

Lury Décio Pedro dos Santos

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESTRATÉGICA NAS
CADEIAS DE ABASTECIMENTO: *DA ARTE DA GUERRA À
LOGÍSTICA EMPRESARIAL***

LISBOA

2013



Instituto Superior de Gestão

*A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESTRATÉGICA NAS CADEIAS DE
ABASTECIMENTO: DA ARTE DA GUERRA À LOGÍSTICA
EMPRESARIAL*

Lury Décio Pedro dos Santos

Dissertação apresentada no Instituto Superior de Gestão
para a obtenção do Grau de Mestre em Gestão dos
Transportes e Logística.

ORIENTADOR: Professor Doutor David Rosado

CO-ORIENTADOR: Engenheiro Carlos Paz

LISBOA

2013

RESUMO

A evolução dos conhecimentos militares ao longo dos séculos contribuiu para o desenvolvimento daquilo que sabemos hoje sobre as mais modernas práticas de gestão empresarial. Esses conhecimentos importados do planeamento de operações e da sustentação de tropas em campanha têm agora, no âmbito da gestão, princípios científicos e o objectivo principal de alcançar a produtividade com procedimentos eficientes e resultados eficazes, analisando a envolvente económica, tecnológica e social, com recurso às funções de planeamento, organização e controlo.

Na cadeia de abastecimento, estrutura onde se desenvolvem as estratégias logísticas, os serviços logísticos avançam da simples distribuição física para cobrir uma procura crescente, concorrência à escala global, curto prazo de entrega, diversidade de produtos, entre outros factores.

Baseámos a nossa investigação, principalmente, em fontes teóricas. Essas fontes ajudaram-nos a construir as entrevistas e a recolher opiniões em empresas de distribuição e logística, e nas principais unidades de logística do Exército Português. O nosso maior objectivo foi compreender o papel da gestão estratégica na cadeia de abastecimento.

Como resultado da nossa pesquisa, observámos que, apesar da crise no sector dos transportes, as empresas avaliam positivamente o seu desempenho logístico e consideram a cadeia de abastecimento como sendo fundamental para tal desempenho. Essas empresas, fazendo recurso à gestão estratégica, desenvolvem as funções de planeamento, organização, implementação e controlo da cadeia de abastecimento.

Palavras-chave: Gestão, Empresas, Exército, Logística, Cadeia, Abastecimento.

ABSTRACT

The evolution of military knowledge over centuries has helped to develop what we know today about modern company management practices. The knowledge imported from the planning of military operations and troops sustainment on the battlefield now has, in the field of management, scientific principles and its main goal is to achieve productivity with efficient procedures and effectiveness results, analyzing the economic, technological and societal environment, using the planning, organizing, leading and controlling functions.

In the supply chain structure where the logistic strategies are developed, the logistic services have been transformed from simple physical distribution to cover increasing demand, competitiveness at global scale, short delivery time and product diversity, among others factors.

We based our research mostly on theoretical sources. These sources helped us to build interviews and collect opinions from companies in the area of logistics and distribution and from the main logistics units of the Portuguese Army. Our main goal was to understand the role of strategic management in the supply chain.

As result of our research we have observed that, despite the crisis in the transportation sector, companies describe their logistical performance in a positive way and consider the supply chain as fundamental for such performance. Those companies, having recourse to strategic management, carry out the planning, organizing, implementation and controlling activities of the supply chain.

Key-words: Management, Companies, Army, Logistics, Chain, Supply.

AGRADECIMENTOS

A elaboração dessa pesquisa só foi possível graças às pessoas e entidades que acreditaram e deram o seu contributo. Agradeço, por isso, ao Instituto Superior de Gestão (ISG) por ter disponibilizado os seus melhores colaboradores para acompanharem a pesquisa.

Agradeço aos militares da Direcção de Material e Transportes, da Manutenção Militar, das Oficinas Gerais de Fardamento e Equipamento, do Depósito Geral de Material do Exército e do Regimento de Transportes. O meu muito obrigado também ao General Joaquim Monteiro, pelo seu contributo no contacto com essas entidades militares.

