

**REVISÃO PELA GESTÃO | 2024**

<b>INFORMAÇÕES GERAIS</b>			
LOCAL:	LISBOA	DATA	02 JULHO 2025
HORA DE INÍCIO:	9H	HORA DE FIM	13H
REUNIÃO CONDUZIDA POR: MARGARIDA RAMOS			
<b>PRESENCAS</b>			
<b>NOME</b>	<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>RÚBRICA</b>	
JOÃO FONSECA	DIREÇÃO – REPRESENTANTE DA QUALIDADE		
MARGARIDA RAMOS	QUALIDADE – COORDENADORA DE QUALIDADE		

Em 02 de Julho de 2025, a Coordenadora da Qualidade reuniu-se com o Representante da Direção para Qualidade para procederem à reunião de Revisão pela Gestão respetiva ao ano de 2024, no âmbito da Certificação do Sistema de Gestão da Qualidade.

## 1. GRAU DE ADEQUAÇÃO DA POLÍTICA DE QUALIDADE AO PROPÓSITO DA EMPRESA

A Política de Qualidade da Lusorede (LR) e da Lusoinstal (LI) e recentemente da EIE é orientada para a satisfação dos seus clientes e de uma forte componente ligada à vertente humana relacionada com a ênfase que dá aos seus colaboradores.

Em 2023, foi criada uma nova Política de Qualidade para a EIE e revista a Política da Qualidade da LR/LI.

A Política de Qualidade é disponibilizada às partes interessadas (ex. colaboradores na INTRANET, Clientes/Fornecedores através do site e/ou sempre que solicitado).

REVISÃO PELA GESTÃO | 2024

## 2. ALTERAÇÕES QUE POSSAM INFLUENCIAR O SGQ

### HEADCOUNT

À data de 31.12.2024, o *headcount* da Lusorede + Lusoinstal + EIE foi de **44** colaboradores, nomeadamente:

ANO	2022 (à data de 31. 12)	2023 (à data de 31.12)	2024 (à data de 31.12)	2025 (à data de 02.07)
<b>LUSOREDE</b>	25	26	29	21
	Entrada NB (Desenhador Técnico) Entrada VG (Técnico) Entrada PN (Técnico) Entrada JF (Técnico) Entrada VP (Técnico) Entrada do PP (Estafeta) Saída NB (Desenhador Técnico) Saída RF (Técnico Logística) Saída JF (Eletricista) Saída AP (Técnico) Saída DM (Técnico)	Entrada LM (Estafeta) Saída PP (Estafeta)	Entrada AA (Direção) Entrada RV (Comercial – Pós Venda/CMs) Entrada LP (Técnico)	Entrada ET (Técnica Limpeza) Saída AA (Direção) Saída MCP (Direção) Saída MRT (Planeamento & Controlo Gestão) Saída TF (Técnico de Compras) Saída RV (Comercial – Pós Venda/CMs) Saída VP (Técnico) Saída PN (Técnico) Saída LP (Técnico) Saída LM (Estafeta)
<b>LUSOINSTAL</b>	5	5	6	8
			Entrada GS (Técnico)	Entrada VP (Técnico) Entrada PN (Técnico)
<b>EIE</b>	0	8	9	12
			Entrada AF (Técnico)	Entrada LP (Técnico) Entrada MR (Estafeta)

REVISÃO PELA GESTÃO | 2024

				Entrada EG (Técnico)
TOTAL	30	39	44	41

### ALTERAÇÕES REALIZADAS EM 2024 E 1º SEMESTRE DE 2025

Com o objetivo de melhorar a eficiência interna e de responder de forma célere aos clientes e aos desafios do dia-a-dia, foram realizadas algumas **alterações em 2024 e no 1º Semestre de 2025**, nomeadamente:

- Inclusão da EIE no Sistema de Gestão de Qualidade da Lusorede/Lusoinstal, resultado da aquisição da EIE pela Lusoinstal
- Alteração da localização do Armazém da LR/LI para o ALTEJO
- Re-alocação de colaboradores pela várias Empresas do Grupo, de modo a distribuir custos
- Segregação física da EIE vs. LR – com objetivo de reforçar posicionamento da marca EIE no mercado - traduzindo-se em:
  - Alteração do local de trabalho do back-office da EIE para a Rua Fernando Palha 55 (antigo Armazém da LR/LI)
  - Segregação das funções do back-office da EIE
  - Criação de “central” de Compras da EIE segregada da LR
  - Criação de área Logística da EIE segregada da LR
  - Criação da INTRANET para a EIE
  - Revisão dos processos de Negócio, Suporte e Gestão, de forma a atualizar os novos procedimentos após esta segregação
- Continuação da atualização da INTRANET da Lusorede, de forma a fornecer informação às equipas em tempo real sobre:
  - Direção e Planeamento & Controlo de Gestão: ex. análise de rentabilidade; re-faturação entre Empresas
  - Comercial: ex. status financeiro projetos
  - Logística: ex. disponibilidade de *stocks*, material a expedir, entrega de material em obra
  - Coord. Técnicos: ex. controlo MDO, entrega de material em obra, realização de encomendas a fornecedores
  - Suporte Administrativo: ex. celeridade na criação de pedidos (ex. faturação)

#### REVISÃO PELA GESTÃO | 2024

- Criação de sistemas de tickets na Logística da LR para agregação de pedidos de material para os projetos
- Criação de webapp da LR/EIE para registo de relatórios de intervenção dos técnicos e validação de entregas em obra (com interface com PHC)

## ALTERAÇÕES PREVISTAS PARA 2025

Para o ano de 2025, para além destas alterações, foram definidas – estando algumas delas em curso – as **seguintes iniciativas**, que visam a melhoria contínua:

- Continuar a atualizar o Mapa de Controlo de Informação Documentada e o Mapa de Comunicação com objetivo de incorporar os mais recentes *updates*
- Continuar a atualizar a INTRANET, de forma a criar automatismos que permitam acelerar os procedimentos do dia-a-dia
- Rever sites da Lusorede e da EIE
- Plano de entrada de 1 Coordenador Técnico para a área dos Contratos de Manutenção e consequente revisão e melhoria das atividades/procedimentos da respetiva área

### 3. INDICADORES DE DESEMPENHO

#### 3.1. SEGUIMENTO E CUMPRIMENTO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (2024)

Tabela resumo com sistematização do cumprimento – em 2022, 2023 e 2024 – dos diferentes objetivos.

Em 2024, foram adicionados #2 novos objetivos estratégicos, focados no aumento do volume de faturação.

Em 2024, do **total de 11 objetivos estratégicos**: 4 foram totalmente cumpridos; 4 foram parcialmente cumpridos; 4 não foram cumpridos.

Dos 11 objetivos estratégicos definidos para 2024, apenas 5 são comparáveis com o ano de 2023.

Para maior detalhe sobre o cumprimento dos objetivos estratégicos de 2024, pf consultar o Mapa de Controlo respetivo.

