficácia, devendo, por um lado, evitar a dispersão de recursos por toda a base de fornecedores e, por outro, investir onde a redução de risco e os ganhos de desempenho o justificam.

Esta lógica também se aplica às estratégias de desenvolvimento e envolvimento de fornecedores. Estudos sobre a gestão de fornecedores e o desempenho evidenciaram que relações mais próximas tendem a suportar uma melhoria contínua, a integração de capacidades e o aumento do desempenho, mas exigem, simultaneamente, uma governação clara e mecanismos formais de acompanhamento (Kannan & Tan, 2002). Kannan e Tan (2002), ao analisarem práticas de seleção e da relação, reforçam que a qualidade das interações com os fornecedores e a forma como são geridos está associada a resultados relevantes na cadeia de abastecimento. Isto destaca a ideia de que recursos como o tempo de gestão, as rotinas de avaliação, os processos de melhoria e os instrumentos contratuais devem ser alocados de modo seletivo, com foco nos fornecedores onde esses investimentos têm um maior retorno estratégico (Kannan & Tan, 2002).

Adicionalmente, em organizações multinacionais, a questão da alocação estratégica de recursos inclui um ponto extra: a coordenação entre níveis local e central. A mesma relação com um fornecedor pode ocorrer de maneira distinta por diferentes unidades, dependendo do tipo de item fornecido, da criticidade local, de alternativas disponíveis e das especificidades do mercado. Quando esta heterogeneidade não é gerida de um modo consistente, aumenta o risco de incoerência, isto é, fornecedores tratados como estratégicos numa unidade e como transacionais noutra, critérios de avaliação divergentes e decisões contraditórias quanto a desenvolvimento, risco e contratos (Sturgeon et al., 2008). Assim, as relações comprador–fornecedor tornam-se também um problema de coordenação organizacional e de alinhamento entre unidades.

A literatura sobre as relações entre comprador e fornecedor permite consolidar um ponto central para o estudo: a hierarquização deve traduzir-se em práticas diferenciadas de gestão e em escolhas explícitas de alocação de recursos. Simultaneamente, evidencia que a eficácia destas escolhas depende da capacidade de sustentar, de forma consistente, a avaliação da criticidade, da dependência e do desempenho, o que, em contextos multinacionais, implica ainda mais desafios de coordenação e integração.

3.4. Cadeias globais de valor e a indústria automóvel

A gestão e a hierarquização de fornecedores devem ser enquadradas no contexto das CGV, uma vez que a crescente fragmentação internacional da produção moldou a forma como as organizações estruturam, coordenam e governam as suas cadeias de abastecimento. Nas CGV, as atividades relacionadas com a criação de valor encontram-se distribuídas por múltiplas empresas e locais no globo, o que implica que a competitividade das organizações depende, não só das suas operações internas, mas também da capacidade de coordenar relações interorganizacionais ao longo da cadeia (Gereffi et al., 2005).

Neste contexto, a literatura sobre CGV destaca o papel que a governação tem na compreensão da coordenação das cadeias de abastecimento. Gereffi et al. (2005) propõem que a forma como as relações entre empresas são organizadas varia consoante fatores como a complexidade das transações, a possibilidade de codificar informação e a capacidade dos fornecedores. A partir destas dimensões, os autores distinguem diferentes formas de governação, variando de acordo com o grau de coordenação e o controlo exercido ao longo da cadeia.

Em relações mais orientadas para o mercado, caracterizadas por uma baixa coordenação e fácil substituição, a coordenação é limitada e baseada sobretudo no preço e na substituibilidade. Já em modelos modulares, a informação tende a ser codificável e os fornecedores apresentam soluções relativamente padronizadas, permitindo uma coordenação com menor envolvimento direto. Por outro lado, em modelos relacionais, a coordenação depende mais da confiança, do conhecimento tácito e da interação frequente. Em modelos cativos, os fornecedores tornam-se mais dependentes, logo os compradores possuem um maior controlo. Finalmente, nas configurações hierárquicas, a coordenação ocorre dentro da própria organização, através de uma integração vertical (Gereffi et al., 2005). Esta abordagem mostra-se relevante para a gestão de fornecedores, uma vez que evidencia que as relações não são todas equivalentes, pois diferentes níveis de dependência, de coordenação e de controlo exigem

diferentes estratégias para a relação entre as duas entidades, diferentes mecanismos de monitorização e diferentes investimentos organizacionais na gestão da base de fornecedores.

A indústria automóvel constitui um exemplo paradigmático desta complexidade, uma vez que opera através de cadeias de valor altamente globalizadas e profundamente interdependentes. O setor é caracterizado por redes extensas de fornecedores organizadas em múltiplos níveis, como por exemplo os fabricantes do equipamento original (OEM), fornecedores de 1º nível (Tier 1) e de 2º nível (Tier 2), com forte especialização e elevada exigência de coordenação técnica e logística (Sturgeon et al., 2008). Sturgeon et al. (2008) evidenciam que a indústria automóvel integra componentes e sistemas produzidos por uma base de fornecimento geralmente internacional, o que reforça a necessidade de coordenação entre diversas empresas e aumenta a exposição a disrupções e a riscos de abastecimento.

Além da dimensão estrutural, a indústria automóvel enfrenta um conjunto de características que intensificam ainda mais a necessidade de uma gestão estratégica da base de fornecedores. Por um lado, existe uma elevada complexidade técnica e exigência de qualidade, o que leva a um aumento da necessidade de colaboração e do controlo ao longo da cadeia. Por outro lado, a indústria automóvel foi gerida com o objetivo de ser o mais eficiente possível no que diz respeito aos custos, ao tempo e à produtividade, o que leva a uma redução das margens de segurança, como stocks de reserva e fornecedores alternativos, e, consequentemente, aumenta a vulnerabilidade a disrupções e falhas de fornecimento (Raaymann & Spinler, 2024). Raaymann e Spinler (2024) destacam que o setor é caracterizado por uma otimização para custo e para a eficiência, pela volatilidade da procura, pela incerteza dos processos, pela complexidade da cadeia e pela ambiguidade de informação, o que reforça a necessidade de desenvolver cadeias mais resilientes neste ambiente dinâmico.

A exposição a disrupções tem sido particularmente evidente nos últimos anos. Raaymann e Spinler (2024) referem a escassez de semicondutores no contexto da COVID-19 como um exemplo recente de disrupção com impacto significativo no setor automóvel, ilustrando como choques externos podem gerar efeitos em cadeia e perdas relevantes de produção. Este tipo de contexto reforça que a gestão de fornecedores, no setor automóvel, não pode ser considerada apenas uma função operacional, dado que falhas localizadas podem rapidamente transformar-se em disrupções sistémicas.

Com isto, evidencia-se a relevância que a hierarquização de fornecedores assume, uma vez que possibilita a estruturação das decisões face à heterogeneidade e ao risco ao longo da cadeia. Em CGV complexas, diferentes fornecedores ocupam posições distintas na rede, com graus diferentes de criticidade, substituibilidade e poder relacional. Assim, a segmentação e a hierarquização não servem apenas para classificar fornecedores, mas para orientar decisões estratégicas, como intensificar a

colaboração com fornecedores críticos, reforçar mecanismos de mitigação de risco em pontos vulneráveis ou diversificar fontes de fornecimento de elevada exposição (Gereffi et al., 2005; Sturgeon et al., 2008).

Adicionalmente, esta indústria apresenta uma forte dimensão multinacional que aumenta os desafios de coordenação e consistência na gestão de fornecedores. A mesma organização pode operar com diferentes unidades produtivas em países distintos e, simultaneamente, depender de fornecedores globais e locais. Isto pode levar a inconsistências na forma como os fornecedores são avaliados e classificados, caso não exista uma lógica comum de segmentação e de gestão integrada. Esta necessidade de consistência ganha relevância quando se considera que diferentes níveis da cadeia (OEMs, Tier 1 e Tier 2) podem ter prioridades e perspetivas distintas na gestão de desempenho e risco. Raaymann e Spinler (2024) demonstram que, ao longo da cadeia, nem todos os intervenientes têm a mesma perspetiva sobre as métricas e as prioridades que dizem respeito à resiliência, o que pode levar a uma falta de coordenação entre os atores e um desalinhamento dos objetivos, tornando-se um desafio.

Por fim, importa considerar que as recentes tendências, como a digitalização e uma maior exigência de resiliência, têm moldado as CGV e a indústria automóvel, o que reforça ainda mais a necessidade de uma gestão estruturada da base de fornecedores. Chen, Sun e Wang (2025) analisam o setor de componentes automóveis e evidenciam que a inovação em tecnologias digitais está associada a um melhor desempenho, mas não diretamente. Através da adoção das novas tecnologias, a cadeia de abastecimento melhora a sua capacidade de resistir aos choques externos, ou seja, a sua resiliência e, por isso, o seu desempenho também aumenta (Chen et al., 2025).

O enquadramento das CGV e da indústria automóvel evidencia, portanto, que a gestão e a hierarquização de fornecedores são simultaneamente necessidades estratégicas e desafios organizacionais. A complexidade estrutural, a interdependência entre os níveis da cadeia, a vulnerabilidade a disrupções e as exigências de coordenação multinacional reforçam a importância da segmentação dos fornecedores de forma consistente e alinhada. Este enquadramento conduz diretamente à discussão do papel da informação e dos sistemas organizacionais como suporte à hierarquização, na medida em que a eficácia da segmentação e da gestão diferenciada depende da existência de dados estruturados e integrados que sustentem decisões coerentes ao longo do tempo e entre diferentes unidades organizacionais.

3.5. Informação, dados e sistemas como suporte à hierarquização

É evidente que para uma hierarquização e uma segmentação dos fornecedores bem-sucedidas é necessário haver informação fiável e que permita a comparação entre diferentes entidades, de modo a orientar a tomada de decisão. Num contexto multinacional, este cenário torna-se mais complexo, já que existem fatores como a dispersão geográfica das operações, bem como uma base de fornecedores constituída por diferentes unidades, o que leva à utilização de diferentes sistemas e práticas de registo de informação (Strong & Volkoff, 2010). Assim sendo, aumenta a probabilidade de existir fragmentação de informação, duplicação de registos ou até diferentes interpretações sobre o mesmo fornecedor, o que compromete o rigor da segmentação, uma vez que as estratégias definidas para cada segmento podem não assentar em informação totalmente coerente. Por conseguinte, a precisão da hierarquização não depende exclusivamente dos modelos de segmentação, mas também da forma como a organização trata da informação. Posto isto, é necessário compreender de que forma os dados e os sistemas organizacionais servem de suporte à hierarquização, permitindo tomar decisões mais coerentes entre as diferentes unidades produtivas.

De modo a tornar a hierarquização e a segmentação operacionalizáveis, é importante que a informação disponível permita tomar decisões conscientes sobre os fornecedores, sendo necessário poder identificar, distinguir e compará-los. Para tal, é importante criar uma identificação única para cada fornecedor com os seus atributos, como a unidade legal, a localização e o enquadramento no grupo empresarial, o que previne erros como duplicações que possam dificultar a leitura da base de fornecimento. Igualmente, é crucial assegurar a existência e a consistência dos dados, relativamente ao desempenho, para avaliar a criticidade e o risco, bem como o histórico contratual, os volumes e padrões de compra, a qualidade e os indicadores de conformidade. A literatura sobre a avaliação e a seleção de fornecedores evidencia que é necessário ter em conta múltiplos critérios comparáveis entre as diversas entidades e não apenas critérios isolados (Ho et al., 2010). Com isto, a consistência da hierarquização resulta da qualidade dos dados utilizados para apoiar a classificação dos fornecedores.

Adicionalmente, é importante notar que a informação relevante para suportar as decisões de hierarquização encontra-se distribuída pelos diferentes sistemas e ferramentas da organização, sendo pertinente a forma como essa informação é produzida e consolidada nos mesmos. Mesmo quando existe um sistema já integrado, como um Enterprise Resource Planning, este nem sempre se ajusta às necessidades específicas da empresa, podendo causar desalinhamentos na forma como os dados são registados e utilizados, o que afeta a qualidade da informação (Strong & Volkoff, 2010). Em contextos multinacionais, este tende a ser um problema comum devido à utilização de diversas ferramentas e

práticas locais, aumentando a possibilidade de fragmentação da informação. Consequentemente, isso compromete a comparabilidade dos fornecedores, e, por conseguinte, a consistência da segmentação. Assim, a existência de sistemas organizacionais não é uma condição suficiente para que a informação esteja preparada para suportar a hierarquização.

Quando a informação não é consistente ao longo do tempo, a classificação de um fornecedor pode variar sem que exista uma mudança real no seu desempenho ou criticidade, o que dificulta a justificação das decisões de segmentação. De igual modo, a ausência de rastreabilidade e de critérios constantes de atualização complica a sustentação de decisões em momentos de revisão e de suporte. Logo, o problema não é apenas o registo da informação em si, reflete-se também numa perda de confiança nos dados e num trabalho redobrado para os confirmar (Strong & Volkoff, 2010).