A todas as empresas que participaram da pesquisa, nomeadamente, à Rodocargo, CP Carga, Transporta, Transviária, a Cargo Terminal, na pessoa do senhor Marcos Barradas que tornou possível as entrevistas exploratórias e abriu as portas dos seus armazéns para as nossas observações, os meus sinceros agradecimentos. À Associação Portuguesa de Logística (Aplog), na pessoa do senhor Fernando Afonso, e ao senhor José Monteiro Limão, Director da Transportes em Revista, pela sua pronta disponibilidade e conselhos bastantes úteis, o meu muito obrigado.

Agradeço aos meus orientadores, Professor Doutor David Miguel Pascoal Rosado, pela sua incansável atenção na orientação, desde o mais pequeno detalhe na redacção aos mais complexos pormenores da metodologia; ao Engenheiro Carlos Paz, por ter acreditado que era possível e ter disponibilizado a sua lista de contactos para a pesquisa.

À minha namorada, Alcina Castilho, ser-te-ei eternamente grato por acreditares em mim sempre, pelo teu amor e dedicação que mantiveram os meus passos firmes nessa longa caminhada, enquanto o meu cérebro vagueava pelos confins do conhecimento.

À minha família, por tudo, principalmente pela pessoa que sou.

DEDICATÓRIA

Aos cadetes da Academia Militar que procuram respostas imediatas, num contexto actual bastante polémico, onde o competitivo prevalece diante de uma indecisão conflitual; aos comandantes que, às vezes, esquecem-se de dizer aos seus pupilos que o tempo traz mais do que a experiência.

ÍNDICE GERAL

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO	1
1.1. ENQUADRAMENTO E JUSTIFICAÇÃO DO TEMA	1
1.2. DELIMITAÇÃO DO ESTUDO E OBJECTIVOS DA INVESTIGAÇÃO.....	1
1.3. PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO	2
PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO E QUADRO DE REFERÊNCIA	4
CAPÍTULO 2 – O CONTEXTO MILITAR	5
2.1. A ABORDAGEM INDIRECTA E A ESTRATÉGIA MILITAR CLÁSSICA	5
2.2. O PENSAMENTO ESTRATÉGICO MILITAR	7
2.3. FUNDAMENTOS DA ESTRATÉGIA MILITAR	9
2.3.1. DIVISÕES DA ESTRATÉGIA	12
2.3.2. VISÃO TÁCTICA E OPERACIONAL	13
2.4. A LOGÍSTICA NO CONTEXTO MILITAR.....	15
CAPÍTULO 3 - A ESTRATÉGIA NA GESTÃO EMPRESARIAL	19
3.1. A GESTÃO ESTRATÉGICA.....	20
3.2. PROCESSO DE GESTÃO ESTRATÉGICA	22
3.3. A COMPETIÇÃO EMPRESARIAL E A BUSCA PELA VANTAGEM COMPETITIVA	24
3.4. O SUCESSO EMPRESARIAL E O DESEMPENHO SUSTENTADO	25
3.5. MÉTODOS E MODELOS DE ANÁLISE	26
3.5.1 O MODELO DAS 5 FORÇAS DE MICHAEL PORTER	26
3.5.2. O MODELO DE ANÁLISE SWOT	28
3.5.3. O PLANEAMENTO ESTRATÉGICO.....	29
3.5.4. AS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS	31
CAPÍTULO 4 - EVOLUÇÃO DA LOGÍSTICA EMPRESARIAL	32
4.1. DA LOGÍSTICA À <i>SUPPLY CHAIN</i>	35
CAPÍTULO 5 - GESTÃO ESTRATÉGICA DA CADEIA DE ABASTECIMENTO	38
5.1. MODELO ESTRUTURAL E ESTRATÉGIAS DA CADEIA DE ABASTECIMENTO.....	39
5.1.1. AS CADEIAS DE ABASTECIMENTO GENÉRICAS.....	42
5.1.1.1. CADEIAS INTENSIVAS NA DISTRIBUIÇÃO	42