Nº	OBJETIVO	VALOR TARGET			VALOR OBTIDO								
		2022	2023	2024	2022			2023			2024		
					LR	LI	EIE	LR	LI	EIE	LR	LI	EIE
1 NOVO	AUMENTAR O VOLUME DE FATURAÇÃO GLOBAL	INEXISTENTE	INEXISTENTE	> 8ME	N/A			N/A			11.222.631 €		
2 NOVO	AUMENTAR O VOLUME DE FATURAÇÃO EM CONTRATOS DE MANUTENÇÃO	INEXISTENTE	INEXISTENTE	>100.000€	N/A			N/A			143.037 €		
3	GARANTIR A RENTABILIDADE GLOBAL	>30%	>30%	>30%	N/A - FÓRMULA DE CÁLCULO DISTINTA			N/A - FÓRMULA DE CÁLCULO DISTINTA			27%	N/A	22%
4	MONITORIZAR A RENTABILIDADE DE PROJETOS COM VENDAS ENTRE 100.000€ A 200.000€	>30%	>30%	>30%	N/A - FÓRMULA DE CÁLCULO DISTINTA			N/A - FÓRMULA DE CÁLCULO DISTINTA			PARCIALMENTE CUMPRIDO	N/A	PARCIALMENTE CUMPRIDO
5	MONITORIZAR A RENTABILIDADE DE PROJETOS COM VENDAS ENTRE 200.001€ A 400.000€	>25%	>25%	>25%									

REVISÃO PELA GESTÃO | 2024

Nº	OBJETIVO	VALOR TARGET			VALOR OBTIDO								
		2022	2023	2024	2022			2023			2024		
					LR	LI	EIE	LR	LI	EIE	LR	LI	EIE
6	MONITORIZAR A RENTABILIDADE DE PROJETOS COM VENDAS SUPERIORES A 400.001€	>20%	>20%	>20%									
7	MONITORIZAR O VOLUME DE FATURAÇÃO POR COLABORADOR	>250.000€	>250.000€	>250.000€	268.381 €			248.940 €			255.060 €		
8	REDUZIR O PESO DOS TRÊS PRINCIPAIS CLIENTES, DIVERSIFICANDO O NEGÓCIO	<55%	<55%	<55%	30%	N/A	53%	N/A	61%	56%	N/A	45%	
9	GARANTIR A SATISFAÇÃO DOS CLIENTES (PROJETOS)	>9 escala: 1 a 10	>9 escala: 1 a 10	>9 escala: 1 a 10	9,2	N/A	8,8	N/A	9,0	8,7	N/A	8,8	
10	GARANTIR A SATISFAÇÃO DOS CLIENTES (CONTRATOS DE MANUTENÇÃO)	>9 escala: 1 a 10	>9 escala: 1 a 10	>9 escala: 1 a 10	8,9	N/A	8,0	N/A	7,7	8,5	N/A	7,7	
11	AVALIAR O CLIMA ORGANIZACIONAL	INEXISTENTE	>4 escala: 1 a 5	>4 escala: 1 a 5	N/A			4,2			3,5		

### 3.2. PLANO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2025

Para 2025, foi feita uma reestruturação dos objetivos estratégicos, com o envolvimento da Direção, dadas as alterações internas realizadas no decorrer de 2024 e no início do ano de 2025, traduzindo-se em:

- 4 novos objetivos introduzidos (para as áreas de Negócio, Logística e Compras)
- 3 objetivos alterados (valor target e âmbito)
- 3 objetivos mantidos

Para maior detalhe sobre a definição dos objetivos estratégicos para 2025, pf consultar o Mapa de Controlo respetivo.

PLANO PARA 2025	Nº	PROCESSO	OBJETIVO	INDICADOR	VALOR PRETENDIDO - 2025
VALOR TARGET ALTERADO	1	PN.01 - VENDA DE EQUIPAMENTOS & SERVIÇOS PN.02 - PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS PN.03 - MANUTENÇÃO	AUMENTAR O VOLUME DE FATURAÇÃO GLOBAL	Total de Volume de Negócios LR + EIE + LI (€)	> 9M€
VALOR TARGET ALTERADO	2	PN.03 - MANUTENÇÃO	AUMENTAR O VOLUME DE FATURAÇÃO EM CONTRATOS DE MANUTENÇÃO	Volume de Negócios (€) - Contratos de Manutenção (CMS LR + EIE)	> 125.000€
ÂMBITO ALTERADO	3	PN.01 - VENDA DE EQUIPAMENTOS & SERVIÇOS PN.02 - PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	GARANTIR A RENTABILIDADE – PROJETOS LUSOREDE	Margem bruta (%) (Projetos LR)	>30%
NOVO	4	PN.01 - VENDA DE EQUIPAMENTOS & SERVIÇOS PN.02 - PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	GARANTIR A RENTABILIDADE – PROJETOS EIE	Margem bruta (%) (Projetos EIE)	>20%
MANTER	5	PN.01 - VENDA DE EQUIPAMENTOS & SERVIÇOS PN.02 - PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	GARANTIR A SATISFAÇÃO DOS CLIENTES (PROJETOS)	Ponderação entre perguntas do Questionário e o NPS (Net Promoting Score)	>9 escala: 1 a 10
MANTER	6	PN.03 - MANUTENÇÃO	GARANTIR A SATISFAÇÃO DOS CLIENTES (CONTRATOS DE MANUTENÇÃO)		>9 escala: 1 a 10
NOVO	7	PS.03 - LOGÍSTICA	REDUZIR O TEMPO PARA PEDIDOS DE MATERIAL	Tempo médio despendido entre Tickets Abertos vs. Tickets Fechados (min)	1H Início vs. Final do Ano

REVISÃO PELA GESTÃO | 2024

PLANO PARA 2025	Nº	PROCESSO	OBJETIVO	INDICADOR	VALOR PRETENDIDO - 2025
NOVO	8	PS.03 - LOGÍSTICA	REDUZIR O VOLUME DE STOCKS	Stocks Final (31.12.24) – Stocks inicial (01.01.24)	10%
NOVO	9	PS.02 - COMPRAS	GARANTIR VALOR DE CUSTOS DE MATERIAIS E MDO PREVISTOS	Custos Previstos Materiais + MDO (€) vs. Custos Reais Materiais + MDO (€)  Nota: para projetos (LR + EIE) > 250.000€	10%
MANTER	10	PG.01 – PLANEAMENTO ESTRATÉGICO	AVALIAR O CLIMA ORGANIZACIONAL	Média Global das Perguntas	>4 escala: 1 a 5

## 4. AUDITORIAS

### 4.1. AUDITORIAS RELATIVAS A 2024

Para o ano de 2024 foram realizadas todas as auditorias, conforme detalhadas, no plano abaixo.

Foram auditadas, todas as atividades e processos abrangidos pelo SGQ, desenvolvidas na Sede e no Armazém das Empresas.

Das auditorias realizadas no decorrer de **2024** resultaram **2** não conformidades, **5** áreas sensíveis e **9** oportunidades de melhoria.

Das **2** não conformidades, todas foram tratadas – sendo a eficácia das ações implementadas avaliada nas auditorias internas de 2025.

Todas as constatações foram analisadas através de um plano de ações onde foram determinadas as causas e as ações para o seu tratamento, com a identificação dos responsáveis e prazos para a sua implementação.

Para ver em detalhe o controlo das NCs OPs e ASs relativas a 2024, pf analisar o Mapa de Controlo respetivo.

ÁREA	FONTE	DESCRIÇÃO	DATA PREVISTA	DATA REALIZADA
QUALIDADE	INTERNA (ECOALI)	SGQ: Auditoria de acompanhamento das Compras	JANEIRO/FEVEREIRO	JANEIRO/FEVEREIRO
		SGQ: Auditoria de acompanhamento aos Contratos de Manutenção	JANEIRO/FEVEREIRO	JANEIRO/FEVEREIRO
		SGQ: Auditoria de acompanhamento à Logística	JANEIRO/FEVEREIRO	JANEIRO/FEVEREIRO
		SGQ: Auditoria de acompanhamento aos RMMs	JANEIRO/FEVEREIRO	JANEIRO/FEVEREIRO
		SGQ: Auditoria de acompanhamento aos RH	JANEIRO/FEVEREIRO	JANEIRO/FEVEREIRO
	SGQ: Auditoria de acompanhamento Geral	JANEIRO/FEVEREIRO	JANEIRO/FEVEREIRO	
	EXTERNA (APCER)	APCER: Auditoria de acompanhamento Geral	MARÇO	MARÇO
LEGAL	EXTERNA (UCS)	Auditoria de avaliação das condições de Segurança e Higiene no Trabalho	FEVEREIRO	FEVEREIRO
TI/ SEGURANÇA	INTERNA	Auditoria de Segurança Informática	MARÇO	FEVEREIRO
	INTERNA	Auditoria de Segurança Informática	JUNHO	JUNHO
	INTERNA	Auditoria de Segurança Informática	SETEMBRO	SETEMBRO

REVISÃO PELA GESTÃO | 2024

	INTERNA	Auditoria de Segurança Informática	DEZEMBRO	DEZEMBRO
--	---------	------------------------------------	----------	----------

#### 4.2. PROGRAMAÇÃO DE AUDITORIAS (2025)

Para 2025, o programa anual de auditorias contempla as nossas habituais auditorias.