Para além da qualidade do registo, a hierarquização depende da capacidade de integração da informação presente nos diversos sistemas. Quando não há uma comunicação clara entre as ferramentas utilizadas pela organização, ou quando são utilizadas diferentes definições ou códigos, a empresa tende a operar com múltiplas versões do mesmo fornecedor (Weber et al., 2009). Desta forma, a integração e a harmonização da informação assumem um papel importante no suporte à hierarquização e na prevenção de decisões baseadas em informações incompletas.

Por conseguinte, torna-se evidente que a hierarquização e a segmentação dependem não apenas do modelo adotado, mas das condições informacionais que garantam a consistência, a comparabilidade e a rastreabilidade entre os sistemas organizacionais. Assim, o desafio consiste na forma como a organização define e controla a criação, a atualização e a utilização da informação. Por esta razão, torna-se relevante compreender o papel da governação da informação, principalmente no que diz respeito aos direitos de decisão e de responsabilidade sobre os dados organizacionais (Khatri & Brown, 2010).

3.6. Data Governance e qualidade da informação no setor de compras

Como já foi discutido, a governação da informação é apresentada como um conjunto de regras, processos e mecanismos que garantem uma gestão consistente, controlada e alinhada dos dados, tendo em conta os objetivos da organização. Deste modo, a literatura destaca que a qualidade da informação depende da definição da autoridade responsável por definir e aprovar alterações, isto é, de quem detém os direitos de decisão, bem como da definição das tarefas a atribuir para manter os dados com qualidade, o que diz respeito ao conceito de responsabilidades. Estas definições, na prática, permitem coordenar a criação e a manutenção dos dados ao longo do tempo (Khatri & Brown, 2010; Weber et al., 2009). Assim, com a governação da informação é possível tomar decisões mais fundamentadas, contribuindo

simultaneamente para a redução das inconsistências. No caso das compras, este aspeto é relevante, já que tanto a hierarquização como a segmentação dos fornecedores precisam de dados credíveis e com qualidade (Khatri & Brown, 2010).

Khatri e Brown (2010) explicam que a governação da informação diz respeito à definição de estruturas de decisão e controlo sobre os dados. Para isso, defendem que as organizações com uma elevada complexidade de informação devem ter princípios claros, mecanismos de qualidade e políticas de acesso e utilização para garantir a consistência ao longo do tempo (Khatri & Brown, 2010). Na função de compras, esta necessidade é particularmente pertinente na gestão dos dados dos fornecedores, já que a hierarquização depende de atributos estáveis e comparáveis. Logo, quando os domínios de decisão não estão definidos, como quem cria ou altera um fornecedor, quais são os atributos obrigatórios ou como são corrigidos os registos, verifica-se um aumento das inconsistências e de classificações divergentes, o que compromete a eficácia estratégica da segmentação.

Adicionalmente, a literatura reforça que não existe um modelo padrão que possa ser aplicado a todas as organizações, pelo que a governação deve ser estruturada de acordo com as características e o contexto organizacional (Weber et al., 2009). Isto significa que fatores como o grau de centralização, a complexidade dos processos e a dispersão geográfica influenciam a forma como se definem os mecanismos de controlo da qualidade dos dados (Weber et al., 2009). Nas organizações multinacionais, onde a governação deve conciliar as necessidades locais com as decisões centrais, este é um aspeto relevante, uma vez que todas as decisões devem permitir uma coordenação global e uma execução consistente ao nível das unidades locais.

A implementação da governação exige processos claros que se concretizem em mecanismos práticos que garantam a qualidade e a eficiência. A literatura evidencia que a data governance envolve um conjunto de atividades, como a definição de responsabilidades e a implementação de políticas e práticas de gestão que assegurem que os dados são tratados como ativos (Alhassan et al., 2016). No contexto da área das compras, isto implica decidir sobre a criação, a alteração e a validação dos registos, que influenciam a base de fornecimento e a hierarquização. Com isto, a governação é mais do que um elemento burocrático, sendo uma condição necessária para garantir a consistência informacional, a coordenação entre as unidades e suportar decisões estratégicas.

Assim sendo, a data governance contribui para a eficácia estratégica da hierarquização, uma vez que permite garantir a qualidade, a consistência e a comparabilidade dos dados na tomada de decisão (Khatri & Brown, 2010). Num contexto multinacional, esta dimensão torna-se ainda mais relevante, já que a existência de diversos sistemas e práticas locais aumenta a probabilidade de gerar inconsistências,

o que faz com que seja necessária uma definição de direitos de decisão e de responsabilidades (Khatri & Brown, 2010; Weber et al., 2009). Consequentemente, a qualidade da informação não é apenas um requisito técnico, mas uma condição para a eficácia da segmentação, transformando os dados num suporte à gestão e à tomada de decisão na função de compras.

3.7. Digitalização, análise de dados e resiliência na gestão de fornecedores

A digitalização não é apenas uma evolução tecnológica. O seu impacto na gestão dos fornecedores tem sido notório, permitindo uma maior visibilidade e coordenação ao longo das cadeias de abastecimento. Com o aparecimento de novas tecnologias digitais e de ferramentas de análise de dados, há uma melhoria significativa na visibilidade e na coordenação entre os intervenientes, o que ajuda no momento de tomada de decisão e na mitigação do risco (Gunasekaran et al., 2015). Com isto, a análise de dados mostra-se relevante por conseguir transformar dados dispersos em informação relevante, o que facilita a previsão de disrupções, melhorando a capacidade de resposta e recuperação da cadeia de abastecimento (Gunasekaran et al., 2015; Wu et al., 2025).

Igualmente, a resiliência é considerada uma competência importante de uma cadeia de abastecimento, correspondendo à sua capacidade de resistir e de recuperar rapidamente de perturbações ou crises, garantindo o funcionamento mesmo em situações adversas (Gunasekaran et al., 2015). A literatura sugere que a digitalização e o uso de ferramentas de análise de dados permitem reforçar essa competência através do aumento da visibilidade e da organização entre os intervenientes, o que possibilita uma resposta mais rápida e assertiva a eventuais disrupções da cadeia, causadas por fatores externos (Wu et al., 2025). A importância da análise de dados não se limita apenas à recolha de informação, mas também à utilização dessa informação para avaliações de risco e apoio à tomada de decisão, o que contribui para a recuperação da cadeia de abastecimento em contextos de incerteza (Gunasekaran et al., 2015; Wu et al., 2025).

No caso específico do departamento de compras, a digitalização e a análise de dados são muito relevantes porque permitem transformar os dados em informação útil para decisões relacionadas com a gestão de fornecedores (Wu et al., 2025). Com a integração e análise de dados, é possível identificar padrões de incumprimento e outro tipo de vulnerabilidades, o que contribui para decisões mais consistentes, nomeadamente para reforçar a colaboração com fornecedores críticos, para diversificar as fontes de abastecimento ou para ajudar estratégias de desenvolvimento de fornecedores (Gunasekaran et al., 2015; Wu et al., 2025). Adicionalmente, esta lógica aplica-se no setor de componentes automóveis,

onde a inovação em tecnologias digitais está associada a um melhor desempenho, sendo esse efeito explicado, em parte, pelo reforço da resiliência da cadeia de abastecimento (Chen et al., 2025).

Contudo, a análise de dados e as novas tecnologias, para serem eficientes, dependem da qualidade dos dados recolhidos. A literatura sobre as plataformas empresariais destaca que a falta de coerência na forma como os dados são registados pode comprometer a qualidade e a interpretação da informação disponível, o que compromete a credibilidade das decisões (Strong & Volkoff, 2010). Logo, o contributo da digitalização para a mitigação do risco e para a resiliência depende da consistência e da fiabilidade da informação utilizada.

Posto isto, a literatura evidencia que a digitalização e a utilização de ferramentas de análise de dados reforçam a gestão de fornecedores ao fortalecer a resiliência, uma competência impactante quando se fala da cadeia de abastecimento (Gunasekaran et al., 2015; Wu et al., 2025). Porém, esta contribuição depende da qualidade dos dados e dos mecanismos implementados que garantam a consistência na gestão da informação (Khatri & Brown, 2010; Strong & Volkoff, 2010). Assim, a eficácia da hierarquização e da gestão dos fornecedores, especialmente em organizações multinacionais, assenta nos modelos de segmentação, na estrutura informacional e nas capacidades digitais.

3.8. Síntese Crítica

A literatura sustenta que a função de compras tem adquirido um papel estratégico associado à crescente complexidade das redes de abastecimento e à dependência de fornecedores num contexto global. Neste enquadramento, a hierarquização e a segmentação tornam-se instrumentos essenciais para estruturar a base de fornecedores, permitindo uma alocação coerente dos recursos, especialmente nas organizações multinacionais que estão muitas vezes inseridas em cadeias globais de valor complexas, como é o caso da indústria automóvel. Em contrapartida, a literatura evidencia que a eficácia da diferenciação não depende apenas do modelo de segmentação adotado, mas das condições informacionais e organizacionais capazes de garantir decisões coerentes entre as unidades. Igualmente, a digitalização e o uso de ferramentas de análise de dados potenciam a gestão de fornecedores, reforçando a resiliência da cadeia de abastecimento.

No que diz respeito aos modelos de segmentação, a literatura tende a focar-se na diferenciação dos fornecedores e na alocação de recursos, dedicando uma menor atenção às condições informacionais e aos mecanismos organizacionais. Face ao exposto, a pouca atenção a estes fatores dificulta a consistência e a comparabilidade das classificações entre as unidades, nomeadamente quanto à influência que a integração entre os sistemas e a governação da informação têm na hierarquização. Por

outro lado, embora o desenvolvimento das ferramentas de análise de dados e da digitalização sejam caracterizados como um fator chave para a gestão do risco e da resiliência, existe uma lacuna na explicação da sua integração nos processos de segmentação e de como dependem de dados de qualidade, sobretudo em organizações multinacionais com múltiplos sistemas e práticas locais. Consequentemente, estas lacunas justificam a importância de analisar como os dados suportam a hierarquização e a gestão de fornecedores.

Com isto, o presente estudo enquadra-se na análise da hierarquização e na gestão de fornecedores, procurando compreender como a qualidade e a consistência dos dados influenciam as decisões da organização.

Para clarificar a ligação entre a literatura analisada e o caso empírico, a Tabela 2 sintetiza o modelo conceptual que orienta o estudo. Este modelo não pretende apresentar uma relação causal rígida, mas evidenciar a articulação entre a qualidade da informação registada nos sistemas, a correta associação entre os diferentes níveis de registo dos fornecedores e a capacidade da organização para utilizar esses dados nos processos operacionais e nas decisões estratégicas.

Tabela 2 - Modelo conceptual de ligação entre literatura e caso empírico

Dimensão Conceptual	Ligação ao caso empírico
Qualidade dos dados	Refere-se à fiabilidade, atualização e ausência de duplicações ou erros na informação registada sobre os fornecedores
Coerência hierárquica	Diz respeito à correta ligação entre os CVM e Local Vendors
Rastreabilidade	Permite interpretar a base de fornecedores de forma integrada e acompanhar a origem e evolução da informação nos sistemas
Eficiência operacional	Relacionada com a redução de validações manuais, retrabalho, correções posteriores e necessidade de confirmações adicionais
Gestão estratégica de fornecedores	Apoia decisões relacionadas com negociação, sourcing, risco, compliance, sustentabilidade e gestão de dependências

Fonte: elaboração própria

Esta articulação permite enquadrar o caso empírico, no qual a hierarquização dos fornecedores é analisada não apenas como uma lógica estratégica de diferenciação, mas também a partir da forma como os diferentes níveis de registo se encontram estruturados nos sistemas organizacionais.

4. Metodologia

O presente capítulo apresenta o enquadramento metodológico que orientou a investigação desenvolvida no contexto do estágio curricular, bem como os procedimentos seguidos na recolha e análise dos dados. Assim sendo, pretende-se explicitar de que forma a metodologia adotada permite responder à questão "De que forma a coerência e a hierarquização dos dados influenciam a gestão estratégica de fornecedores na Continental?". Este tópico é relevante, pois permite compreender a lógica de investigação utilizada, assegurando a coerência entre o problema em análise, os objetivos do estudo e os métodos utilizados, articulando o conhecimento técnico com a prática profissional.

Com isto, o capítulo encontra-se estruturado em três partes principais, começando por apresentar a filosofia de investigação, a natureza qualitativa do estudo e a estratégia de investigação adotada. Seguem-se as técnicas de recolha de dados, articulando a observação participante, as entrevistas semiestruturadas e a análise de documentos organizacionais. Finalmente, são explicados os procedimentos de análise de dados e as considerações éticas a ter em conta ao longo do processo de investigação. Esta estrutura segue uma abordagem fenomenológica e interpretativa, na qual é privilegiada a compreensão da realidade estudada a partir do seu contexto e da perspetiva dos participantes.