5.1.1.2. CADEIAS INTENSIVAS NA PRODUÇÃO	43
5.1.1.3. CADEIAS INTENSIVAS NO SOURCING	44
5.1.1.4. CADEIAS EFICIENTES E ÁGEIS	44
5.2. A INTEGRAÇÃO NA CADEIA DE ABASTECIMENTO E OS <i>TRADE-OFFS</i>	45
5.3. O PROCESSO DE CRIAÇÃO DE VALOR E A CADEIA DE VALOR	46
5.4. PARCERIAS E A SUBCONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS	48
5.5. O PLANEAMENTO AGREGADO E AS FUNÇÕES LOGÍSTICAS	50
5.5.1. A LOCALIZAÇÃO	51
5.5.2. GESTÃO DE STOCK.....	52
5.5.3. OS TRANSPORTES	53
5.5.4. NÍVEL DE SERVIÇO AO CLIENTE.....	53
5.5.5. A GESTÃO DA INFORMAÇÃO NA CADEIA DE ABASTECIMENTO.....	55
CAPÍTULO 6 - ANÁLISE, MEDIDAS E INDICADORES DE DESEMPENHO LOGÍSTICO .	57
6.1. INDICADORES E MEDIDAS DE DESEMPENHO.....	59
6.2. O <i>TABLEAUX DE BOARD</i> (TDB)	60
6.3. O <i>LEAD TIME</i> COMO FACTOR DE ANÁLISE	61
6.4. O <i>BALANCED SCORECARD</i> (BSC).....	62
CAPÍTULO 7 - CONVERGÊNCIAS E DIVERGÊNCIAS ENTRE OS DOIS CONTEXTOS ..	64
7.1. APROXIMAÇÃO DO CONFLITUAL AO COMPETITIVO.....	65
7.2. AS PRINCIPAIS DIFERENÇAS E SEMELHANÇAS	67
PARTE II – ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO E EMPÍRICO	69
CAPÍTULO 8 - TRABALHO DE CAMPO E METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	69
8.1. TIPO DE ESTUDO.....	69
8.2. AMOSTRA.....	70
8.3. INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS.....	70
CAPÍTULO 9 – APRESENTAÇÃO, ESTUDO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	72
9.1. ANÁLISE DE CONTEÚDO ÀS ENTREVISTAS	72
9.1.1. ANÁLISE TEMÁTICA POR CATEGORIAS	72
CAPÍTULO 10 - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	80
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	86

APÊNDICES	89
APÊNDICE A – EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE LOGÍSTICA INTEGRADA	90
APÊNDICE B – MATRIZ DE PORTFÓLIO DA MCKINSEY	91
APÊNDICE C – ETAPAS DO PROCEDIMENTO SEGUNDO QUIVY E CAMPENHOUDT ..	92
APÊNDICE D – FASES E ETAPAS DO PROCESSO DE INVESTIGAÇÃO	93
APÊNDICE E – INTERLOCUTORES	94
APÊNDICE F – GUIÃO DE ENTREVISTAS (MILITARES).....	95
APÊNDICE G – GUIÃO DE ENTREVISTA (EMPRESAS)	96
APÊNDICE H – SINOPSES DA CATEGORIA 1.1	97
APÊNDICE I – SINOPSES DA CATEGORIA 1.2.....	98
APÊNDICE J – SINOPSES DA CATEGORIA 1.3.....	99
APÊNDICE K – SINOPSES DA CATEGORIA 2.1	100
APÊNDICE L – SINOPSES DA CATEGORIA 2.4.....	101
APÊNDICE M – SINOPSES DA CATEGORIA 2.5.....	102
APÊNDICE N – MAPA DE REFERÊNCIAS E CATEGORIAS	104
APÊNDICE O – REFERÊNCIAS POR ÁREAS TEMÁTICAS E POR CATEGORIAS (MILITARES)	105
APÊNDICE P – REFERÊNCIAS POR ÁREAS TEMÁTICAS E POR CATEGORIAS (EMPRESAS)	106
APÊNDICE Q – ENTREVISTA 1.....	107
APÊNDICE R – ENTREVISTA 2.....	114
APÊNDICE S – ENTREVISTA 3.....	117
APÊNDICE T – ENTREVISTA 4	123
APÊNDICE U – ENTREVISTA 5.....	128
APÊNDICE V – ENTREVISTA 6.....	131
APÊNDICE X – ENTREVISTA 7.....	136
APÊNDICE Y – ENTREVISTA 8.....	143
APÊNDICE Z – ENTREVISTA 9.....	149
ANEXOS	157
ANEXO I – GESTÃO ESTRATÉGICA COMO PROCESSO SEQUENCIAL.....	158
ANEXO II – COMPONENTES DA ESTRATÉGIA	159