Pretendemos manter para 2025 que as auditorias ao SGQ sejam feitas pela mesma entidade externa – a Ecoali – de forma a garantir a melhoria contínua. Deste modo, foram seleccionadas as áreas consideradas mais sensíveis da Organização e adicionadas #2 obras a visitar (LR + EIE).

ÁREA	FONTE	DESCRIÇÃO	DATA PREVISTA	DATA REALIZADA
QUALIDADE	INTERNA (ECOALI)	SGQ: Auditoria de acompanhamento das Compras	MAIO	MAIO
		SGQ: Auditoria de acompanhamento aos Contratos de Manutenção	MAIO	MAIO
		SGQ: Auditoria de acompanhamento à Logística	MAIO	MAIO
		SGQ: Auditoria de acompanhamento aos RMMs	MAIO	MAIO
		SGQ: Auditoria de acompanhamento aos RH	MAIO	MAIO
		SGQ: Auditoria de visita à obra	JUNHO	JUNHO
		SGQ: Auditoria de acompanhamento Geral	JUNHO	JUNHO
	EXTERNA (APCER)	APCER: Auditoria de acompanhamento Geral	JULHO	POR REALIZAR
LEGAL	EXTERNA (UCS)	Auditoria de avaliação das condições de Segurança e Higiene no Trabalho	MAIO	MAIO
TI/ SEGURANÇA	INTERNA	Auditoria de Segurança Informática	MARÇO	FEVEREIRO
	INTERNA	Auditoria de Segurança Informática	JUNHO	JUNHO
	INTERNA	Auditoria de Segurança Informática	SETEMBRO	POR REALIZAR
	INTERNA	Auditoria de Segurança Informática	DEZEMBRO	POR REALIZAR

De forma atualizar o presente documento, assinalámos a verde, na tabela em cima, as auditorias que foram realizadas no decorrer do presente ano.

Das auditorias internas realizadas no decorrer de 2025 resultaram **2** áreas sensíveis e **8** oportunidades de melhoria – sendo que as respetivas constatações encontram-se em análise.

Para ver em detalhe o controlo das NCs OPs e ASs relativas a 2025, pf analisar o Mapa de Controlo respetivo.

## 5. DESEMPENHO DOS PROCESSOS E CONFORMIDADE DO PRODUTO/SERVIÇO

### 5.1. QUESTIONÁRIOS DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES

#### 5.1.1. QUESTIONÁRIOS DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES – PROJETOS

LUSOREDE	2022	2023	2024
VALOR OBTIDO	9,2	8,8	8,7*
# QUESTIONÁRIOS ENVIADOS	37	35	51
# RESPOSTAS	24	12	27
% RESPOSTAS	65%	34%	53%

  

EIE	2022	2023	2024
VALOR OBTIDO	INEXISTENTE	9,0	8,8*
# QUESTIONÁRIOS ENVIADOS		11	9
# RESPOSTAS		5	4
% RESPOSTAS		45%	44%

Nota: Os Questionários de Satisfação para as obras da EIE só começaram a ser enviados em 2023

Legenda: (\*) – Valor obtido inferior ao valor target de 9

Os Questionários de Satisfação a Clientes são enviados no final de cada projeto.

Os Questionários possuem #15 perguntas – por fase de projeto – e #1 pergunta final para medir o NPS (“De 1 a 10, com base neste projeto, qual a probabilidade de recomendar a Lusorede/EIE?”) – todas ponderadas.

A análise destas respostas é posteriormente enviada aos Comerciais e Coordenadores Técnicos.

#### REVISÃO PELA GESTÃO | 2024

Em 2024, a classificação global obtida foi de **8,7/10** e **8,8/10** para a Lusorede e EIE, respetivamente, tendo-se verificado um ligeiro decréscimo de valores obtidos nos últimos 2 anos.

De forma a garantir um maior número de respostas, foram sendo realizados processos de follow-up, com regularidade.

## REVISÃO PELA GESTÃO | 2024

- **Principais PONTOS FORTES destacados:**

- EMBAIXADA DO JAPÃO » “Esta obra foi perfeita! correu lindamente”
- TELPARK + RANGEL TAB. CASTANHEIRA »
  - “Rapidez e qualidade na resolução dos problemas”
  - “A qualidade do trabalho desenvolvido pelo Gonçalo Sousa”
- KPMG » “Equipa muito profissional, desde direção de obra, preparação, encarregado e restantes. Alto sentido de responsabilidade, conhecimento técnico, e ótimo relacionamento com as equipas das restantes especialidades da obra. De realçar a facilidade de comunicação direta com a equipa no terreno, a simpatia e o trato, a transparência, e sempre disponíveis para ouvir e resolver os desafios que lhes foram colocados.”

- **Principais PONTOS DE MELHORIA destacados:**

- OK TELESEGUROS » “Ouvir o cliente”
- MCDONALDS » “Maior acompanhamento de obra, da parte do comercial/projetista”
- TORRES E + G » “Rapidez na resposta e resolução pendentes no pós-obra”

### 5.1.2. QUESTIONÁRIOS DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES – CONTRATOS DE MANUTENÇÃO

LUSOREDE	2022	2023	2024
VALOR OBTIDO	8,9*	8,0*	8,5*
# QUESTIONÁRIOS ENVIADOS	12	15	23
# RESPOSTAS	5	7	6
% RESPOSTAS	42%	47%	26%

EIE	2022	2023	2024
VALOR OBTIDO		7,7*	7,7*
# QUESTIONÁRIOS ENVIADOS	Inexistente	6	4
# RESPOSTAS		3	1
% RESPOSTAS		50%	25%

Nota: Os Questionários de Satisfação para as obras da EIE só começaram a ser enviados em 2023

Legenda: (\*) – Valor obtido inferior ao valor target de 9

Os Questionários de Satisfação dos Contratos de Manutenção são enviados anualmente, para todos os contratos ativos nesse ano.

Os Questionários possuem #12 perguntas e #1 pergunta final para medir o NPS (“De 1 a 10, com base neste contrato de manutenção, qual a probabilidade de recomendar a Lusorede/EIE?”) – todas elas ponderadas.

A análise destas respostas é posteriormente enviada aos Comerciais (Pós-Venda/CMs) e para as técnicas do Suporte Administrativo – responsáveis pela gestão dos CMs.

Em 2024, a classificação global obtida foi de **8,5/10** e **7,7/10** para a Lusorede e EIE, respetivamente, tendo-se verificado um aumento considerável do valor obtido na LR face a 2023 – apesar do aumento dos contratos ativos.

De forma a garantir um maior número de respostas, foram sendo realizados processos de follow-up, com regularidade.

REVISÃO PELA GESTÃO | 2024

**LUSOREDE:**

- **Principais PONTOS FORTES destacados:**
  - APPLE » “Tempo de resolução, resposta e qualidade das intervenções, são efetivamente os pontos mais fortes.”
  - SGFPBP » Agendamento, cumprimento de datas e qualidade final do trabalho prestado.”
  - FINSOLUTIA » “a simpatia no contacto e disponibilidade”
  
- **Principais PONTOS DE MELHORIA destacados:**
  - BPG » “Qualidade dos trabalhos efetuados por vezes não é a melhor.”
  - FINSOLUTIA » “Rapidez na solução é algo a melhorar.”