4.1. Filosofia de investigação, natureza do estudo e estratégia de investigação

Primeiramente, é necessário ter em conta a natureza do problema identificado e os objetivos definidos para o estudo. Para tal, foi adotada uma abordagem qualitativa, já que se procurou compreender o fenómeno organizacional num contexto real. Uma investigação qualitativa é adequada quando a intenção é perceber os significados que os participantes atribuem a um problema, utilizando os dados recolhidos no seu contexto e a sua interpretação (Creswell, 2014). Além de que, uma investigação qualitativa é relevante para uma exploração mais profunda de fenómenos complexos (Saunders et al., 2023). No caso específico deste estudo, esta opção mostra-se adequada para a análise da gestão e hierarquização dos fornecedores, já que exige um estudo aprofundado das práticas, dos processos e das limitações observadas ao longo do estágio.

Adicionalmente, o estudo enquadra-se numa perspetiva interpretativista, próxima do paradigma fenomenológico, uma vez que privilegia a compreensão da realidade a partir do contexto em que esta está inserida e da perspetiva dos participantes diretamente envolvidos. Este paradigma está associado a uma abordagem qualitativa e subjetiva, estando a compreensão do fenómeno dependente da interpretação dos participantes. Esta perspetiva é pertinente para este estudo, na medida em que o

problema analisado está diretamente associado ao contexto organizacional em que os processos ocorrem e às interpretações dos intervenientes diretos.

Para além disso, a análise segue uma lógica indutiva, procurando identificar padrões, limitações e interpretações a partir dos dados recolhidos. A abordagem indutiva numa análise qualitativa permite que os resultados surjam dos dados através da identificação de temas importantes, com base na leitura e interpretação dos mesmos (Thomas, 2006). Neste sentido, este estudo procura entender um fenómeno observado através da observação empírica durante o estágio, permitindo desenvolver interpretações sustentadas nas experiências e perceções de todos os envolvidos.

A estratégia de investigação, neste estudo, é o estudo de caso, sendo adequado para analisar um fenómeno no seu contexto, especialmente quando ambos se encontram interligados (Yin, 2018). Este relatório diz respeito à realidade organizacional da Continental, mais especificamente à equipa de Purchasing Operations, onde se observaram os processos diretamente relacionados com a gestão e hierarquização de fornecedores. Logo, o estudo de caso é a estratégia mais adequada para analisar o problema identificado, já que permite desenvolver uma análise mais profunda e contextualizada.

4.2. Técnicas de Recolha de Dados

A recolha de dados desta investigação assentou em três técnicas: a observação participante, as entrevistas semiestruturadas e a análise documental. Com a combinação destes três elementos foi possível recolher diferentes perspetivas sobre o fenómeno em análise, reforçando a consistência das informações através da triangulação dos dados. Assim, esta opção mostra-se ajustada ao tipo de estudo planeado, por possibilitar uma compreensão mais contextualizada da problemática identificada. A articulação entre estas três técnicas permitiu cruzar diferentes perspetivas e reforçar a interpretação da análise.

Uma das principais técnicas de recolha de dados utilizadas foi a observação participante, sendo um ponto central neste estudo. Para esta investigação, esta técnica torna-se um método relevante, já que foi desenvolvida no contexto do estágio curricular, permitindo um maior conhecimento do contexto organizacional, das atividades, dos processos e dos constrangimentos relacionados com a gestão e a hierarquização de fornecedores. A observação participante é um bom instrumento para compreender o fenómeno em estudo, no contexto em que ele ocorre, através do contacto direto com as atividades do dia-a-dia (Kawulich, 2005). Adicionalmente, Saunders et al. (2023) referem que a observação é uma técnica relevante para recolher dados sobre a rotina e os processos no seu enquadramento. Com isto, foi possível aprender sobre os processos associados à gestão de fornecedores, bem como sobre as

dificuldades sentidas na forma como as diferentes equipas e os diferentes sistemas lidam com essas informações.

Para sustentar esta técnica, foi elaborado ao longo do estágio um ficheiro que inclui a descrição de todas as tarefas realizadas, a base de dados utilizada, o tipo de correção efetuada e o impacto que a tarefa teve. Esse ficheiro serve de apoio à observação participante, permitindo acompanhar cronologicamente as atividades desenvolvidas, os contextos em que ocorreram e o impacto das intervenções realizadas. Este suporte permite compreender a evolução das atividades desenvolvidas e o efeito que tiveram na melhoria do trabalho da equipa em causa, bem como identificar os padrões relacionados com as inconsistências verificadas, quais os tipos de correções mais frequentes e a forma como essas intervenções influenciam as equipas.

Igualmente, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com o objetivo de recolher a perspetiva de colaboradoras que estão diretamente ligadas aos processos relacionados com o tópico em estudo. Este tipo de recolha de dados é importante para explorar as experiências e pontos de vista dos participantes, aprofundando temas relevantes para o estudo (Saunders et al., 2023). Além disso, Creswell (2014) refere que, numa investigação qualitativa, as entrevistas são uma fonte relevante para perceber os significados e as interpretações atribuídas pelos intervenientes à realidade em observação.

Com isto, foram realizadas três entrevistas semiestruturadas, presencialmente e no final do estágio, a colaboradoras da equipa de Purchasing Operations – Raw Materials. As participantes foram escolhidas pela sua intervenção nos processos relativos à gestão e hierarquização dos fornecedores e, por possuírem diferentes níveis de experiência e responsabilidade dentro da equipa. Esta seleção permitiu recolher diferentes perspetivas sobre o problema em análise, já que envolveu a colaboradora responsável por coordenar a equipa, uma colaboradora com uma maior antiguidade e um maior conhecimento sobre a evolução dos processos e das atividades da equipa e uma colaboradora com uma integração mais recente, diretamente ligada a tarefas relacionadas com a manutenção da informação dos fornecedores.

As entrevistas foram organizadas em diferentes grupos temáticos, incidindo sobre o enquadramento funcional das entrevistadas, os sistemas utilizados, as inconsistências entre os sistemas, os procedimentos de correção, as causas e os impactos operacionais, o fluxo de comunicação entre equipas, a integração entre sistemas e o contributo do estágio. Embora tenham seguido um guião, as entrevistas mantiveram um carácter semiestruturado, permitindo aprofundar determinadas respostas sempre que surgiam aspetos particularmente relevantes para o problema em estudo. Esta estrutura

permitiu recolher informações comparáveis entre as participantes, sem comprometer a flexibilidade necessária à exploração das suas perceções e experiências.

Após a realização das entrevistas, a informação recolhida foi organizada por temas e posteriormente articulada com os dados provenientes da observação participante e da análise documental. Contudo, as entrevistas não foram utilizadas de uma forma isolada, mas sim como uma fonte complementar de evidência, permitindo confirmar, aprofundar e interpretar as situações observadas ao longo do estágio. Os temas foram definidos a partir da comparação dos dados recolhidos nas entrevistas, na observação participante e na análise documental, permitindo identificar convergências e divergências entre as diferentes fontes.

Finalmente, a última técnica utilizada foi a análise documental, que serviu de complemento aos dois métodos apresentados. De facto, os documentos são uma fonte relevante para uma investigação qualitativa porque fornecem o contexto e o detalhe que servem de apoio para a análise empírica (Bowen, 2009). Neste caso, a análise documental foi útil para perceber o enquadramento dos processos que dizem respeito à gestão de fornecedores e quais são as ferramentas e os procedimentos utilizados.

Especificamente, os documentos utilizados incluem informação sobre o funcionamento e constituição da equipa, procedimentos associados à manutenção contratual, a gestão de certificados e outros materiais de apoio utilizados no contexto da equipa. Com este complemento foi possível obter uma melhor compreensão de todo o cenário, o que contribuiu para uma interpretação mais consistente dos dados. A Tabela 3 apresenta as principais técnicas utilizadas, as respetivas fontes, os objetivos associados e o seu contributo para o presente estudo.

Tabela 3 - Técnicas de recolha de dados, fontes e contributos para o estudo

Técnica	Fonte de dados	Objetivo	Contributo para o estudo
Observação participante	Atividades desenvolvidas durante o estágio e registo sistemático das tarefas realizadas	Compreender os processos, as rotinas e as limitações associadas à gestão e à hierarquização dos fornecedores no contexto organizacional	Permitiu observar diretamente o problema em contexto real, identificar inconsistências e compreender o impacto das correções realizadas
Entrevistas semiestruturadas	Três colaboradoras da equipa de Purchasing Operations – Raw Materials	Recolher perceções, experiências e interpretações sobre os sistemas utilizados, as inconsistências identificadas, os procedimentos de correção e o contributo do estágio	Permitiu aprofundar a perspetiva dos intervenientes diretamente envolvidos e complementar a evidência recolhida através da observação
Análise documental	Materiais internos sobre funcionamento da equipa, manutenção contratual, certificados e procedimentos	Compreender o enquadramento organizacional dos processos e os instrumentos utilizados na gestão de fornecedores	Permitiu contextualizar os dados empíricos e reforçar a interpretação das práticas observadas no estágio

Fonte: elaboração própria com base nos documentos da organização

4.3. Técnicas de análise dos dados e considerações éticas

Relativamente à análise dos dados, definiu-se uma abordagem temática e indutiva, tendo em conta o tratamento da informação qualitativa recolhida através de diferentes técnicas. A análise indutiva permite criar categorias a partir dos dados, com base na leitura, interpretação e organização da informação (Thomas, 2006). Também, Braun e Clarke (2006) mencionam que a análise temática é um bom método para identificar e analisar padrões que se evidenciam nos dados, permitindo uma interpretação estruturada do material recolhido.

No presente estudo, a análise dos dados combinou a informação recolhida através dos três métodos, seguindo uma lógica de triangulação. Numa primeira fase, a informação proveniente das três fontes foi lida e organizada de acordo com a sua relação com a questão de investigação e com os objetivos do estudo. Esta leitura inicial permitiu identificar ideias recorrentes, situações repetidas e aspetos particularmente relevantes para compreender o problema observado.

Numa segunda fase, essas evidências foram agrupadas por proximidade temática, dando origem a categorias de análise. Assim, referências a divergências entre sistemas, registos duplicados, utilização de numeração dummy, ausência de CVM ou necessidade de mapping foram integradas na categoria relativa às inconsistências nos dados e nos sistemas. As referências a validações manuais, criação de tickets, confirmação com outras equipas e correção de registos foram associadas à categoria dos procedimentos de validação e correção. Por sua vez, os elementos relacionados com atrasos, retrabalho, dificuldades de rastreabilidade e limitações na utilização da informação foram integrados na categoria dos impactos operacionais e organizacionais.

Numa terceira fase, as categorias foram comparadas entre as diferentes fontes de dados. As entrevistas permitiram compreender as perceções das colaboradoras sobre os sistemas utilizados, as causas das inconsistências e os seus impactos; a observação participante permitiu verificar como esses problemas se manifestavam nas tarefas realizadas durante o estágio; e a análise documental permitiu contextualizar os procedimentos, ferramentas e materiais utilizados pela equipa. Este cruzamento permitiu identificar convergências e complementaridades entre aquilo que foi referido pelas entrevistadas, observado no trabalho desenvolvido e enquadrado nos documentos internos.

A partir deste processo, foram definidos os principais temas de análise apresentados no capítulo empírico: o enquadramento da equipa e das funções analisadas, os sistemas utilizados, as inconsistências entre sistemas, os procedimentos de correção e validação, os impactos das inconsistências, as causas do problema, a comunicação entre equipas, a integração entre sistemas e o contributo do estágio para a mitigação do problema. Deste modo, os temas finais não resultaram apenas

da estrutura inicial dos guiões de entrevista, mas também dos padrões identificados através da articulação entre entrevistas, observação participante e análise documental.

No desenvolvimento da investigação, foram tidas em conta questões éticas associadas à recolha e análise de dados num contexto organizacional. As entrevistas foram realizadas com o consentimento das participantes, sendo-lhes explicada a sua finalidade para fins exclusivamente académicos e garantindo a confidencialidade da sua identidade e das suas respostas. De igual modo, todos os documentos utilizados foram apenas utilizados no âmbito deste estudo, preservando a sensibilidade da informação da organização.

5. Estudo Empírico e Contributo para a Mitigação do Problema

Este capítulo tem como objetivo apresentar a componente empírica da investigação e demonstrar de que forma o problema identificado se manifestava no contexto da Continental, através das atividades desenvolvidas e da evidência empírica recolhida. Do mesmo modo, são descritas as tarefas realizadas no âmbito do estágio, demonstrando o contributo prático do trabalho desenvolvido para a análise do problema em estudo.

5.1. Enquadramento empírico do problema no contexto do estágio

Ao longo do estágio e das atividades realizadas, ficou evidente que a gestão e a hierarquização dos fornecedores estavam dependentes da coerência e da qualidade da informação registada nos diferentes sistemas utilizados pela organização. No contexto das principais tarefas desenvolvidas pela Purchasing Operations Team, fica clara a necessidade de dispor de informação fiável e atualizada para apoiar as atividades diárias das equipas e o funcionamento dos processos associados à gestão de fornecedores.