ANEXO III – O <i>PIPELINE</i> DA <i>SUPPLY CHAIN</i>	160
ANEXO IV – SISTEMA DE INFORMAÇÃO DA CADEIA DE ABASTECIMENTO	161
ANEXO V – POPULAÇÃO E AMOSTRA	162
ANEXO VI – A COMPONENTE LOGÍSTICA DO EXÉRCITO	166

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - REFERÊNCIAS POR CATEGORIAS	77
GRÁFICO 2 - REFERÊNCIAS POR ÁREAS TEMÁTICAS	78
GRÁFICO 3 - REFERÊNCIAS POR GRUPOS DA AMOSTRA.....	79
GRÁFICO 4 - REFERÊNCIAS MILITARES NA CADEIA DE ABASTECIMENTO	105
GRÁFICO 5 - REFERÊNCIAS MILITARES NA GESTÃO ESTRATÉGICA	105
GRÁFICO 6 - REFERÊNCIAS DE EMPRESAS NA CADEIA DE ABASTECIMENTO.....	106
GRÁFICO 7 - REFERÊNCIAS DE EMPRESAS NA GESTÃO ESTRATÉGICA	106

ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

ILUSTRAÇÃO 1 - DIVISÕES DA ESTRATÉGIA NA VERTENTE MILITAR	13
ILUSTRAÇÃO 2 - PROCESSO DE GESTÃO ESTRATÉGICA	22
ILUSTRAÇÃO 3 - EVOLUÇÃO DOS MODELOS DE ANÁLISE ESTRATÉGICA	23
ILUSTRAÇÃO 4 - AS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS.....	27
ILUSTRAÇÃO 5 - MATRIZ SWOT	28
ILUSTRAÇÃO 6 - MODELO DE PLANEAMENTO ESTRATÉGICO TÍPICO	29
ILUSTRAÇÃO 7 - AS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS.....	31
ILUSTRAÇÃO 8 - O <i>PIPELINE</i> LOGÍSTICO.....	37
ILUSTRAÇÃO 9 - O PONTO DE DESACOPLAMENTO	40
ILUSTRAÇÃO 10 - ESTRATÉGIAS DA CADEIA DE ABASTECIMENTO	41
ILUSTRAÇÃO 11 - A CADEIA DE VALOR DE MICHAEL PORTER	47
ILUSTRAÇÃO 12 - AS 4 PERSPECTIVAS DO BALANCED SCORECARD	63
ILUSTRAÇÃO 13 - COMPARAÇÃO ENTRE ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS E MILITARES	65
ILUSTRAÇÃO 14 - ATRIBUTOS DA ESTRATÉGIA MILITAR E EMPRESARIAL	67
ILUSTRAÇÃO 19 - EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE LOGÍSTICA INTEGRADA	90
ILUSTRAÇÃO 20 - ETAPAS DO PROCEDIMENTO SEGUNDO QUIVY E CAMPENHOUDT	92
ILUSTRAÇÃO 21 - FASES E ETAPAS DO PROCESSO DE INVESTIGAÇÃO	93
ILUSTRAÇÃO 22 - A GESTÃO ESTRATÉGICA COMO PROCESSO SEQUENCIAL	158
ILUSTRAÇÃO 23 - COMPONENTES DA ESTRATÉGIA.....	159
ILUSTRAÇÃO 24 - O <i>PIPELINE</i> DA SUPPLY CHAIN	160
ILUSTRAÇÃO 25 - SISTEMA DE INFORMAÇÃO DA CADEIA DE ABASTECIMENTO	161
ILUSTRAÇÃO 26 - ORGANIGRAMA DO COMANDO DA LOGÍSTICA	166
ILUSTRAÇÃO 27 - ORGANIZAÇÃO DA DIRECÇÃO DE MATERIAL E TRANSPORTES.	166

ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1 - CARACTERÍSTICAS DE UMA ESTRATÉGIA DE SUCESSO	26
TABELA 2 - PLANOS TÁCTICOS E OPERACIONAIS DECORRENTES DO PLANEAMENTO ESTRATÉGICO	30
TABELA 3 - CARACTERÍSTICAS DAS DECISÕES	30
TABELA 4 - AS PRINCIPAIS CATEGORIAS	73
TABELA 5 - MATRIZ DE PORTFÓLIO DA MCKINSEY	91
TABELA 6 - INTERLOCUTORES	94
TABELA 7 - SINOPSES DA CATEGORIA 1.1. DESEMPENHO LOGÍSTICO	97
TABELA 8 - SINOPSES DA CATEGORIA 1.2. CADEIA DE ABASTECIMENTO	98
TABELA 9 - SINOPSES DA CATEGORIA 1.3. FLUXOS FÍSICOS E INFORMÁTICOS.....	99
TABELA 10 - SINOPSES DA CATEGORIA 2.1. O PENSAMENTO ESTRATÉGICO MILITAR	100
TABELA 11 - SINOPSES DA CATEGORIA 2.4. GESTÃO ESTRATÉGICA.....	101
TABELA 12 - SINOPSES DA CATEGORIA 2.5. PLANEAMENTO OPERACIONAL E TÁCTICO.....	103
TABELA 13 - MAPA DE REFERÊNCIAS E CATEGORIAS	104
TABELA 14 - EMPRESAS TOP 100 PELA AEP, FERROVIA, MARÍTIMAS E AÉREAS....	165

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

1.1. ENQUADRAMENTO E JUSTIFICAÇÃO DO TEMA

O desenvolvimento deste estudo foi motivado pela vontade de perceber a forma como as empresas/organizações gerem a sua componente logística, em função das opções estratégicas fundamentadas na Cadeia de Abastecimento. Outro factor motivacional tem a ver com a intenção de perceber o verdadeiro papel do pensamento estratégico militar na logística das empresas e na gestão da cadeia de abastecimento. Por outras palavras, perspectivámos sempre a Cadeia de Abastecimento no centro das decisões estratégicas.

Frequentando o curso de Mestrado em Gestão dos Transportes e Logística procurámos compreender as bases que sustentam a gestão da cadeia de abastecimento, a sua relação com a Logística, observando essas bases numa perspectiva estratégica, buscando, dessa forma, a aquisição de conhecimentos nessas áreas, com vista a utilização desses num futuro próximo.

De um modo geral, almejámos com esta pesquisa contribuir de forma significativa para o estudo da Logística empresarial, observando a componente estratégica da cadeia de abastecimento, como instrumento de representação dos objectivos, decisões, políticas e planos da empresa.

1.2. DELIMITAÇÃO DO ESTUDO E OBJECTIVOS DA INVESTIGAÇÃO

Cientes da dimensão da temática por nós escolhida, no contexto da Logística e da Estratégia Empresarial, delimitámos as áreas à observar no nosso objecto de estudo, a Cadeia de Abastecimento. Assim, orientámos a nossa pesquisa para os resultados observáveis nas seguintes áreas:

- Transportes;
- Gestão de Stocks, Depósitos e Armazéns;
- Localização;
- Nível de Serviço ao Cliente;
- Gestão da Informação.

Por forma a abarcar todas essas áreas acima indicadas, assumiram especial relevância: os principais modelos de representação, bem assim como as opções estratégicas da Cadeia de Abastecimento; os fundamentos ou características mais relevantes da gestão estratégica da cadeia de abastecimento; os métodos de análise e indicadores de gestão.