**EIE:**

- **Principais PONTOS FORTES / MELHORIA destacados:** Não identificados

### 5.1.3. QUESTIONÁRIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

GRUPO	2022	2023	2024
VALOR OBTIDO		4,2	3,5*
# QUESTIONÁRIOS ENVIADOS	Inexistente	41	45
# RESPOSTAS		23	23
% RESPOSTAS		56%	51%

Nota: Os Questionários de Clima Organizacional começaram a ser enviados em 2023

Legenda: (\*) – Valor obtido inferior ao valor target de 4

Os Questionários de Clima Organizacional foram criados em 2023, com o objetivo de aferir o bem-estar/satisfação dos colaboradores – no final de cada ano. Os Questionários possuem #10 perguntas.

Em 2024, a classificação global obtida foi de **3,5/5,0** tendo-se verificado um decréscimo de valores vs. 2023. Esta alteração deveu-se, sobretudo, à implementação de medidas de controlo de custos tomadas pela Direção, bem como à reestruturação do Grupo no final do ano de 2024.

#### PRINCIPAIS PONTOS A DESTACAR:

- Existem procedimentos e linhas de orientação para a maioria das situações de trabalho? » média: 3,8/5,0
- Existe uma comunicação aberta entre todos? » média: 4,1/5,0
- Existe espírito de equipa e de cooperação / entreaajuda entre todos? » média: 3,7/5,0
- Sou encorajado(a) a tomar as minhas próprias decisões? » » média: 4,1/5,0
- O meu trabalho e desempenho são reconhecidos? » » média: 2,9/5,0
- Sinto-me valorizado(a) com o meu trabalho? » » média: 2,8/5,0

A análise destas respostas foi posteriormente enviada à Direção, para análise e reflexão de medidas a tomar de forma a melhorar a satisfação dos colaboradores do Grupo.

Para ver em detalhe o resultado dos Questionários de Satisfação de Clientes (Projetos + CMs) e de Clima Organizacional relativo a 2024, pf analisar o Mapa de Controlo respetivo.

## 5.2. AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES

Para a seleção de fornecedores da LR, LI e EIE foi seguida a seguinte abordagem:

- Foi retirado do PHC o Ranking dos Fornecedores - com base no volume de Compras (€) em 2024
- Foram excluídas empresas do Grupo, para cada uma das Empresas
- Foram excluídos fornecedores de FSEs (Fornecimentos & Serviços Externos) – tais como Bancos, EDP, EPAL etc – com objetivo de selecionar apenas fornecedores “core” do negócio da LR, LI e EIE
- Foram selecionados fornecedores com volume de compras em 2024 superior a:
  - 20.000€ na Lusorede
  - 3.000€ na LI
  - 5.000€ na EIE

Desta forma, resultou uma lista de **68** fornecedores para avaliar considerados críticos/ core para o negócio das 3 Empresas, nomeadamente:

- **42** Fornecedores da LR
- **7** Fornecedores da LI
- **19** Fornecedores da EIE

De realçar, que para os fornecedores comuns entre as Empresas, foram considerados os Fornecedores com maior volume de negócio em cada uma.

Para todos estes fornecedores foram enviados emails a comunicar que foram avaliados, os critérios de avaliação, bem como a respetiva classificação e as ações necessárias realizar (consoante a avaliação).

REVISÃO PELA GESTÃO | 2024

A avaliação de cada fornecedor é calculada com base numa média ponderada e numa distribuição - tendo em conta a tipologia do fornecedor (tal como pode ser observado na tabela em baixo).

FASE	SUB-FASE	PONDERAÇÃO - POR TIPOLOGIA DE FORNECEDOR:		
		MATERIAL	SERVIÇOS	MATERIAL + SERVIÇOS
PEDIDO DE COTAÇÃO	Clareza e celeridade durante o pedido de cotação (detalhe do material/serviço, prazo de entrega e preços/ descontos)	5,0%	5,0%	5,0%
	Facilidade no poder de negociação de preço de materiais/serviços	5,0%	5,0%	5,0%
STOCKS	Nível de disponibilidade de stocks	25,0%	0,0%	17,5%
ENTREGA DO MATERIAL/ SERVIÇO	Facilidade e flexibilidade durante o processo de entrega do material / realização do serviço	12,5%	10,0%	10,0%
	Cumprimento dos prazos de entrega do material/ serviço	20,0%	10,0%	15,0%
GESTÃO DE OBRA	Adaptabilidade a alterações em obra e/ ou de prazos	0,0%	10,0%	5,0%
	Comunicação/accompanhamento da obra por parte da equipa	0,0%	15,0%	5,0%
	Profissionalismo da equipa técnica	0,0%	15,0%	5,0%
GESTÃO DE RECLAMAÇÕES	Aceitação e acompanhamento do processo das reclamações	2,5%	2,5%	2,5%
	Eficiência na resolução das reclamações	2,5%	2,5%	2,5%
DEVOLUÇÃO DE MATERIAIS	Facilidade e eficiência no processo de devolução de materiais	2,5%	0,0%	2,5%
GERAL	Profissionalismo, qualidade e cordialidade do fornecedor ao longo de todo o processo	25,0%	25,0%	25,0%

De acordo com a classificação obtida, foram definidas as seguintes ações para cada uma das classificações:

CLASSIFICAÇÃO OBTIDA	AÇÃO
NÃO SATISFATÓRIO [1-5]	- A empresa não será considerada como fornecedor aprovado da LR/LI/ EIE por um período mínimo de um ano, sendo suspensa de próximas consultas - Estes casos serão reportados e discutidos entre a área de Compras e a Direção
SATISFATÓRIO [5-7]	- O fornecedor terá que apresentar um plano de ação com a definição de medidas concretas que permitam melhorar o seu desempenho - No final de 6 meses, o fornecedor será avaliado de forma a analisar o cumprimento do plano de ação a que se propôs
BOM [7-9]	- O fornecedor será configurado por um período máximo de 6 meses como "Fornecedor de Referência / Selecionado" - traduzindo-se numa preferência por estes fornecedores em fase de pedido de cotação (vs. restantes Fornecedores)
EXCELENTE [9-10]	- O fornecedor será configurado por um período máximo de 1 ano como "Fornecedor de Referência / Selecionado" - traduzindo-se numa preferência por estes fornecedores em fase de pedido de cotação (vs. restantes Fornecedores)



REVISÃO PELA GESTÃO | 2024

**REVISÃO PELA GESTÃO | 2024**

Os resultados obtidos da Avaliação de Fornecedores em 2024 foram os detalhados na tabela em baixo.

Alguns fornecedores são novos vs. anos anteriores (2022/2023).

Alguns fornecedores melhoraram a sua avaliação ao longo dos últimos 3 anos (ex. GAP, Armasul), muitos mantiveram a sua classificação (ex. Caiado, Cataresolve) e outros pioraram a sua avaliação (ex. Idealsegurança).

Para ver em detalhe a Avaliação de Fornecedores relativa a 2024, pf analisar o Mapa de Controlo respetivo.