De facto, o problema observado não se limitava apenas a divergências entre sistemas. Tornavam-se igualmente visíveis outros constrangimentos, como dificuldades no fluxo de informação, na articulação entre todos os intervenientes e a existência de processos demasiado burocráticos. Assim sendo, este estágio constituiu um contexto privilegiado para compreender como estas limitações se manifestavam no trabalho diário das equipas e para analisar o problema no seu contexto organizacional.

Neste contexto, importa clarificar que a noção de hierarquização utilizada no presente estudo articula duas dimensões complementares. A primeira corresponde à hierarquização estratégica dos fornecedores, discutida na literatura através de critérios como risco, impacto, criticidade, desempenho ou tipo de relação. Esta dimensão permite compreender a importância de diferenciar fornecedores e de apoiar decisões relacionadas com alocação de recursos, negociação, monitorização e gestão de dependências. A segunda corresponde à hierarquia administrativa dos registos nos sistemas de informação, relacionada com a correta associação entre os diferentes níveis de identificação dos fornecedores.

No caso empírico analisado, a hierarquia administrativa assume particular relevância porque constitui a base informacional que permite tornar a gestão estratégica mais fiável e operacionalizável. Assim, a correta associação entre os registos não é entendida como uma alternativa à hierarquização estratégica, mas como uma condição de suporte à sua aplicação. Quando os registos se encontram

desatualizados, duplicados ou incorretamente associados, a organização enfrenta maiores dificuldades em consolidar informação, identificar grupos empresariais, avaliar dependências e apoiar decisões relacionadas com negociação, sourcing, risco, compliance e sustentabilidade.

Deste modo, o estudo mantém o foco na gestão estratégica de fornecedores, mas analisa-a a partir da qualidade e da estruturação dos dados que sustentam essa gestão.

5.2. Atividades desenvolvidas no âmbito do estágio

No âmbito do estágio curricular realizado na Continental, as atividades desenvolvidas incidiram principalmente na análise e correção dos dados relacionados com os fornecedores, no contexto da equipa de Purchasing Operations. Mais concretamente, as tarefas centraram-se na verificação da coerência dos dados entre os diferentes sistemas organizacionais, na identificação e correção de divergências de informação e na verificação e atualização das hierarquias.

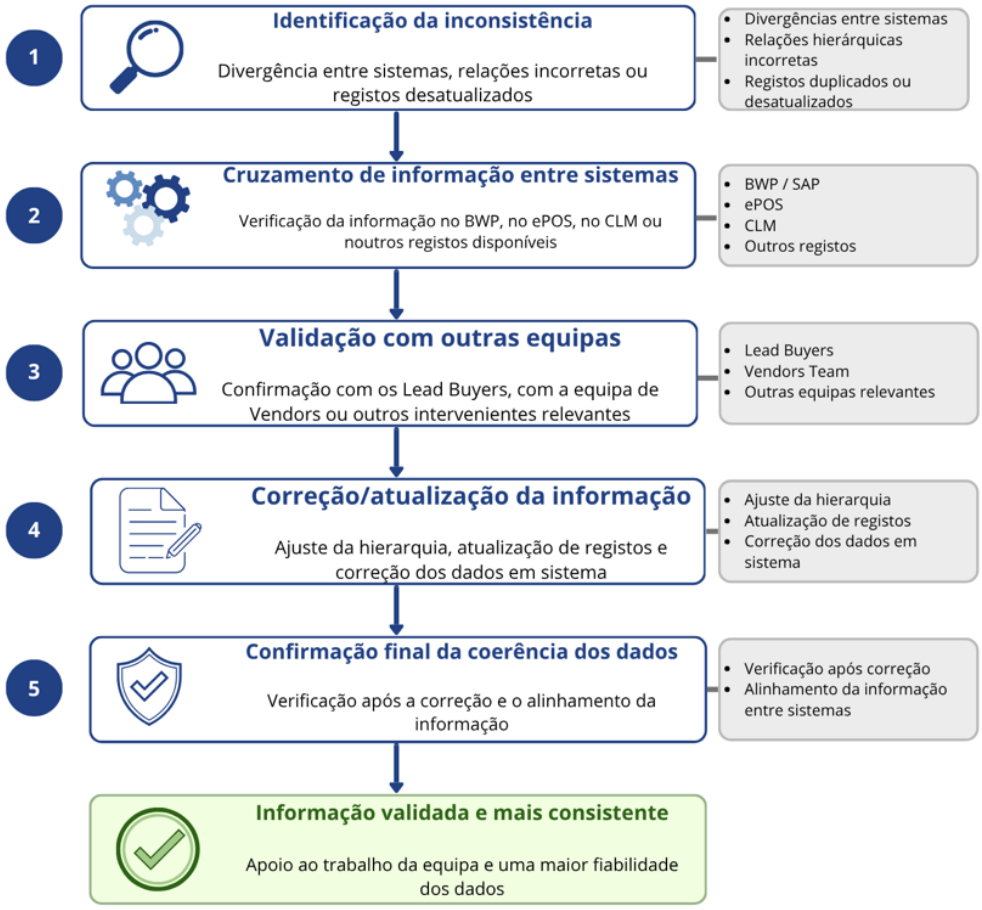
Efetivamente, uma parte significativa do trabalho foi dedicada à análise da informação existente nos diferentes sistemas, com o objetivo de identificar inconsistências nos dados. Para tal, foi necessário comparar diversos registos, verificar se, para o mesmo fornecedor, estavam atribuídas diferentes classificações nos diferentes sistemas e confirmar se as informações estavam atualizadas de acordo com o contexto atual desse fornecedor. Este processo estava dependente da validação e confirmação por parte de outras equipas, uma vez que exigia uma verificação minuciosa da coerência entre os dados.

Adicionalmente, foram realizadas correções e atualizações da informação, especialmente no que dizia respeito à hierarquia dos fornecedores. Assim sendo, estas intervenções incluíram a confirmação dos CVM dos fornecedores, das relações hierárquicas entre Local Vendors e CVM e da atualização da informação nos certificados utilizados num contexto contratual. Incluíram também tarefas de limpeza de dados, especialmente quando estes apareciam duplicados, com uma numeração dummy ou quando já estavam desatualizados. Quando a estrutura hierárquica não se encontra corretamente definida, podem surgir dificuldades na interpretação da informação e nas atividades diárias da equipa, podendo influenciar a capacidade de gestão dos fornecedores. Este processo incluía também a confirmação das atualizações através de outras equipas, especialmente com os Lead Buyers, já que estes têm uma relação direta e, por isso, um conhecimento mais vasto de determinado fornecedor.

Para a realização de todas estas tarefas, foi necessário intervir em bases de dados distintas e, em diversos momentos, contactar diversas equipas para confirmar ou pedir informações. Efetivamente, foi possível observar que a correção dos dados não dependia única e exclusivamente da observação e retificação dos erros detetados, mas também do fluxo de comunicação entre diversos intervenientes e

da clareza dos procedimentos organizacionais. As atividades desenvolvidas permitiram, não só intervir diretamente nas situações, bem como compreender melhor os mecanismos que estavam na origem das limitações observadas. A Figura 3 evidencia que a correção das inconsistências não dependia apenas da identificação do erro, mas também do cruzamento de informação entre sistemas e da validação com outros intervenientes.

Figura 3 - Processo de identificação, validação e correção das inconsistências



Fonte: elaboração própria

A Tabela 4 apresenta uma síntese das principais bases analisadas, inconsistências identificadas e ações realizadas. Embora o estudo tenha uma natureza qualitativa, estes indicadores evidenciam a dimensão prática do problema observado e tornam mais claro o contributo do estágio para a mitigação das inconsistências nos sistemas de informação. A tabela destaca os principais volumes de informação tratados, os tipos de situações identificadas e o impacto operacional das ações realizadas.

Tabela 4 - Síntese das atividades de validação e correção realizadas durante o estágio

Fase	Base analisada	Casos identificados	Ações realizadas	Resultado/impacto
1ª Fase	ePOS	67 nomes de CVM com necessidade de correção	Correção dos nomes no ePOS e atualização do tracker da equipa	Melhoria da consistência dos nomes registados e redução de divergências na consulta da informação sobre fornecedores.
2ª Fase	Extração de 10700 resultados do BWP	403 casos "Not assigned"; 236 denominações dummy; 1620 CVN que deveriam corresponder a um CVM	Limpeza dos 1 620 CVN, com remoção de duplicados, resultando em 472 casos únicos para validação; pesquisa e comparação para identificação de correspondências com CVM	143 correções foram enviadas para validação, das quais 115 foram aprovadas, 19 não aprovadas e 4 ficaram em espera. Esta fase permitiu transformar potenciais inconsistências em casos concretos de validação e correção, facilitando a melhoria das associações entre CVN e CVM.
3ª Fase	Extração de 5295 resultados do CLM	1 871 casos com dummy CVM, CVN ou ausência de CVM; 65 casos a corrigir	Validação dos registos em CLM, identificação de casos sem acesso, casos com necessidade de mapping. Criação de um ticket para corrigir 14 CVM e 37 agreements.	A validação transformou os registos inconsistentes em casos corrigidos, reduzindo as ambiguidades na informação e facilitando a futura atualização dos dados.
3ª Fase – validação adicional	Lista de fornecedores com 93443 resultados	376 correções identificadas	Limpeza da base, análise dos registos e identificação de inconsistências	Produção de uma base mais tratável e fiável para validação. Esta tarefa facilitou a identificação dos casos a corrigir e reduziu a necessidade de validação manual sobre a lista original.
4ª Fase	SharePoint	295 nomes de pastas com necessidade de correção	Correção dos nomes por categoria: Chemicals, Fillers and Components, Reinforcements e Synthetic Rubber	Maior uniformização da organização documental, facilitando a pesquisa interna, a identificação dos fornecedores e a consulta da informação pela equipa.

Fonte: elaboração própria com base no registo da observação participante

Como se observa, as atividades desenvolvidas envolveram a análise de bases de dados, a identificação de diferentes tipos de inconsistências e a realização ou preparação de correções em sistemas e ficheiros internos. Os dados apresentados permitem tornar mais concreta a dimensão do

problema observado, evidenciando situações como a utilização de numeração dummy, divergências entre CVN e CVM, ausência de CVM, necessidade de mapping, falta de acesso a determinados registos e nomes desatualizados em plataformas internas.

Importa ainda referir que, em vários casos, a correção das inconsistências não podia ser realizada diretamente pela equipa, dependendo da criação de tickets e da intervenção de outras equipas responsáveis pelos sistemas. Ao longo do estágio, foram criados 15 tickets associados à validação, correção, mapping, pedidos de acesso e atualização de informação nos diferentes sistemas. Estes tickets permitiram formalizar e encaminhar situações como a correção de nomes de fornecedores, a associação entre CVN e CVM, o mapping de registos no CLM, o acesso a agreements e a atualização de dados em sistemas internos.

Assim, o contributo do estágio não se restringiu à observação do problema, tendo incluído tarefas concretas de validação, correção, e identificação de inconsistências. Estas ações contribuíram para melhorar a fiabilidade da informação, facilitar a rastreabilidade dos fornecedores e reduzir ambiguidades nos dados utilizados pela equipa. Ao mesmo tempo, os indicadores apresentados reforçam a relevância da qualidade dos dados para a eficiência dos processos de compras e para a gestão estratégica da base de fornecedores.

5.3. Análise dos Resultados

Pretende-se analisar os resultados obtidos através da triangulação entre as entrevistas realizadas às três colaboradoras da equipa de Purchasing Operations – Raw Materials, a observação participante desenvolvida ao longo do estágio e a análise documental de materiais internos, relevantes para a compreensão dos processos e sistemas organizacionais.

5.3.1. Enquadramento da equipa e relevância das entrevistadas

Com base nas entrevistas realizadas, o primeiro grupo de perguntas permitiu perceber o enquadramento das entrevistadas e a sua relevância para este estudo, nomeadamente o seu tempo na equipa e as suas principais funções dentro da mesma (Tabela 5). Estas primeiras questões são relevantes, na medida em que demonstram que, apesar de interpretarem o problema de formas distintas, os seus pontos de vista são complementares.

A E1 exerce atualmente funções de Team Leader, sendo o seu papel "organizar a equipa, garantir que as tarefas são cumpridas e procurar constantemente novas formas de otimizar o trabalho". A E2, por sua vez, faz parte da equipa desde a sua criação, demonstrando um conhecimento mais aprofundado da evolução das tarefas e dos processos. Destaca que a equipa, com o passar do tempo, passou a ter

funções relacionadas com a "manutenção de certificados, manutenção de informação e standardização entre sistemas". Já a E3 integrou a equipa mais recentemente, passando as suas principais tarefas pela manutenção dos preços no sistema, pela ativação e desativação de materiais e pela atualização de documentação relevante dos fornecedores. A sua perspetiva mostra o papel de suporte e de elemento intermediário que a equipa tem quando afirma que "somos uma ligação" entre a informação recebida e a sua manutenção em sistema.