Objectivamente, nesta pesquisa, procurámos avaliar o impacto da estratégia na logística de empresas de Distribuição e Logística e de algumas Unidades Militares, sobretudo nas principais áreas da gestão da cadeia de abastecimento.

Perspectivámos o nosso estudo tendo em conta a evolução do pensamento estratégico e logístico militar, com vista uma melhor interpretação daquelas que são as grandes decisões e factores de sucesso das empresas, na actualidade.

Um objectivo importante para o desenvolvimento dessa pesquisa foi a intenção de compilar vários autores que deram um forte contributo para o desenvolvimento da temática em análise. Nisso, recolhemos ideias, trabalhos e textos de autores, desde a antiguidade até ao presente.

1.3. PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO

Com esta pesquisa pretendemos dar resposta a algumas questões, de onde se destacou a questão central: *Qual é a Importância da Gestão Estratégica nas Cadeias de Abastecimento?*

Com base na referida questão central, que identifica o objectivo mais geral, levantaram-se as questões de investigação (visando os objectivos específicos):

Qi1 – Qual é o contributo da Estratégia Militar na Logística Empresarial?

Qi2 – Como é que as empresas operacionalizam a Gestão Estratégica na área da Logística afim às cadeias de Abastecimento?

Qi3 – Qual é a relação existente entre as Cadeias de Abastecimento e a Logística Empresarial?

Qi4 – Quais são as diferenças entre a Logística Militar e a Logística Empresarial?

Para responder as questões levantadas, desenvolvemos algumas proposições de investigação que pretendemos testar, havendo para tal uma verificação empírica:

H1 – As empresas baseiam-se nos modelos de planeamento militar para definir os seus planos logísticos;

- H2** – As empresas empregam os meios logísticos de forma estratégica, por forma a dar resposta às exigências adstritas às Cadeias de Abastecimento;
- H3** – A eficiência da distribuição na Logística Empresarial depende da optimização das Cadeias de Abastecimento implementadas;
- H4** – Na Logística empresarial não existe lugar a tréguas, porque o conflito empresarial é constante.

PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO E QUADRO DE REFERÊNCIA

Nesta parte tentámos recolher e compilar as principais ideias, fundamentos e técnicas subjacentes aos conceitos de Estratégia e Logística, sem descurar das envolventes contextuais em cada uma das fases de evolução, fosse ela de paz ou de guerra, resumindo autores desde a antiguidade até as mais recentes abordagens desenvolvidas.

No que diz respeito a estratégia, tal como refere Francisco Abreu (2002, p. 24), *“pensamento estratégico há só um”*, diferentes são os contextos de aplicação das análises extraídas do processo estratégico, as motivações dos intervenientes no referido processo, os métodos e meios utilizados para enfrentar o ambiente conflitual ou competitivo. Contudo, existem vários pontos de convergência entre os dois contextos em questão que procuramos identificar ao longo da nossa pesquisa. Daqui, pode-se dizer que tanto o gestor como o estratega militar podem reger-se pelo mesmo manual, pautando a diferença na aplicação das conclusões extraídas do mesmo. Neste sentido, acrescenta-se ainda que *“não existe um caminho melhor para criar a estratégia nem há uma forma melhor de organização. O mundo está cheio de contradições e o estratega é aquele que vive com contradições, aprende a apreciar as suas causas e efeitos e reconcilia-as suficientemente para a acção efectiva”* (Rascão, 2001, p. 119).

Os aspectos logísticos têm destaque no estudo da estratégia e dos diferentes acontecimentos que marcaram a história da humanidade. Citando João Dias (2005, p. 27), *“poder-se-iam apresentar exemplos que mostram como os conceitos ligados ou associados à necessidade de processamento adequado do abastecimento foi muito importante durante todos os períodos da História da Humanidade”*. Escolhendo como exemplo as conquistas portuguesas a volta do mundo, o mesmo acrescenta que, *“basta apenas a tentativa de compreender e aquilatar das dificuldades com que terão sido planeados muitos dos empreendimentos das descobertas e conquistas portuguesas em África, na Índia, na Indochina (...) para imaginarmos como a resolução das questões de natureza logística terá sido determinante para o êxito alcançado”*.