EMPRESA	TIPOLOGIA DE FORNECEDOR	NOME DO FORNECEDOR	2024	2023	2022
			AVALIAÇÃO	AVALIAÇÃO	AVALIAÇÃO
LR	SERVIÇOS	RBJ PROJECTOS DE INSTALAÇÕES ELECTRICAS UNIPESOAAL LDA	EXCELENTE	EXCELENTE	INEXISTENTE
LR	SERVIÇOS	STRONG CHARON, SOLUÇÕES DE SEGURANÇA, S.A.	EXCELENTE	EXCELENTE	INEXISTENTE
LR	SERVIÇOS	MAFEP - Material Anti-fogo e Protecção, Lda.	EXCELENTE	INEXISTENTE	INEXISTENTE
LR	SERVIÇOS	VERTIV Portugal Limitada	EXCELENTE	INEXISTENTE	INEXISTENTE
LR	SERVIÇOS	WARPCOM Services, S.A.	EXCELENTE	EXCELENTE	EXCELENTE
LR	MATERIAL	J LUX LDA	EXCELENTE	EXCELENTE	EXCELENTE
LI	SERVIÇOS	Caboinstal - Instalação de Cablagem Eléctrica Lda	EXCELENTE	EXCELENTE	EXCELENTE
LI	SERVIÇOS	Guedes, Alves & Pacheco Lda	EXCELENTE	EXCELENTE	BOM
LR	MATERIAL	ARMASUL - Distribuidor de Materiais Eléctricos, S.A.	EXCELENTE	EXCELENTE	BOM
LR	MATERIAL	Stocknet, Lda	EXCELENTE	EXCELENTE	EXCELENTE
EIE	SERVIÇOS	SEGUR FOGO COMERCIO DE EQUIPAMENTOS CONTRA O FOGO LDA	EXCELENTE	INEXISTENTE	INEXISTENTE
EIE	SERVIÇOS	PREVINCÊNDIO - COMÉRCIO DE MATERIAL CONTRA INCÊNDIO, UN	EXCELENTE	INEXISTENTE	INEXISTENTE
LR	SERVIÇOS	ECOWORLD - SERVIÇOS DE ENGENHARIA, LDA	EXCELENTE	INEXISTENTE	INEXISTENTE
LR	MATERIAL	COPPER2FIBER Soluções de Conectividade, Lda.	EXCELENTE	EXCELENTE	BOM
LR	SERVIÇOS	S7S, LDA	BOM	INEXISTENTE	INEXISTENTE
LI	SERVIÇOS	Tochego, Unipessoal, Lda.	BOM	EXCELENTE	BOM
LR	MATERIAL	Tenmega	BOM	BOM	BOM

REVISÃO PELA GESTÃO | 2024

			2024	2023	2022
EMPRESA	TIPOLOGIA DE FORNECEDOR	NOME DO FORNECEDOR	AVALIAÇÃO	AVALIAÇÃO	AVALIAÇÃO
LR	SERVIÇOS	TECNIFIR-SOLUÇÕES DE SEGURANÇA, LDA	BOM	INEXISTENTE	INEXISTENTE
LR	MATERIAL	PROLICHT LISBOA LDA	BOM	INEXISTENTE	INEXISTENTE
LR	SERVIÇOS	ELECTRO CANALIZADORA DE CAMARATE, LIMITADA	BOM	BOM	INEXISTENTE
LR	SERVIÇOS	EVOLVE - EMPRESA DE TRABALHO TEMPORÁRIO, LDA	BOM	BOM	INEXISTENTE
LI	SERVIÇOS	STRONGINSTANT - UNIPESSOAL LDA	BOM	BOM	BOM
EIE	SERVIÇOS	TECNICLIMA, CLIMATIZAÇÃO E AMBIENTE, LDA	BOM	INEXISTENTE	INEXISTENTE
LR	SERVIÇOS	GAM PORTUGAL- ALUGUER DE EQUIPAMENTOS LDA	BOM	INEXISTENTE	INEXISTENTE
LR	SERVIÇOS	Machrent - Aluguer de Equipamentos SA	BOM	INEXISTENTE	INEXISTENTE
LR	MATERIAL	Caiado, S.A.	BOM	BOM	BOM
LR	MATERIAL	Facemate - Componentes para Comunicações, Lda.	BOM	BOM	BOM
EIE	SERVIÇOS	PATRICIA BARROCA UNIPESSOAL LDA	BOM	INEXISTENTE	INEXISTENTE
LR	SERVIÇOS + MATERIAL	SOCOMEC	BOM	BOM	BOM
LI	SERVIÇOS	CATARESOLVE UNIPESSOAL LDA	BOM	BOM	BOM
LR	MATERIAL	PRISMET QUADROS ELECTRICOS LDA	BOM	BOM	BOM
LR	SERVIÇOS + MATERIAL	TD SYNnex Portugal, Lda	BOM	BOM	BOM
LR	MATERIAL	ANIXTER	BOM	BOM	BOM
LR	MATERIAL	GLOBLEC - Comércio de Materiais Eléctricos, Lda.	BOM	BOM	INEXISTENTE
LR	SERVIÇOS	JAIME PAULO RODRIGUES UNIPESSOAL LDA	BOM	INEXISTENTE	INEXISTENTE
EIE	SERVIÇOS	Prosonic-Produtos de Imagem e Comunicação, SA	BOM	BOM	INEXISTENTE
LR	SERVIÇOS + MATERIAL	OPTILINK LDA	BOM	INEXISTENTE	INEXISTENTE
LR	MATERIAL	NEDAP N.V. IDEAS	BOM	BOM	BOM
EIE	SERVIÇOS	AUTO-SUECO PORTUGAL - VEÍCULOS PESADOS, S.A.	BOM	INEXISTENTE	INEXISTENTE

REVISÃO PELA GESTÃO | 2024

			2024	2023	2022
EMPRESA	TIPOLOGIA DE FORNECEDOR	NOME DO FORNECEDOR	AVALIAÇÃO	AVALIAÇÃO	AVALIAÇÃO
LR	MATERIAL	LLEDO ILUMINAÇÃO PORTUGAL, LDA	BOM	INEXISTENTE	INEXISTENTE
LR	SERVIÇOS + MATERIAL	SENSORPOINT - SOLUÇÕES DE SEGURANÇA LDA	BOM	BOM	BOM
LR	MATERIAL	SMARTAV S A	BOM	BOM	BOM
LR	MATERIAL	POLICABOS - SOLUÇÕES TECNICAS DE CONDUTORES S A	BOM	INEXISTENTE	INEXISTENTE
LR	SERVIÇOS + MATERIAL	TECNILAB PORTUGAL SOC PLANEAMENTO TECNICO E CIENTIFICO	BOM	INEXISTENTE	BOM
EIE	SERVIÇOS	COLT PORTUGAL S A	BOM	SATISFATÓRIO	INEXISTENTE
EIE	SERVIÇOS	RUBEN MARQUES - AR CONDICIONADO UNIPESSOAL LDA	BOM	INEXISTENTE	INEXISTENTE
LR	MATERIAL	Oswaldo Matos, SA	BOM	BOM	BOM
EIE	SERVIÇOS	NUNO MIGUEL SEQUEIRA RILHAS JORGE	BOM	SATISFATÓRIO	INEXISTENTE
LR	SERVIÇOS	Lisvento, Lda.	BOM	EXCELENTE	EXCELENTE
LI	SERVIÇOS	ELETROAMPER LDA	BOM	SATISFATÓRIO	INEXISTENTE
EIE	SERVIÇOS	SCHNEIDER ELECTRIC PORTUGAL, LDA	BOM	SATISFATÓRIO	INEXISTENTE
LR	SERVIÇOS + MATERIAL	DOMOTICA SGTA 4 0 INOVAÇÃO E SERVIÇOS PARA EDIFÍCIOS LD	SATISFATÓRIO	SATISFATÓRIO	INEXISTENTE
LI	SERVIÇOS	PERÍMETRO POSITIVO - VENTILAÇÃO E AR CONDICIONADO, UNIP	SATISFATÓRIO	BOM	BOM
LR	MATERIAL	SOLUZILED CREATOR UNIPESSOAL LDA	SATISFATÓRIO	INEXISTENTE	INEXISTENTE
LR	SERVIÇOS + MATERIAL	BIOGLOBAL, Biometria e Comunicações Globais, Lda.	SATISFATÓRIO	INEXISTENTE	BOM
LR	SERVIÇOS + MATERIAL	Siemens, SA	SATISFATÓRIO	INEXISTENTE	BOM
EIE	SERVIÇOS	TK ELEVADORES PORTUGAL, UNIPESSOAL LDA	SATISFATÓRIO	NÃO SATISFATÓRIO	INEXISTENTE
LR	SERVIÇOS + MATERIAL	IDEALSEGURANÇA - SISTEMAS DE SEGURANÇA LDA	NÃO SATISFATÓRIO	INEXISTENTE	EXCELENTE

### 5.3. “ELOGIOS” E/ OU RECLAMAÇÕES DE CLIENTES

Não foram registados elogios/reclamações, no decorrer do ano de 2024.