Contudo, apesar das diferenças de funções e de tempo na equipa, há um consenso na perceção da importância da qualidade dos dados para o funcionamento da equipa. Neste sentido, esta contextualização permite compreender de que forma o problema do estudo se insere no contexto diário da equipa.

Tabela 5 - Caracterização das entrevistadas

Entrevistada	Função	Experiência na equipa	Contributo para a análise
E1	Team Leader	Responsável pela organização e acompanhamento das tarefas da equipa	Perspetiva global sobre os processos, limitações e articulação entre equipas
E2	Colaboradora da equipa	Integra a equipa desde a sua criação	Perspetiva histórica e operacional sobre a evolução das tarefas, das funções e das inconsistências entre sistemas
E3	Colaboradora da equipa	Integração mais recente	Perspetiva prática sobre a adaptação da informação à lógica dos sistemas e os constrangimentos do trabalho diário

Fonte: elaboração própria

Verifica-se então que, a equipa tem um papel de suporte operacional na manutenção da informação dos fornecedores bem como na atualização e criação de novos contratos, nomeadamente na gestão de elementos essenciais ao funcionamento do processo de compras. As principais funções da equipa passam pela atualização de preços e condições contratuais em sistema, pela verificação da coerência da informação dos fornecedores, pela validação de hierarquias entre CVM e Local Vendor e pela atualização de certificados e de outra documentação relevante. Há também um contacto constante com outros intervenientes, uma vez que se trata de uma equipa de apoio a outras equipas e de articulação para a confirmação e atualização da informação. Logo, a sua atuação não depende apenas da sua execução técnica, mas também da forma como a equipa interpreta e valida os dados.

5.3.2. Sistemas utilizados e contexto operacional

No que diz respeito às ferramentas e sistemas utilizados no desempenho das tarefas diárias, o ePOS surge como a principal ferramenta, especialmente no contexto de Raw Materials, como foi reforçado pela E1, sendo este usado para a manutenção de preços e condições contratuais. Adicionalmente, são mencionados outros sistemas, como o SAP, o BWP e o CLM, utilizados nomeadamente para consulta, validação da informação, atualização de certificados e confirmação de hierarquias entre fornecedores.

Do mesmo modo, o registo das tarefas realizadas ao longo do estágio permite observar que a utilização destas plataformas não acontece de forma isolada, exigindo que a informação seja cruzada entre diferentes sistemas para validar os dados relativos a um fornecedor. Esta necessidade evidenciou a complexidade do contexto em análise e a importância da coerência da informação para um correto desenvolvimento das atividades da equipa. A análise dos documentos internos permitiu, igualmente, compreender a lógica do funcionamento dos processos e confirmar que diferentes sistemas eram utilizados para tratar o mesmo tipo de informação relativa aos fornecedores.

5.3.3. Inconsistências entre sistemas

Quando questionadas sobre a existência de diferenças ou inconsistências entre sistemas, as entrevistadas demonstraram que a informação nem sempre se apresentava coerente entre as diversas plataformas. A E1 refere que surgiam "muitas dúvidas", uma vez que aquilo que era "feito no BWP não passava para o ePOS nem para as outras ferramentas utilizadas", o que gerava dificuldades na manutenção da hierarquia que tinham em sistema. A E2 reforça esta mesma ideia, dizendo que as inconsistências surgiam frequentemente nos "nomes, contactos e moradas", bem como múltiplos códigos que dificultavam a identificação do fornecedor correto. Por sua vez, a E3 refere que muitas vezes a informação não era providenciada de forma padronizada, sendo ainda necessário "traduzir para linguagem de sistema".

De facto, foi possível confirmar estas perceções. As inconsistências assumiam diversas formas, como classificações distintas para o mesmo fornecedor, relações incorretas ou incompletas entre CVM e Local Vendor, registos duplicados e utilização de numeração dummy. Em determinadas situações, verificou-se também que a hierarquia já não refletia a realidade corporativa atual, especialmente devido a aquisições, joint-ventures ou até por mudanças nas relações entre a empresa-mãe e as entidades locais.

A relevância destas inconsistências não se explicava apenas pela sua diversidade, mas também pela frequência com que ocorriam. Isto implicava comparações com outras fontes, confirmação da informação e, muitas vezes, a intervenção de outras equipas. Assim, verificou-se que estas limitações não constituíam um problema pontual, mas sim um elemento recorrente no contexto diário da equipa, o que permitiu delimitar com mais precisão o problema organizacional em estudo.

5.3.4. Procedimentos de correção e validação

O procedimento de correção de erros ou inconsistências, como foi esclarecido nas entrevistas, envolvia a necessidade de intervenção de outras equipas. A E1 mencionou que as correções tinham de ser realizadas "uma a uma", sendo necessário recorrer à equipa de vendors para confirmar ou corrigir a hierarquia antes de qualquer alteração no sistema. A E2 referiu que, embora tenham vindo a ganhar uma maior capacidade para lidar com estas situações, nem sempre existia um procedimento formalmente claro, o que fazia com que muitas decisões fossem baseadas no seu conhecimento e na análise do caso em específico. Por fim, a E3 destaca que, perante situações de dúvida, verificava-se o método seguido anteriormente numa situação semelhante e, quando necessário, recorria-se a outros colegas para esclarecer alguma informação. As tarefas realizadas ao longo do estágio confirmaram igualmente esta necessidade de validação cruzada e de colaboração entre equipas.

5.3.5. Impacto das inconsistências

Relativamente ao impacto que as inconsistências tinham no trabalho diário da equipa, verificou-se que estas geravam constrangimentos na execução das tarefas. Pela primeira entrevista compreendeu-se que estas situações "causavam atrasos" e também afetavam "os reports que eram feitos". A E1 associou ainda este impacto ao retrabalho gerado pelo processo de correção, explicando que era necessário "criar um ticket para a equipa de vendors, aguardar que a correção fosse feita e, só depois, fazermos o mapeamento no ePOS". A E2 acrescentou que o impacto dependia do contexto, tornando-se mais significativo em momentos de mudança, especialmente quando a informação não estava corretamente criada para determinada fábrica. A E3 reforçou esta ideia, ao referir que estas diferenças "atrasam muito" o trabalho, uma vez que obrigam a esclarecer e adaptar a informação à lógica do sistema.

Igualmente, a observação participante confirmou que a falta de coerência da informação comprometia a eficiência operacional, já que aumentava o tempo necessário para executar determinadas tarefas e colocava em causa a fiabilidade da informação utilizada no apoio aos processos de compras.

5.3.6. Causas do problema

Quando questionadas sobre as causas mais comuns por detrás destas inconsistências, as entrevistas permitiram inferir que o problema não resultava de erros pontuais, mas de uma combinação de diversos fatores. A E1 destacou a dinâmica de alteração dos próprios fornecedores, nomeadamente aquisições e mudanças nas empresas-mãe, referindo que, "como não existe ligação entre o sistema deles e o nosso, acabamos muitas vezes por ter informação desatualizada do nosso lado". A E2 apontou a falha de comunicação, a falta de standardização e o excesso de decisão local como causas relevantes, salientando que "não existe um processo claro que defina como um fornecedor deve ser criado e mantido, e isso varia de região para região". Por outro lado, a E3 associou estas dificuldades ao facto de compradores e fornecedores utilizarem referências distintas, o que obriga a equipa a adaptar essa informação para a lógica interna da organização.

Estas perceções confirmaram-se ao longo do estágio, evidenciando que a origem das inconsistências não estava num único ponto do processo. A necessidade de cruzar informação entre diversos sistemas, de validar a hierarquia e de confirmar as alterações com outros intervenientes evidencia a natureza técnica e processual do problema.

5.3.7. Comunicação entre equipas e integração entre sistemas

O fluxo de informação entre equipas foi também um tópico abordado, uma vez que a colaboração entre estas é algo necessário para um bom funcionamento organizacional. Esta temática dividiu opiniões entre as entrevistadas. A E1 refere que, quando existiam alterações relevantes, estas eram normalmente comunicadas pelos Lead Buyers. A E2 reforça essa mesma ideia, mas acrescenta que a informação nem sempre chegava atempadamente, sabendo da informação "demasiado tarde". Em contrapartida, a E3 refere que a "comunicação funciona e é muito boa".

A possibilidade de uma maior integração entre sistemas foi igualmente abordada nas entrevistas, surgindo como uma potencial solução para a redução de erros. A E1 identifica a sincronização entre as ferramentas como uma possível melhoria, salientando que "os sistemas não estarem interligados" é uma fragilidade. A E2 defende que "tudo o que seja automático é bom", já que poderia contribuir para a redução de erros e do trabalho manual. Já a E3 considera que a automatização pode trazer benefícios, mas defende a importância de manter um equilíbrio entre a intervenção humana e a digitalização, sobretudo por questões ligadas ao controlo da informação.

5.3.8. Contributo do estágio para a mitigação do problema

As perceções recolhidas nas entrevistas reforçam o contributo que o estágio teve na mitigação do problema, através das atividades de validação e correção desenvolvidas. A E1 destacou que, com "uma correção em massa da informação existente no sistema", a probabilidade de surgirem erros no curto prazo seria menor. Do mesmo modo, a E2 evidenciou que o estágio ajudou a dar visibilidade à importância da limpeza e atualização dos dados, referindo que "este tipo de intervenção é muito positivo", sobretudo porque a falta de tempo da equipa dificulta a dedicação a tarefas de standardização. Por sua vez, a E3 salientou que "o impacto verdadeiro não é só para a equipa: é também para o controlling e para a análise de dados".

Desta forma, considera-se que o estágio contribuiu para a mitigação do problema, não por eliminar integralmente as suas causas, mas por atuar diretamente na correção das inconsistências e por reforçar a atenção e a importância da coerência da informação organizacional. De forma a sintetizar os principais tipos de inconsistência identificados no contexto do estágio, bem como os respetivos impactos, a Tabela 6 apresenta uma sistematização das situações observadas e da sua relevância operacional e organizacional.

Em termos concretos, o contributo do estágio materializou-se na validação de bases de dados, na identificação de inconsistências entre sistemas, na correção ou atualização de registos acessíveis e na organização da informação para utilização posterior pelos colaboradores.

Para a equipa, este trabalho permitiu reduzir a dispersão da informação e tornar mais visíveis os casos que exigiam intervenção, facilitando o processo de correção. Ao dispor de bases mais organizadas e de registos atualizados, a equipa passou a ter melhores condições para consultar a informação, acompanhar situações pendentes e evitar a repetição de algumas validações manuais.

Deste modo, o valor prático do estágio não se limitou à correção pontual de dados, tendo passado também pela melhoria da fiabilidade da informação, pela redução de ambiguidades nos registos e pelo reforço da rastreabilidade dos dados utilizados nos processos de compras.

Tabela 6 - Síntese das inconsistências identificadas e respetivos impactos

Tipo de inconsistência	Descrição	Impacto operacional	Impacto organizacional
Incoerência entre sistemas	Informação divergente sobre o mesmo fornecedor entre sistemas	Exigia cruzamento manual de informação e maior tempo de execução	Comprometia a fiabilidade e a consistência dos dados
Relações incorretas entre CVM e Local Vendor	Associação incompleta, incorreta ou inexistente entre entidades	Dificultava a validação da informação e a manutenção contratual	Comprometia a leitura coerente da base de fornecimento
Registos duplicados ou desatualizados	Existência de fornecedores repetidos, dummy ou desatualizados	Aumentava o retrabalho e o tempo de validação	Reduzia a qualidade da base de dados e a confiança na informação
Ausência de atualização automática	Alterações num sistema não eram refletidas nos restantes	Criava dependência de validação manual	Favorecia a persistência de incoerências entre plataformas
Falta de padronização da informação	Informação registada em formatos distintos	Atrasava o tratamento da informação e aumentava o risco de erro	Dificultava a comparabilidade entre fornecedores

Fonte: elaboração própria

5.4. Discussão dos Resultados

A análise dos resultados permite compreender de que forma os conceitos abordados na revisão de literatura são aplicados na prática. Assim, serão discutidos os resultados obtidos, tendo por base a literatura estudada e os dados recolhidos através das entrevistas semiestruturadas, da observação participante e da análise documental.

De facto, a literatura mostra que a diversidade da base de fornecimento exige diferentes abordagens ao nível da gestão, já que nem todos os fornecedores apresentam a mesma importância. Bensaou (1999) reforça que a natureza da relação comprador–fornecedor depende do grau de interdependência entre as partes. Embora o presente estudo se centre sobretudo na dimensão informacional e operacional da hierarquização, os resultados empíricos mostram claramente que a correta associação entre CVM e Local Vendor constitui uma condição essencial para assegurar uma leitura coerente da estrutura da base de fornecimento. Deste modo, a hierarquização dos fornecedores

revela-se relevante não apenas como forma de organização, mas também como suporte à consistência da informação utilizada nos processos associados à gestão de fornecedores.

Relativamente às cadeias globais de valor, a literatura evidencia que a crescente fragmentação internacional da produção aumentou a complexidade da gestão de fornecedores, sobretudo em organizações multinacionais. Gereffi et al. (2005) defendem que as relações entre as empresas variam consoante a complexidade das transações, a possibilidade de codificação da informação e a capacidade dos fornecedores. Por sua vez, Sturgeon et al. (2008) evidenciam que a indústria automóvel está presente em cadeias de abastecimento interdependentes e exigentes ao nível da coordenação. Os resultados obtidos correspondem a esta perspetiva, uma vez que mostram que a gestão dos fornecedores na Continental acontece num contexto caracterizado pela utilização de vários sistemas, pela necessidade de articulação entre diferentes intervenientes e pela constante validação da informação. Com isto, o problema em questão não corresponde a uma situação pontual, mas torna-se, assim, uma consequência da complexidade organizacional associada à gestão de fornecedores num ambiente multinacional.

Esta dimensão permite compreender que os impactos das inconsistências não se limitam à execução operacional das tarefas. Quando a informação sobre os fornecedores se encontra dispersa, desatualizada ou incorretamente associada entre os sistemas, a organização pode enfrentar limitações na consolidação e na interpretação da sua base de fornecimento. Esta situação pode dificultar a agregação do volume de compras associado a fornecedores ou grupos empresariais, a identificação do peso real desses fornecedores na estrutura de compras, a avaliação de riscos de concentração e a preparação de negociações com fornecedores globais. Do mesmo modo, a ausência de uma ligação fiável entre fornecedores locais e entidades de nível superior pode limitar o planeamento de sourcing e a identificação de alternativas de fornecimento, sobretudo em contextos marcados por cadeias de abastecimento internacionais e dependências regionais.

Adicionalmente, os resultados também demonstraram que a eficácia dessa hierarquização depende da qualidade e da fiabilidade da informação e da articulação entre os diferentes sistemas. A revisão de literatura evidencia que a hierarquização dos fornecedores só se torna operacional quando é baseada em dados fiáveis, comparáveis e rastreáveis entre as diferentes ferramentas e unidades organizacionais (Strong & Volkoff, 2010; Weber et al., 2009). De facto, o caso da Continental aplica-se a este ponto de vista, já que a incoerência entre sistemas, a ausência de uma atualização automática da informação e a necessidade constante de validação por outras equipas comprometiam essa consistência.

Por conseguinte, Khatri e Brown (2010) defendem que a governação da informação depende de direitos de decisão, de responsabilidades e de mecanismos de controlo sobre os dados organizacionais. Weber et al. (2009) acrescentam que os mecanismos de governação devem ser ajustados ao contexto organizacional, sobretudo em ambientes complexos e multinacionais. Os resultados demonstram isto mesmo, uma vez que a persistência das inconsistências resultava também da necessidade frequente de validação por outros intervenientes e da ausência de atualização automática dos dados entre sistemas.

A literatura mostra ainda que a digitalização e análise de dados podem reforçar a gestão de fornecedores e a resiliência da cadeia de abastecimento, mas que esse potencial depende da qualidade dos dados utilizados (Gunasekaran et al., 2015; Wu et al., 2025; Chen et al., 2025). Os resultados obtidos no estudo suportam esta ideia, na medida em que as entrevistadas reconheceram que uma maior integração entre os sistemas e uma maior automatização poderiam contribuir para a redução de erros e de trabalho, ainda que mantendo a necessidade de controlo humano sobre a informação. Neste sentido, a digitalização surge como uma oportunidade relevante para melhorar os processos, mas a sua eficácia continua dependente da consistência e da fiabilidade dos dados que alimentam os sistemas.

De um modo geral, os resultados obtidos mostram que o problema em estudo não resulta de uma só causa, mas da combinação entre diversos fatores. No caso da Continental, ficou claro que a dificuldade não está apenas em estruturar os fornecedores, mas em garantir que a informação utilizada para essa estruturação é coerente, atualizada e consistente entre os diferentes sistemas e intervenientes.

Por fim, importa destacar que o estágio contribuiu para a mitigação do problema, ainda que não tenha eliminado as suas causas estruturais. Através da identificação e da correção de inconsistências, da atualização de hierarquias e da validação de informação, o trabalho desenvolvido contribuiu para reforçar a fiabilidade dos dados em situações concretas e para tornar mais visível a importância estratégica da coerência informacional. Desta forma, os resultados sustentam a ideia de que a coerência e a hierarquização dos dados influenciam a gestão estratégica de fornecedores, uma vez que afetam a eficiência operacional, a articulação entre equipas e sistemas e a qualidade da informação que suporta a tomada de decisão organizacional.

5.5. Em resumo

Em síntese, as evidências recolhidas através das entrevistas, da observação participante e da análise documental demonstraram que as inconsistências entre sistemas, a necessidade de validação manual da informação e as fragilidades na articulação entre intervenientes condicionavam a eficiência do trabalho diário e a fiabilidade dos dados associados aos fornecedores. Ao mesmo tempo, verificou-se

que a correta hierarquização entre CVM e Local Vendor constituía uma condição importante para assegurar uma leitura coerente da base de fornecimento e para suportar processos como a manutenção contratual, a atualização de certificados e a validação da informação. A componente empírica do estudo reforça a ideia de que a coerência e a hierarquização dos dados influenciam a gestão estratégica de fornecedores, na medida em que afetam a eficiência operacional, a articulação entre sistemas e equipas e a qualidade da informação que sustenta a tomada de decisão organizacional.

6. Conclusões e Recomendações

Neste capítulo são apresentadas as conclusões gerais do estudo, bem como as suas limitações, as recomendações decorrentes da análise desenvolvida e algumas ideias para futuras investigações.

6.1. Conclusões gerais

O presente relatório de estágio teve como questão de investigação: "De que forma a coerência e a hierarquização dos dados influenciam a gestão estratégica de fornecedores na Continental?". Assim, o trabalho pretendeu compreender de que modo a qualidade, a consistência e a organização da informação relativa aos fornecedores condicionam a gestão da base de fornecimento num contexto multinacional, tendo por base a experiência desenvolvida no âmbito do estágio curricular realizado na equipa de Purchasing Operations – Raw Materials da Continental.

Para responder a esta questão, foram definidos como principais objetivos compreender a relevância da coerência da informação na gestão de fornecedores, analisar a importância da hierarquização entre CVM e Local Vendor no contexto organizacional observado, identificar as principais limitações associadas à existência de inconsistências entre sistemas e perceber de que forma o trabalho desenvolvido ao longo do estágio contribuiu para a mitigação do problema identificado.

O estudo desenvolvido baseou-se numa abordagem qualitativa e interpretativista, recorrendo ao estudo de caso como estratégia de investigação. A recolha de dados foi realizada através da observação participante durante o estágio, de entrevistas semiestruturadas a três colaboradoras da equipa de Purchasing Operations – Raw Materials e da análise documental de materiais internos relevantes para a compreensão dos sistemas, dos processos e dos fluxos de informação associados à gestão de fornecedores.

Com base nos dados recolhidos, conclui-se que a coerência da informação desempenha um papel central na gestão dos fornecedores, na medida em que condiciona a fiabilidade dos dados utilizados pelas equipas, influencia a eficiência das tarefas diárias e afeta a capacidade de validar, interpretar e atualizar a informação necessária ao funcionamento dos processos de compras. A existência de inconsistências entre sistemas, a ausência de atualização automática da informação e a necessidade recorrente de validação por outras equipas revelaram que a qualidade dos dados não constitui apenas uma questão técnica, mas uma condição essencial para a operacionalização de processos com relevância organizacional.

No que diz respeito à hierarquização dos fornecedores, conclui-se que a correta associação entre CVM e Local Vendor constitui uma condição importante para assegurar uma leitura coerente da estrutura

da base de fornecimento. Esta hierarquização revelou-se particularmente relevante para processos como a manutenção contratual, a atualização de certificados, a validação de informação e o apoio às atividades da equipa. Assim, a hierarquização não surge apenas como um mecanismo de organização administrativa, mas como um elemento que suporta a consistência da informação e, consequentemente, a gestão mais eficaz dos fornecedores.

Os resultados permitiram igualmente concluir que o problema em estudo não resulta de uma causa isolada, mas da combinação entre diferentes fatores. Entre estes destacam-se a fragmentação da informação entre diferentes sistemas, a falta de integração plena entre plataformas, a necessidade de validação frequente por diferentes intervenientes, algumas fragilidades na articulação entre equipas e a ausência de automatismos que assegurem uma atualização coerente dos dados. Neste sentido, o problema observado revelou uma natureza simultaneamente técnica, processual e comunicacional.

Por outro lado, a discussão dos resultados permitiu confirmar que as evidências recolhidas estão alinhadas com a literatura analisada ao longo do relatório. A revisão de literatura demonstrou que a eficácia da hierarquização e da gestão estratégica de fornecedores depende não apenas da existência de modelos de segmentação e diferenciação, mas também das condições informacionais e organizacionais que garantem a consistência, a comparabilidade e a rastreabilidade dos dados. O caso da Continental confirmou esta perspetiva, mostrando que a estruturação da base de fornecedores depende da qualidade da informação e da articulação entre sistemas e intervenientes.

Por fim, conclui-se que o estágio contribuiu para a mitigação do problema, ainda que não tenha permitido eliminar as suas causas estruturais. O trabalho desenvolvido incidiu diretamente na identificação e correção de inconsistências, na atualização de hierarquias e na validação da informação, contribuindo para reforçar a fiabilidade dos dados em situações concretas. Ao mesmo tempo, o estágio permitiu compreender e aprofundar a relevância estratégica da coerência informacional no contexto da gestão de fornecedores. Deste modo, a principal conclusão do estudo é que a coerência e a hierarquização dos dados influenciam a gestão estratégica de fornecedores na Continental, na medida em que afetam a eficiência operacional, a articulação entre equipas e sistemas e a qualidade da informação que sustenta a tomada de decisão organizacional.

6.2. Limitações do estudo

Apesar de o estudo ter sido realizado num contexto organizacional real e de ter permitido um contacto direto com as práticas observadas no âmbito do estágio, importa reconhecer algumas limitações.

Em primeiro lugar, trata-se de um estudo de caso centrado numa única organização, o que significa que as conclusões obtidas refletem a realidade específica da Continental no contexto observado, não podendo ser automaticamente generalizadas a outras empresas, setores ou estruturas organizacionais.

Em segundo lugar, o estudo incidiu sobretudo sobre a realidade da equipa de Purchasing Operations, o que condiciona o alcance das conclusões. Embora esta delimitação tenha sido adequada ao problema em análise, significa também que não foram observadas com a mesma profundidade outras áreas ou equipas da organização que poderiam evidenciar dinâmicas distintas relativamente à gestão e hierarquização dos fornecedores.

Em terceiro lugar, a componente empírica do estudo centrou-se na realização de entrevistas a três colaboradoras da equipa de Purchasing Operations – Raw Materials, cuja experiência e envolvimento direto com os processos observados se revelaram adequados aos objetivos da investigação. Ainda assim, esta delimitação significa que a análise reflete sobretudo a perspetiva desta equipa no contexto estudado.

Por último, importa referir que, tratando-se de um relatório de estágio, a análise encontra-se naturalmente influenciada pelo contexto específico da experiência prática desenvolvida, o que significa que os resultados estão fortemente associados à realidade observada no período em causa.

6.3. Recomendações

Com base na análise desenvolvida, é possível apresentar algumas recomendações que poderão contribuir para a mitigação das limitações identificadas no contexto da gestão de fornecedores na Continental.

Em primeiro lugar, recomenda-se o reforço da articulação entre os diferentes sistemas utilizados na organização, sobretudo no que diz respeito à informação relativa aos fornecedores e às respetivas relações hierárquicas. A criação de mecanismos de validação periódica entre os sistemas, nomeadamente o BWP, o ePOS e o CLM, por exemplo, de forma trimestral, permitiria identificar as divergências entre as plataformas, corrigindo, assim, a informação desatualizada e reduzindo a necessidade de validações posteriores.

Em segundo lugar, recomenda-se a clarificação dos procedimentos associados à criação, atualização e validação da informação dos fornecedores. Este procedimento deveria definir aspetos como os critérios de validação e as equipas responsáveis por cada etapa, bem como orientações específicas sobre a correta associação entre CVM, CVN e Local Vendor, de forma a evitar duplicações, códigos incorretos ou ligações incompletas entre diferentes níveis de registo.