REVISÃO PELA GESTÃO | 2024

#### 5.4. NÃO CONFORMIDADES DE SERVIÇO/PRODUTO; OUTRAS NÃO CONFORMIDADES

Não foram registadas não conformidades de serviço/ produto, no decorrer do ano de 2024.

REVISÃO PELA GESTÃO | 2024

## 5.5. FORMAÇÃO

### 5.5.1. PLANO DE FORMAÇÃO 2024

Em 2024, foram identificadas **#19** ações de formação para a Lusorede, Lusoinstal e EIE, sendo que destas **#14** foram realizadas.

Apenas as ações de formação com duração superior a 2 horas são consideradas como “qualificantes” para a avaliação da formação.

Desta forma, para estas ações de formação são enviados Questionário de Avaliação de Ação de Formação (via Google Forms), para que os formandos possam avaliar se a ação de formação foi positiva.

Caso a avaliação da ação de formação seja superior a 8, a ação de formação (bem como a respetiva entidade formadora) será considerada para outros formandos

Adicionalmente, no Plano de Formação, existe a informação sobre a Classificação obtida na ação de formação (ou carteira/documento comprovativo do resultado da formação), de forma a avaliar a eficácia da respetiva ação.

Para ver em detalhe a o Plano de Formação relativo a 2024, pf analisar o Mapa de Controlo respetivo.

### 5.5.2. PLANO DE FORMAÇÃO 2025

O levantamento das necessidades de formação para 2025 foi feito com o recurso à Direção.

Até à data de 2025, foram planeadas **#13** ações de formação para a Lusorede, Lusoinstal e EIE – destas **#8** já foram realizadas, estando as restantes ações de formação previstas ocorrer até ao final do ano.

Para ver em detalhe a o Plano de Formação relativo a 2025, pf analisar o Mapa de Controlo respetivo.

## 6. ANÁLISE DE CONTEXTO & AVALIAÇÃO DA EFICÁCIA DAS AÇÕES PARA TRATAR RISCOS E OPORTUNIDADES

### 6.1. ANÁLISE DE CONTEXTO

A análise de contexto, nomeadamente a análise SWOT, foi revista em 2024 e no início de 2025, com o objetivo de incluir as alterações que ocorreram na Organização.

Utilizando esta informação, foram atualizadas as ações constantes no ponto seguinte.

<p><b><u>FORÇAS:</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conhecimento do contexto do mercado e da dinâmica concorrencial, traduzida em relações sólidas com clientes e parceiros</li> <li>2. Organização com elevada experiência e cooperação para cumprimento dos objetivos</li> <li>3. Equipa flexível e dinâmica resultado de recrutamento e da aquisição da EIE</li> </ol>	<p><b><u>FRAQUEZAS:</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Baixa agressividade comercial (e.g. proatividade na angariação de novos clientes/ projetos)</li> <li>2. Falha na finalização das obras e serviço pós-venda (e.g. conclusão de trabalhos pendentes)</li> </ol>
<p><b><u>OPORTUNIDADES:</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proatividade dos clientes nos pedidos de orçamento e no surgimento de novos projetos</li> <li>2. Surgimento de novas oportunidades de negócio de forma recorrente</li> </ol>	<p><b><u>AMEAÇAS:</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dinâmica concorrencial elevada com políticas comerciais agressivas (margens baixas)</li> <li>2. Existência de MDO disponível pouco qualificada</li> <li>3. "Perda" de posicionamento da marca EIE no mercado</li> </ol>

## 6.2. AVALIAÇÃO DA EFICÁCIA

Foram definidas ações específicas, bem como responsáveis – para cada força, fraqueza, oportunidade e ameaça.

Dado que todas as ações são consideradas críticas/ core para o negócio, a data de conclusão foi alterada para “ação contínua”.

Para cada ação foram considerados critérios para a avaliação da eficácia – mapeados, na sua maioria, a indicadores mensuráveis, tais como objetivos estratégicos.

Nº ID	TIPO	DESCRIÇÃO	AÇÃO	AVALIAÇÃO DA EFICÁCIA	EFICÁCIA - MONITORIZAÇÃO
1	FORÇA	Conhecimento do contexto do mercado e da dinâmica concorrencial, traduzida em relações sólidas com clientes e parceiros	Manter o acompanhamento comercial junto dos nossos clientes e adaptarmo-nos às novas dinâmicas do mercado	Ação a medir através do aumento do volume de faturação	<b>Volume faturação LR:</b> - 6,7M€ (2023) para 7,9M€ (2024)  <b>Volume faturação LI:</b> - 1,4M€ (2023) para 1,8M€ (2024)  <b>Volume faturação EIE:</b> - 1,4M€ (2023) para 1,6M€ (2024)
2	FORÇA	Organização com elevada experiência e cooperação para cumprimento dos objetivos	Garantir o desenvolvimento de ações de formação contínuas e o foco no cumprimento de prazos para satisfação dos clientes	Ação a medir através da classificação obtida no Questionário de Satisfação de Clientes (Projetos)	<b>Questionário de Satisfação de Clientes:</b> NPS: 8,7 (LR) e 8,8 (EIE)
3	FORÇA	Equipa flexível e dinâmica resultado de recrutamento e da aquisição da EIE	Garantir a flexibilidade da equipa no desempenho das suas funções		
1	FRAQUEZA	Baixa agressividade comercial (e.g. proatividade na angariação de novos clientes/ projetos)	Manter uma relação de proximidade com clientes atuais, de forma a proativamente identificar oportunidades de negócio	Ação a medir através de surgimento de clientes no TOP 15 clientes vs. ano anterior	<b>Novos clientes TOP 15 Clientes:</b> <b>LUSOREDE:</b> #6 novos clientes  <b>EIE:</b> #5 novos clientes

REVISÃO PELA GESTÃO | 2024

Nº ID	TIPO	DESCRIÇÃO	AÇÃO	AValiação DA EFICÁCIA	EFICÁCIA - MONITORIZAÇÃO
2	FRAQUEZA	Falha na finalização das obras e serviço pós-venda (e.g. conclusão de trabalhos pendentes)	Garantir a operacionalização eficiente da equipa pós-venda, através da existência de colaboradores - ex. Técnicos - focados exclusivamente nesta área da Organização	Ação a medir através da classificação obtida nas perguntas do questionário de Satisfação de Clientes - LR - criadas para o respetivo efeito: - "Rapidez na resolução de problemas posteriores à finalização da obra" - "Capacidade para a resolução de problemas posteriores à finalização da obra"	<b>Rapidez na resolução de problemas posteriores à finalização da obra:</b> - 8,3 / 10 (2023) - 7,7 / 10 (2024)  <b>Capacidade para a resolução de problemas posteriores à finalização da obra:</b> - 8,3 / 10 (2023) - 8,2 / 10 (2024)
1	OPORTUNIDADE	Proatividade dos clientes em pedidos de orçamento	Garantir a celeridade na resposta aos pedidos de orçamento	Ação a medir através de: - Alocação de colaboradores na elaboração de propostas - Análise do tempo médio de resposta a um pedido de proposta - Classificação obtida nas perguntas do questionário de Satisfação de Clientes, criadas para o respetivo efeito - "Tempo de resposta a pedido de proposta/ orçamento";	<b>Área de Orçamentação específica para elaboração de orçamentos (#2 - 3 colaboradores afetos)</b>  <b># Orçamentos criados:</b> 417 (2023) 491 (2024)  <b>Tempo de resposta a pedido de proposta/ orçamento:</b> - 8,5 / 10 (2023) - 8,6 / 10 (2024)
2	OPORTUNIDADE	Surgimento de novas oportunidades de negócio de forma recorrente	Manter o acompanhamento comercial junto dos nossos clientes e adaptarmo-nos às novas dinâmicas do mercado	Ação a medir através do aumento do volume de faturação	<b>Volume faturação LR:</b> - 6,7M€ (2023) para 7,9M€ (2024)  <b>Volume faturação LI:</b> - 1,4M€ (2023) para 1,8M€ (2024)  <b>Volume faturação EIE:</b> - 1,4M€ (2023) para 1,6M€ (2024)

REVISÃO PELA GESTÃO | 2024

Nº ID	TIPO	DESCRIÇÃO	AÇÃO	AValiação DA EFICÁCIA	EFICÁCIA - MONITORIZAÇÃO
1	AMEAÇAS	<b>Dinâmica concorrencial elevada com políticas comerciais agressivas (margens baixas)</b>	Negociação com fornecedores para obtenção de melhores preços/descontos Garantir eficiência e controlo financeiro no decorrer dos projetos, através de reuniões de obra	Ação a medir através: - obj. estratégico ('Garantir a rentabilidade global da LR e da EIE')	<b>Margem Bruta - Global (%): LUSOREDE*:</b> 2023: 29% 2024: 25%  <b>EIE*:</b> 2023: 27% 2024: 22%  (* ) - fórmula distinta em 2024; considera custos operacionais decorrentes dos projetos
2	AMEAÇAS	<b>Existência de MDO disponível pouco qualificada</b>	Re-alocação de técnicos pelas várias Empresas do Grupo Criação de técnicos com maior experiência a liderar os técnicos em obra Reforçar a relação com os principais subempreiteiros Recrutar técnicos com experiência	Ação a medir através de: - Classificação obtida nas perguntas do questionário de Satisfação de Clientes, criadas para o respetivo efeito - "Profissionalismo da equipa técnica"; "Qualidade do serviço prestado"	<b>LUSOREDE</b> <b>Profissionalismo da equipa técnica:</b> - 8,8 / 10 (2023) - 8,9 / 10 (2024)  <b>Qualidade do serviço prestado:</b> - 8,8 / 10 (2023) - 9,1 / 10 (2024)  <b>'EIE</b> <b>Profissionalismo da equipa técnica:</b> - 9,6 / 10 (2023) - 9,5 / 10 (2024)  <b>Qualidade do serviço prestado:</b> - 9,6 / 10 (2023) - 9,5 / 10 (2024)
3	AMEAÇAS	<b>Perda de posicionamento da marca EIE no mercado</b>	Segregação - incluindo fisicamente - da empresa EIE, nomeadamente de: - atividades - colaboradores - criação de central compras - criação de área logística	Ação a medir através: - obj. estratégico ('Aumentar o volume de faturação da EIE')	A medir » com fecho de contas 2025

### 6.3. ANÁLISE DETALHADA DE RISCOS POR PROCESSO DE NEGÓCIO (2024)

Em 2024, a análise de riscos foi alterada, de forma a estar alinhada com a análise SWOT.

A Avaliação do risco é determinada pelo produto da Gravidade (Severidade) x Probabilidade e a avaliação das medidas de controlo.

A avaliação final tem em conta a eficácia das medidas, tendo como base os seguintes critérios:

Perigos significativos, são os perigos que obtiverem uma avaliação final do risco  $\geq 3$  e as medidas sejam classificadas com 1.

Avaliação risco (F x G)	Gravidade (G)		
	Baixa (1)	Média (2)	Alta (3)
Frequência (F)	1	2	3
	2	4	6
	3	6	9

#### **Critérios de Frequência (F)**

Excecional (1): tem baixa probabilidade de acontecer (acontece pontualmente) / não há historial na empresa

Possível (2): pode acontecer mas perante o historial da empresa não é frequente (ex.: acontece em menos de 50% das situações)

Frequente (3): Ocorre várias/algumas vezes / é frequente acontecer (ex.: acontece em mais de 50% das situações)

#### **Critérios de Gravidade (G)**

Baixa (1): Não causa impacto significativo no desenrolar das atividades do processo. Não tem influência na satisfação do Cliente.

Média (2): Pode causar impacto no desenrolar das atividades do processo. Poderá gerar não conformidades internas. Poderá influenciar a satisfação do Cliente.

Alta (3): Causa impacto significativo no desenrolar das atividades do processo. Gerar não conformidades internas. Poderá influenciar a satisfação do Cliente.

#### **Avaliação das medidas (Apenas aplicável a riscos com FxG superior a 3.**

Não suficientes/eficazes

(1): As medidas definidas não demonstram ser suficientes para tratar o risco associado. É necessário definir ações a implementar.

Suficientes/ eficazes (3): As medidas definidas são suficientes/eficazes para tratar o risco.

REVISÃO PELA GESTÃO | 2024

Para um maior detalhe sobre a Análise de Contexto e Partes Interessadas, pf ver o Ficheiro de Controlo respetivo.

PROCESSOS	RISCOS	FREQUÊNCIA	GRAVIDADE	RESULTADO	MEDIDAS DE CONTROLO	MEDIÇÃO - QUANDO APLICÁVEL	NOTAS/COMENTÁRIOS ADICIONAIS	AVALIAÇÃO DE MEDIDAS	AVALIAÇÃO FINAL	RISCO SIGNIFICATIVO
PNO1 VENDA DE EQUIPAMENTOS E SERVIÇOS	Falta de proatividade comercial em apresentar soluções a clientes	1	1	1	Garantir proatividade comercial junto de clientes novos	Qualidade: Ranking de Clientes Anual				
PNO1 VENDA DE EQUIPAMENTOS E SERVIÇOS	Falha na negociação com o cliente, nomeadamente de forma a evitar redução de margem bruta	1	2	2	Garantir manutenção da margem bruta proposta ao longo da negociação	Fecho de Contas (DR - Margem bruta (%))				
PNO1 VENDA DE EQUIPAMENTOS E SERVIÇOS	Falha no levantamento de necessidades dos clientes	1	2	2	Garantir - sempre que possível - visitas às instalações dos futuros clientes	N/A				
PNO1 VENDA DE EQUIPAMENTOS E SERVIÇOS	Inexistência de adjudicação formal do Cliente	1	2	2	Realizar início de obra apenas depois de adjudicação formal do cliente	N/A				
PNO1 VENDA DE EQUIPAMENTOS E SERVIÇOS	Aumento dos custos de materiais necessários para a realização de projetos	2	1	2	Garantir margem bruta target	Controlo Financeiro Projetos: analisa variação margem target vs. real				
PNO1 VENDA DE EQUIPAMENTOS E SERVIÇOS	Falha na resolução de trabalhos pendentes no fecho de obra	1	2	2	Criação de equipa de Pós-Venda com objetivo de acelerar os 'fechos de obra'	Questionário de Satisfação de Clientes (pergunta específica para o efeito)				
PNO2 - PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	Indisponibilidade de equipas técnicas para execução de projetos	1	3	3	Manter e desenvolver relações com vários prestadores de serviços Garantir o reforço da equipa técnica interna Garantir frequência da reunião de alocação de técnicos (semanal)	Reuniões de planeamento de equipas técnicas	Garantir o planeamento antecipado dos trabalhos com as equipas externas (subcontratos)	3	1	Não
PNO2 - PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	Falha de comunicação da especificação do serviço a realizar	1	3	3	Garantir que os técnicos envolvidos têm conhecimento prévio dos trabalhos a realizar	Questionário de Satisfação de Clientes	Garantir no decorrer dos trabalhos que existe coordenação entre a equipa técnica, o comercial e o cliente, de forma	3	1	Não