Adicionalmente, a análise realizada evidencia a relevância de garantir que os fluxos de informação são claros e consistentes entre os diferentes intervenientes envolvidos na gestão dos fornecedores. Situações como alterações de empresa-mãe, aquisição de fornecedores, mudança de fornecedor local ou atualização de dados corporativos deveriam seguir um canal definido, com identificação clara dos intervenientes envolvidos. Esta clarificação permitiria reduzir atrasos, evitar informação dispersa e assegurar maior rastreabilidade das alterações realizadas.

Por fim, recomenda-se que a Continental continue a valorizar a coerência e a qualidade da informação como dimensões estratégicas no suporte à gestão de fornecedores. Numa lógica de governação da informação, poderia ser pertinente acompanhar alguns indicadores simples, como o número de registos duplicados, fornecedores sem associação correta e tickets criados por tipo de inconsistência. A monitorização destes elementos permitiria identificar padrões recorrentes, priorizar ações de limpeza ou atualização da informação e apoiar decisões mais consistentes sobre a base de fornecimento. Deste modo, o reforço das práticas de governação da informação poderá contribuir para uma maior fiabilidade dos sistemas e para uma gestão mais eficaz dos fornecedores.

6.4. Pistas para futuras investigações

Para aprofundar o conhecimento sobre esta temática, seria interessante alargar o estudo a outras equipas ou áreas funcionais da organização, com o intuito de perceber se as limitações observadas se manifestam de forma semelhante noutros contextos ligados à gestão de fornecedores.

Adicionalmente, poderia ser pertinente desenvolver estudos comparativos entre diferentes organizações multinacionais, com o objetivo de analisar de que forma diferentes sistemas, estruturas de governação e práticas de gestão de dados influenciam a hierarquização e a gestão dos fornecedores.

Outra possibilidade de investigação futura seria explorar mais diretamente a relação entre a governação dos dados, a integração entre sistemas e a eficácia da segmentação de fornecedores, procurando compreender em que medida mecanismos mais robustos de governação da informação contribuem para decisões mais consistentes no contexto da função de compras.

Por fim, seria também relevante aprofundar a forma como a digitalização, a automatização e as ferramentas de análise de dados podem apoiar a gestão da base de fornecedores, sobretudo em contextos multinacionais caracterizados por múltiplos sistemas e práticas locais diferenciadas.

Referências Bibliográficas

Alhassan, I., Sammon, D., & Daly, M. (2016). Data governance activities: An analysis of the literature. Journal of Decision Systems, 25(sup1), 64–75. https://doi.org/10.1080/12460125.2016.1187397

Bensaou, M. (1999). Portfolios of buyer–supplier relationships. Sloan Management Review, 40(4), 35–44.

Bowen, G. A. (2009). Document Analysis as a Qualitative Research Method. Qualitative Research Journal, 9(2), 27–40. https://doi.org/10.3316/QRJ0902027

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. Qualitative Research in Psychology, 3(2), 77–101. https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa

Chen, X., Sun, C., & Wang, F. (2025). Digital technology innovation, supply chain resilience and enterprise performance-The case of listed automotive parts manufacturing companies. PLOS ONE, 20(1), e0313929. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0313929

Choi, T. Y., & Hartley, J. L. (1996). An exploration of supplier selection practices across the supply chain. Journal of Operations Management, 14(4), 333–343. https://doi.org/10.1016/S0272-6963(96)00091-5

Creswell, J. W. (2014). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (4th ed.). SAGE.

Dickson, G. W. (1966). An Analysis Of Vendor Selection Systems And Decisions. Journal of Purchasing, 2(1), 5–17. https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.1966.tb00818.x

Fallah Lajimi, H., & Majidi, S. (2021). Supplier segmentation: A systematic literature review. Journal of Supply Chain Management Science. https://doi.org/10.18757/JSCMS.2021.6151

Gereffi, G., Humphrey, J., & Sturgeon, T. (2005). The governance of global value chains. Review of International Political Economy, 12(1), 78–104. https://doi.org/10.1080/09692290500049805

Gunasekaran, A., Subramanian, N., & Rahman, S. (2015). Supply chain resilience: Role of complexities and strategies. International Journal of Production Research, 53(22), 6809–6819. https://doi.org/10.1080/00207543.2015.1093667

Ho, W., Xu, X., & Dey, P. K. (2010). Multi-criteria decision making approaches for supplier evaluation and selection: A literature review. European Journal of Operational Research, 202(1), 16–24. https://doi.org/10.1016/j.ejor.2009.05.009

Kannan, V. R., & Tan, K. C. (2002). Supplier Selection and Assessment: Their Impact on Business Performance. Journal of Supply Chain Management, 38(3), 11–21. https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2002.tb00139.x

Kawulich, B. B. (2005). Participant Observation as a Data Collection Method. Forum Qualitative Sozialforschung Forum: Qualitative Social Research, Vol 6. https://doi.org/10.17169/FQS-6.2.466

Khatri, V., & Brown, C. V. (2010). Designing data governance. Communications of the ACM, 53(1), 148–152.

https://doi.org/10.1145/1629175.1629210

Kraljic, P. (1983). Purchasing Must Become Supply Management. Harvard Business Review, 61, 109–117.

Monczka, R. M., Handfield, R. B., Giunipero, L. C., & Patterson, J. L. (2021). Purchasing & supply chain management (7th edition). Cengage.

Olsen, R. F., & Ellram, L. M. (1997). A portfolio approach to supplier relationships. Industrial Marketing Management, 26(2), 101–113. https://doi.org/10.1016/S0019-8501(96)00089-2

Raaymann, S., & Spinler, S. (2024). Measuring supply chain resilience along the automotive value chain—A comparative research on literature and industry. Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review, 192, 103792. https://doi.org/10.1016/j.tre.2024.103792

Rezaei, J. (2015). Best-worst multi-criteria decision-making method. Omega, 53, 49–57. https://doi.org/10.1016/j.omega.2014.11.009

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2023). Research methods for business students (Ninth edition). Pearson.

Strong, D. M., & Volkoff, O. (2010). Understanding Organization—Enterprise System Fit: A Path to Theorizing the Information Technology Artifact. MIS Quarterly, 34(4), 731–756. https://doi.org/10.2307/25750703

Sturgeon, T., Van Biesebroeck, J., & Gereffi, G. (2008). Value chains, networks and clusters: Reframing the global automotive industry. Journal of Economic Geography, 8(3), 297–321. https://doi.org/10.1093/jeg/lbn007

Svensson, G. (2004). Supplier segmentation in the automotive industry: A dyadic approach of a managerial model. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 34(1), 12–38. https://doi.org/10.1108/09600030410515664

Thomas, D. R. (2006). A General Inductive Approach for Analyzing Qualitative Evaluation Data. American Journal of Evaluation, 27(2), 237–246. https://doi.org/10.1177/1098214005283748

Weber, K., Otto, B., & Österle, H. (2009). One Size Does Not Fit All—A Contingency Approach to Data Governance. Journal of Data and Information Quality, 1(1), 1–27. https://doi.org/10.1145/1515693.1515696

Wu, L., Zhang, Z., Huang, J., Su, I.-H., & Tian, S. (2025). Digital Technologies and Supply Chain Resilience: A Resource-Action-Performance Perspective. Information Systems Frontiers, 27(5), 2137–2158. https://doi.org/10.1007/s10796-025-10595-1

Yin, R. K. (2018). Case study research and applications: Design and methods (Sixth edition). SAGE.

Apêndices

Apêndice 1 – Guião da entrevista: Team Leader

Grupo 1. Abertura

Antes de começar, gostaria de agradecer pela sua disponibilidade para participar nesta entrevista.

Para contextualizar o que foi feito ao longo do meu estágio, trabalhei sobretudo na correção da informação dos fornecedores, em particular na coerência dos dados entre os diferentes sistemas e na hierarquização dos fornecedores. O objetivo desta entrevista é perceber melhor como funciona, na prática, a gestão da informação dos fornecedores no dia a dia da equipa. Embora a entrevista esteja a ser feita agora no final do meu estágio, as perguntas vão abranger três momentos: como as coisas funcionavam antes do estágio, o que foi acontecendo ao longo deste período e uma visão mais final sobre os processos e possíveis melhorias. O que me interessa é a sua experiência e perceção, logo não existem respostas certas ou erradas.

A entrevista é confidencial e será utilizada apenas para fins académicos, no âmbito do meu relatório de estágio.

Grupo 2. Função (Enquadramento)

1. Pode explicar, de forma geral, qual é o seu papel e quais são as suas principais tarefas dentro da equipa?
2. Quais são os programas ou sistemas que usa mais frequentemente no seu trabalho diário?

Grupo 3. Diferenças entre Sistemas

3. Ao trabalhar com os diferentes sistemas, notava frequentemente diferenças ou inconsistências na informação apresentada sobre os mesmos fornecedores?
4. Quando essas situações ocorreram:
    a) Qual foi o procedimento habitual para corrigir os erros ou inconsistências?
    b) Estão envolvidas outras equipas nesse processo? Quais e de que forma participam?

5. Do ponto de vista da coordenação da equipa, o alinhamento destas informações integrava-se facilmente no fluxo normal de trabalho ou acabava por ser secundarizado face a outras prioridades operacionais?
6. Essas diferenças, quando aconteciam, causavam algum tipo de impacto no trabalho da equipa, como por exemplo atrasos?
7. Na sua opinião, quais são as causas mais comuns por detrás dessas inconsistências?
8. Considera que a coerência entre os diferentes sistemas é importante para o desempenho diário da equipa? Porquê?

Grupo 4. Comunicação e fluxo de informação

9. Quando existe uma alteração relevante num fornecedor noutro sistema , como é que ficam a saber dessa alteração?
10. Considera que o fluxo de comunicação entre equipas relativamente à atualização dos dados poderia ser mais claro ou consistente? Em que aspetos concretos?

Grupo 5. Melhorias e Sugestões

11. Considera que uma maior integração entre os sistemas, por exemplo através da sincronização automática de dados, poderia ser benéfico? Porquê?
12. Se pudesse alterar algo no processo para reduzir erros ou a retrabalho, o que alteraria?

Grupo 6. Encerramento

13. Há mais algum aspeto que ache importante referir e que não tenha sido abordado?

Obrigada pela sua colaboração!

Apêndice 2 – Guião da entrevista: Colaboradoras

Grupo 1. Abertura

Antes de começar, gostaria de agradecer pela sua disponibilidade para participar nesta entrevista.

Para contextualizar o que foi feito ao longo do meu estágio, trabalhei sobretudo na correção da informação dos fornecedores, em particular na coerência dos dados entre os diferentes sistemas e na hierarquização dos fornecedores. O objetivo desta entrevista é perceber melhor como funciona, na prática, a gestão da informação dos fornecedores no dia a dia da equipa. Embora a entrevista esteja a ser feita agora no final do meu estágio, as perguntas vão abranger três momentos: como as coisas funcionavam antes do estágio, o que foi acontecendo ao longo deste período e uma visão mais final sobre os processos e possíveis melhorias. O que me interessa é a sua experiência e perceção, logo não existem respostas certas ou erradas.

A entrevista é confidencial e será utilizada apenas para fins académicos, no âmbito do meu relatório de estágio.

Grupo 2. Função (Enquadramento)

1. Pode explicar, de forma geral, qual é o seu papel e quais são as suas principais tarefas dentro da equipa?
2. Quais são os programas ou sistemas que usa mais frequentemente no seu trabalho diário?

Grupo 3. Diferenças entre Sistemas

3. Ao trabalhar com os diferentes sistemas, notava frequentemente diferenças ou inconsistências na informação apresentada sobre os mesmos fornecedores?
4. Quando essas situações ocorreram:
    a. Qual é o procedimento habitual para corrigir os erros ou inconsistências?
    b. Estão envolvidas outras equipas nesse processo? Quais e de que forma participam?
5. Essas diferenças, quando acontecem, causavam algum tipo de impacto no vosso trabalho, como por exemplo atrasos?
6. Na sua opinião, quais são as causas mais comuns por detrás inconsistências?

7. Considera que a coerência entre os diferentes sistemas é importante para o desempenho diário da equipa? Porquê?

Grupo 4. Comunicação e fluxo de informação

8. Quando existe uma alteração relevante num fornecedor noutro sistema , como é que ficam a saber dessa alteração?
9. Do seu ponto de vista, o fluxo de comunicação entre equipas relativamente à atualização dos dados poderia ser mais claro ou consistente? Se sim, em que aspetos concretos?

Grupo 5. Melhorias e Sugestões

10. Considera que uma maior integração entre os sistemas, por exemplo através da sincronização automática de dados, poderia trazer benefícios ao trabalho da equipa? Porquê?
11. Alteraria algum aspeto no processo de correção de dados ou acha que não necessita de alguma alteração?

Grupo 6. Encerramento

12. Há mais algum aspeto que aches importante referir e que não tenha sido abordado?

Obrigada pela sua colaboração!

Tabela A1 - Registo da observação participante feito ao longo do estágio

Phase/Date	Task	Database	Type of corrections	Impact
1º - oct 1	Verify the Local Vendors in ePOS and create a ticket asking for the corresponding CVM	ePOS/BMC		
1º- oct 3	From the list provided by the TI CCDB team, I identified some CVM that were not assigned. So, I check in ePOS to confirm if these CVM exist, and then I sent another ticket including a file with the ePOS CVM and request confirmation that they were present in CCDB (which contains the same information as BWP)	ePOS/BMC CCDB		Enhanced data consistency between ePOS and CCDB by identifying CVM that were missing or incorrectly assigned. This task directly contributed to reducing cross-system discrepancies and improving supplier hierarchy reliability
1º - oct 3	Receive the confirmation in a excel file from the TI CCDB team	ePOS/BMC CCDB		
1º - oct 6 - 8	After analyzing the excel file received, I found that the CVM names in ePOS didn't match those in CCDB. So, I created a new ticket for the TI RM Contracts team, attaching an Excel file that included the CVM names from ePOS and, in the green column, the corresponding CVM names from CCBD. This was done so I could correct the ePOS names based on CCDB and align all databases	ePOS/BMC CCDB	Correction of 67 CVM names in ePOS, based on CCDB	Strengthened master data governance by aligning ePOS CVM names with the official CCBD records. This correction reduced system inconsistencies and ensured harmonized supplier identification across databases
1º - oct 6 - 8	The final step was to correct the information in the team's tracker (which contains details about the CVM name and number on ePOS). After the TI RM Contracts team confirmed that the updates had been made in ePOS, I sent an email to the team informing them that I would update the names in the tracker	SharePoint	Correction of 67 CVM names on the Tracker	Improved internal transparency and accuracy by updating the team's tracker with validated CVM corrections. This supported efficient communication between the teams
2º - oct 6	The second phase began by reviewing a BWP list that contained information about the CPMG, CVM name and number, Local Vendor name and number and the system. After obtaining that list, I checked whether the CVM in BWP existed in ePOS. For those that matched, I	ePOS/BWP	Identify 56 possible corrections, being to change to a another CVM or	Identified inconsistencies between BWP and ePOS, enabling the correction of CVM misassignments. This improved the alignment of supplier data across two major purchasing systems

	compared their names and verified if they were assigned to the correct CVM, while simultaneously taking notes on any name updates		changing the name of the current CVM	
2º - oct 10 - 31	The next step was extract from the BWP list all the CVM marked as Dummy (C99999999) and ignore those that appeared as "Not assigned", since we couldn't obtain any information from them	BWP	From 10700 results, identified 403 as "Not assigned" (which were ignored) and 236 dummy CVM	This process enabled a clearer assessment of data quality and guided corrective actions in later stages
2º - oct 10 - 31	Then, after listing the dummies, I removed the duplicate values and checked which ones could match an existing CVM in order to link them and add them to the hierarchy	BWP/ePOS	From the 236 dummies, stayed with 58 values after cleaning the duplicates and found a match for 23	Reduced redundant and inconsistent entries in BWP by identifying duplicates and matching them to the correct CVM
2º - oct 10 - 31	Next, I extracted from the list the CVN (C10) that had been marked as CVM (C11), which corresponded to the vendor master, meaning the parent company	BWP	From 10700 results, identified 1620 CVN that should be CVM	Significantly increased data quality by flagging a large volume of incorrect CVM classifications. This allowed the correction of issues in supplier hierarchy information.
2º - oct 10 - 31	After cleaning the duplicate values, I worked on identifying a matching CVM for each CVN listed	BWP/ePOS	From the 1620 CVN, stayed with 472 after cleaning the duplicates, and found a match for 99 of them	This step supported a more accurate consolidation of supplier information across systems
2º - oct 10 - 31	Once I determined the corrections for CVM names and matched the CVM dummies and CVN, I prepared a new excel file with all updates and carefully reviewed it, given that some suggested changes required confirmation	BWP/ePOS	The list to associate a current CVM to another and to correct CVN and dummies had 147 lines of corrections The list to correct only the names had 17 lines	

2º - oct 10 - 31	Using the final list and the information from ePOS, I matched each correction to the responsible lead buyer(s) according to the CVM I suggested as the correct one. After that, I had to wait for supplier confirmation before proceeding with the corrections	ePOS	The list sent to the suppliers had 143 corrections. After being revised	Strengthened the accuracy of the correction workflow by involving Lead Buyers in the validation of supplier data. Their feedback ensured that updates were reliable
2º - nov 5 - nov 11	After compiling the list of names needing correction, I submitted a ticket to the TI CCDB team for verification, as their database shows the most recent company name. Which helps explain changes caused by, for example, acquisitions or mergers (the main reason these CVM names were identified for correction"	ePOS/BMC	The list had 16 cases	Improved the governance of supplier ownership information by validating CVM names with the TI CCDB team. This helped explain discrepancies caused by acquisitions or mergers and ensured up-to-date vendor hierarchy alignment
2º - nov 5 - nov 11	After receiving the reply from the CCBD team, I only needed to correct 9 CVM names. Then I created tickets for both CCDB team and the TI RM Contracts team to update the information on CCDB and ePOS, respectively	BMC		
2º - nov 5 - nov 11	The final step in the name correction process was to update the information in the team's tracker. After the TI RM Contracts team confirmed that the updates had been made in ePOS, I sent an email to the team informing them that I would proceed with correcting the names in the tracker	SharePoint	Correction of 9 CVM names on the Tracker	Ensured that all validated updates were reflected in the internal tools, increasing transparency and reliability of the correction process.
2º - nov 5 - nov 11	After the deadline for lead buyer confirmation, I organized the information into two categories: "to correct" and "not to correct". One case remained pending because the CVM was in the process of changing its name. To assist the lead buyers in deciding whether the correction should be made, I extracted details about the materials and the plant that was purchasing them	EXCEL	I had 115 cases approved for corrections and 19 that weren't approved; 4 waiting for info; 1 waiting to the CVM change	
2º - nov 3	I identified special cases as well. One was a CVM in ePOS where local vendors were listed under an incorrect name, so I created a ticket for the TI RM Contracts team to update the name	ePOS/BMC	Correction of 8 local vendors names on a CVM	This contributed to cleaner and more reliable vendor master data

2º - nov 5	Another special case involved 2 different CVM appearing in both BWP and ePOS that should be under the same group. I created a ticket for the TI CCDB team (since this correction must start in BWP) requesting to merge one CVM into the other and update the name to the correct group name. After the change was made in BWP, I sent an email to my colleagues informing them of the update and instructing them to adjust the CVM information in ePOS accordingly	ePOS/BMC BWP	I corrected the hierarchy because there were 2 CVM belonging to the same parent company. I identified the CVM that shared the same address as the parent company and kept its number. Then, I placed the other CVM under it and changed the CVM name to match the name of the parent company	This reduced fragmentation and improved the supplier hierarchy
2º - nov 5	The last special case involved a local vendor in ePOS that was linked to the wrong CVM. I contacted my colleague responsible for that CVM to confirm whether the information was incorrect. She then Reached out to the responsible lead buyer for further verification.	ePOS	The LB confirmed that was incorrect, so she corrected it on ePOS. We had already a CVM created for that local vendor, so it was just a case of a misplace.	This reduced misinformation affecting purchasing processes and vendor reporting
2º nov 10	From the Lead Buyer approval list, I created 2 tickets. The first ticket included cases where the only correction required was to allocate the local vendor to the correct CVM.	ePOS/BMC	I had 35 cases	Enabled large-scale corrections across multiple CVM by raising tickets based on validated Lead Buyer feedback. This ensured that corrections entered by the TI teams were accurate and aligned with real procurement structures
2º nov 10	For the second ticket, I included cases where the hierarchy had to be fixed because the local vendor and CVM number weren't under the correct CVM	ePOS/BMC	I had 82 cases	

3º - oct 23 - nov 12	In the third phase, I worked with CLM, the platform holding all agreements. I extracted executed and expired agreements, cleaned the Excel file to remove irrelevant information and kept only Certificates, Quality Assurance Agreements and Business Partner Code of Conduct for the clusters: Compounding Raw Materials, Chemicals, Synthetic Rubber, Fillers, Steel, Textiles, Others and Reinforcements	CLM	The list had 5295 results, having 1871 results with dummy CVM, a CVN or no CVM number	This created a solid baseline for matching agreements with correct CVM and eliminating obsolete entries
3º - oct 23 - nov 12	Next, I filtered the CVM in ePOS and verified the certificate CVM numbers against those in ePOS. I corrected any mismatches and cases where CVM were incorrectly linked, and then I proceeded with the correction of the dummy CVM	CLM/ePOS	The list had 65 cases to be corrected	This task was essential for ensuring that the agreements were linked to the correct CVM across systems
3º - oct 23 - nov 12	During the agreement corrections, I faced various situations: some agreements were inaccessible, others required mapping, a few belonged to ContiTech rather than Tires, and the rest were corrected without problems	CLM	Lack of access: 11 Corrections made: 25 Need mapping: 27 ContiTech cases: 4	Increased the completeness and reliability of agreement data by successfully addressing mapping issues and system-related obstacles. This supported better integration of CLM data into purchasing operations
3º - oct 23 - nov 24	After correcting all the agreements I had access to, I created a ticket for the TI CLM team to map the CVM so that I could proceed with correcting the remaining agreements. I also removed the duplicate values	CLM/BMC	The list had 14 CVM to map	
3º - nov 12 - nov 17	I continued the corrections using an excel file in SharePoint that contained all certificates linked to an ePOS CVM. I standardized the names to ensure they followed the format: NameCompany_CityofProduction_Contry_Certificate (e.g. 9001). I also updated the responsible buyer based on the information in ePOS	CLM/ePOS/ SharePoint	The list had 203 certificates. **Corrections:** Only corrected the name: 21; Corrected both name and RB: 88; Lack of access: 3; Only corrected the RB: 25; Archived (don't need to edit): 25; Didn't correct anything: 41	Enhanced the consistency of certificate data by applying naming standards and correcting mismatches. This promoted better audit readiness and simplified certificate governance

3º - nov 17 - 28	Since some agreements were either expired or inaccessible, I submitted a ticket to the TI CLM team asking for edit access and merged the information from the file extracted from SharePoint	CLM/BMC	The list had 37 agreements	
3º - oct 23 - nov 19	When I tried to edit the expired agreements, I had to mark them as executed and then set them back to expired. However, the process was inefficient because the certificates didn't revert to an expired status. As a result, the expired certificates were disregarded.	CLM		
3º - nov 17 - jan 9	Then, in CLM, there had been a lot of incorrect information regarding the CVM. To address this, I created a ticket for the TI CLM team requesting a list of CVM that were present in both CLM and ePOS, so the information could be corrected	BMC	The list received had 94144 results	Addressed major inconsistencies by requesting a CVM list to reconcile discrepancies between CLM and ePOS. This was critical for restoring the integrity of contract-vendor linkages
3º - nov 17 - jan 9	After cleaning the duplicates, I analyzed the list, focusing only on the CVM that were in ePOS. Then, I separated the corrections into three categories: Name Corrections, CVM Corrections, and Correct All.	ePOS	After cleaning, the list had 93443 results. I found 376 corrections: 56 name corrections, 72 CVM corrections and 248 to correct both	Strengthened master data quality by reviewing a high-volume dataset and identifying key corrections. This allowed the correction of the CVM and ensure alignment with ePOS
3º - nov 17 - jan 9	Then I created 2 tickets to the TI CLM team, one to ask for the changes in the supplier name and the other to change the CVM numbers	BMC		
3º - nov 17 - jan 9	To correct the CVM names and numbers based on the previous list, I extracted from CLM a file containing all Certificates, QAA and BPCoC that had been executed. This allowed me to identify which records required correction.	CLM	The extracted file contained 5674 entries, of which only 155 needed adjustments.	Improved the data accuracy by identifying CVM name and numbers of inconsistencies across the agreements. This analysis enabled targeted corrections and strengthened the alignment between CLM records and the ePOS data
3º - nov 17 - jan 9	While reviewing the previous corrections, I noticed that several certificates still didn't match the standardized naming convention. To address this, I extracted another list from CLM containing only the executed Certificates related to Tires, in order to correct their names.	CLM	The file contained 852 entries, and 256 certificate names were updated.	Enhanced data consistency and standardization by correcting certificate names that didn't follow the defined naming convention. This task improved the quality of CLM records.

4º - nov 21	In another phase, I corrected the folder names that contained the price lists. Within that folder, the price lists were divided by clusters: Chemicals, Fillers and Components, Reinforcements, and Synthetic Rubber. I added the CVM number to the folders that did not have it, and for those that already had one, I verified whether the CVM was correct.	SharePoint	Chemicals - 187; Fillers and Components - 8; Reinforcements - 20; Synthetic Rubber - 10	This improved accessibility and supported proper categorization of RM and clusters

Fonte: elaboração própria

Nota: A tabela é apresentada em inglês, na sua versão original, por ter sido elaborado ao longo do estágio, num contexto multinacional, onde o inglês era língua mais utilizada em todos os processos.