REVISÃO PELA GESTÃO | 2024

PROCESSOS	RISCOS	FREQUÊNCIA	GRAVIDADE	RESULTADO	MEDIDAS DE CONTROLO	MEDIÇÃO - QUANDO APLICÁVEL	NOTAS/COMENTÁRIOS ADICIONAIS	AVALIAÇÃO DE MEDIDAS	AVALIAÇÃO FINAL	RISCO SIGNIFICATIVO
							a que a comunicação seja fluida e eficaz			
PN03 - MANUTENÇÃO	Atraso na celeridade de envio de orçamento para novos e/ou CMs existentes	2	2	4	Garantir que os orçamentos são enviados de forma célere para potenciais novos CMs, bem como para adicionais aos CMs já existentes	Questionário de Satisfação CMs anual	Planeamento de recrutamento de 1 colaborador afeto à área de Manutenção (Comercia)	3	1	Não
PN03 - MANUTENÇÃO	Falha no cumprimento do agendamento das ações de manutenção (por parte dos clientes e/ou prestadores de serviços)	2	2	4	Garantir que continua a existir 1 recurso afeto ao acompanhamento dos contratos de manutenção, de forma a garantir que o planeamento é cumprido	Questionário de Satisfação CMs anual	Criação de novo mapa de controlo de manutenções para visualização/edição da equipa das manutenções	3	1	Não
PN03 - MANUTENÇÃO	Falha na receção das evidências de execução das ações de manutenção	2	2	4	Garantir que os parceiros enviam os relatórios - com a informação necessária - sempre que finalizam uma intervenção e que este é enviado aos Clientes	Questionário de Satisfação CMs anual (existe pergunta específica para o efeito)	Criação de novo mapa de controlo de manutenções para visualização/edição da equipa das manutenções	3	2	Não
PS01 APOIO TÉCNICO	Atraso no help desk aos colaboradores	1	2	2	Garantir que os problemas do help desk dos colaboradores são resolvidos	N/A				
PS02 COMPRAS	Atraso na colocação de encomendas aos fornecedores	1	3	3	Continuar a existir a centralização do processo de compras; Garantir frequência de reuniões de início e acompanhamento de obra	Reuniões de acompanhamento de obra: analisa atrasos na compra de material	Sistematização da realização de encomendas de materiais e serviços	3	1	Não
PS02 COMPRAS	Falta de negociação do valor de compra	1	2	2	Propor compra de equipamentos com valor abaixo dos PVPs praticados	Controlo Financeiro Projetos: analisa variação margem target vs. real				

REVISÃO PELA GESTÃO | 2024

PROCESSOS	RISCOS	FREQUÊNCIA	GRAVIDADE	RESULTADO	MEDIDAS DE CONTROLO	MEDIÇÃO - QUANDO APLICÁVEL	NOTAS/COMENTÁRIOS ADICIONAIS	AVALIAÇÃO DE MEDIDAS	AVALIAÇÃO FINAL	RISCO SIGNIFICATIVO
PS03 LOGÍSTICA	Atraso na recepção de mercadorias - devido à alteração dos stocks dos fornecedores	1	3	3	Garantir a encomenda atempada de material aos fornecedores; Garantir frequência de reuniões de início e acompanhamento de obra	Reuniões de acompanhamento de obra: analisa atrasos na recepção de material	Planeamento atempado dos materiais, resultado do planeamento inicial a realizar na reunião de início de obra	3	1	Não
PS03 LOGÍSTICA	Falha na identificação das necessidades de material, resultando em compras de material desnecessário	1	3	3	Procura do material adequada no Armazém e feedback célere à equipa de Compras	Reuniões de acompanhamento de obra: analisa aumento de valor de compras de material	Maior controlo na realização do CSO: inicial (Equipa de Compras) + recorrentes (equipa Logística)	3	1	Não
PS03 LOGÍSTICA	Falta de validação do material rececionado em armazém	1	3	3	Verificação frequente do material sempre que é rececionado no Armazém (por amostragem)	Reuniões de acompanhamento de obra: analisa erros na recepção de material e potenciais consequências	Maior disponibilidade do Técnico de Armazém para conferência de materiais	3	1	Não
PS03 LOGÍSTICA	Falha na colocação do equipamento para expedição (reserva de obra)	1	2	2	O material deverá ser sempre separado - para zona de expedição - e feita a Reserva de Obra	Questionário de Satisfação de Clientes				
PS03 LOGÍSTICA	Atraso no registo dos Retira Custos de Obra	1	1	1	Garantir que sempre que existe devolução de obra, o material é arrumado no armazém e é feito o Retira Custo de Obra	Questionário de Satisfação de Clientes				
PS04 FINANCEIRO & RH	Rentabilidade no final do projeto (real) inferior à rentabilidade prevista no orçamento	1	2	2	Garantir o controlo financeiro dos projetos semanal	Controlo Financeiro Projetos: analisa variação margem target vs. real				
PS04 FINANCEIRO & RH	Atraso na emissão de faturas a Clientes	1	3	3	Garantir controlo financeiro dos projetos frequente, de forma a que os pedidos de fatura sejam feitos atempadamente pelos Comerciais	Controlo Financeiro Projetos: analisa atraso na % faturação realizada	Criação do email fatura para que sejam enviados os pedidos de emissão das faturas Automatização de envio de um email para o comercial , com os detalhes da fatura emitida.	3	1	Não

REVISÃO PELA GESTÃO | 2024

PROCESSOS	RISCOS	FREQUÊNCIA	GRAVIDADE	RESULTADO	MEDIDAS DE CONTROLO	MEDIÇÃO - QUANDO APLICÁVEL	NOTAS/COMENTÁRIOS ADICIONAIS	AValiação DE MEDIDAS	AValiação FINAL	RISCO SIGNIFICATIVO
PS04 FINANCEIRO & RH	Incumprimento das condições de pagamento por parte do cliente	2	2	4	Garantir o cumprimento do controlo de cobrança semanal	Agenda de Dívida de Clientes	Envolvimento da Direção na gestão da agenda da dívida de clientes; criação de processo de cobranças	3	1	Não
PS04 FINANCEIRO & RH	Atraso no pagamento aos fornecedores	2	2	4	Garantir o cumprimento do controlo de recebimentos - nomeadamente através do lançamento e aprovação de faturas de fornecedores	Agenda de Dívida de Fornecedores	Envolvimento da Direção na gestão da agenda da dívida de fornecedores	3	1	Não
PG02 PROCESSO DE GESTÃO DA MELHORIA	Falta de respostas aos inquéritos de satisfação de cliente	2	1	2	Envio de reminders após o envio dos Questionários no final dos projetos	Qualidade: Analisa % taxa de resposta aos Questionários				
PG02 PROCESSO DE GESTÃO DA MELHORIA	Utilização de equipamentos não calibrados	1	3	3	Cumprir com o agendamento de equipamentos para calibrar, bem como a logística respetiva (desde a entrega até ao regresso do equipamento calibrado)	Qualidade: analisa plano de calibrações dos RMMs	Alocação de 2 pessoas para gestão de RMMs	3	1	Não

## REVISÃO PELA GESTÃO | 2024

### 7. INFRA-ESTRUTURAS E AMBIENTE DE TRABALHO E AVALIAÇÃO DA NECESSIDADE DE RECURSOS

Em 2024, foram feitas algumas alterações nas infraestruturas e ambiente de trabalho, com o objetivo de integrar os novos colaboradores com as ferramentas de trabalho adequadas, bem como de melhorar as ferramentas de trabalho existentes.

Para 2025, foi definido:

- Plano de aquisição de PCs/tablets para os restantes Técnicos Responsáveis pelas obras
- Plano de entrada de:
  - 1 Desenhador Técnico
  - 1 Comercial
  - 2-4 estagiários para a área Técnica

### 8. AVALIAÇÃO DA EFICÁCIA DO SISTEMA DE GESTÃO IMPLEMENTADO. CONCLUSÕES FINAIS.

A Lusorede/Lusoinstal/EIE consideram que o SGQ implementado é eficaz e verifica-se uma melhoria contínua dos processos e serviço prestado.

Para um maior detalhe relativo aos assuntos tratados neste documento, podem ser consultados os ficheiros de suporte disponíveis na pasta da Qualidade, disponível na rede e/ou na INTRANET.

Fim da Ata