CAPÍTULO 2 – O CONTEXTO MILITAR

2.1. A ABORDAGEM INDIRECTA E A ESTRATÉGIA MILITAR CLÁSSICA

A nossa retrospectiva começa com o primeiro dos pensadores da Estratégia, segundo Francisco Abreu, que estimulou o recurso a abordagem indirecta¹, **Sun Tzu**, que como veremos no decurso da pesquisa teve como seguidor Liddell Hart (Abreu, 2002, p. 37).

Na caracterização da teoria do estratega acima referido, recorreremos às máximas extraídas dos 13 capítulos da sua obra, *A Arte da Guerra*.

Para o general chinês, “*toda a guerra é baseada no engano*” e acrescenta que as estratégias usadas pelos comandantes devem mostrar que “*quando preparados para atacar, devemos deixar transparecer o contrário; quando movimentamos as nossas forças, devemos parecer inactivos; quando estamos próximos, devemos fazer crer ao inimigo que nos encontramos longe; quando estamos longe, devemos fazê-lo crer que nos encontramos próximos*” (Tzu, 2009, p. 69).

Numa abordagem indirecta, Sun Tzu, recomenda que se lance engodos ao inimigo para o atrair e simular a desorganização da força para esmagá-lo de seguida. Nesta linha de pensamento, o general reforça ainda que estas técnicas que conduzem a vitória devem ser mantidas em segredo até ao momento do verdadeiro ataque (Idem, p. 70). Essa abordagem pode ser traduzida como “*o racional da decepção, do engano, da importância dos sinais, do falso movimento, da falsa estrutura e armamento*” (Moreira e Ramalho, 2012, p. 260).

Avançando para o período dominado pelas guerras entre **Grécia e Roma**, destacamos o facto de a Estratégia encontrar-se ainda numa fase embrionária. Neste período olhamos, com recurso às análises feitas por **Liddell Hart**, para as opções estratégicas presentes nas guerras, com especial relevância para o método de abordagem indirecta.²

¹ Conceito abordado mais profundamente nos pontos da pesquisa sobre o estratega Liddell Hart.

² Estudando vários casos, Liddell Hart procura mostrar que o recurso a abordagem directa conduz a derrota. No caso concreto de Alexandre, refere que o mesmo ao enfrentar Dario III na Síria, recorrendo a abordagem directa, foi estrategicamente superado pela abordagem indirecta do seu opositor (Hart, 2011, p. 53).

A primeira, com relevância, para o contexto da Estratégia, foi a **invasão persa de 490 a.C.**, de onde se destaca a **batalha de Maratona** onde os Persas recorreram a uma abordagem indirecta para conquistar Atenas, desembarcando 38 quilómetros a nordeste de Atenas, garantindo a insurreição em Atenas pelos seus apoiantes e poderem analisar a aproximação do exército ateniense. Com Atenas desguarnecida, os persas contornaram a costa e atacaram Atenas (Hart, 2011, pp. 40 e 41).

No que diz respeito aos ensinamentos de **Alexandre**, os mesmos referem-se a grande estratégia³, destacada também por **Epaminondas**⁴, e a tática (Hart, 2011, pp. 44, 45, 48 e 53). Recorrendo a progressão indirecta, de acordo com a grande estratégia, Alexandre procura estender o seu império pela Ásia. Os seus feitos vêm, assim, dar continuidade ao legado deixado por seu pai, Filipe.

Aníbal, também, fazia parte dos combatentes que recorriam constantemente a abordagem indirecta. Um exemplo disto é a forma como Aníbal enganou **Cipião**, quando este tentou impedi-lo que atravessasse Ródano, tendo Aníbal optado por um percurso menos direito através do vale Isère, levando Cipião a deixar parte do seu exército para trás e a combater-lo numa planície onde Aníbal tinha maior vantagem estratégica (Idem, p. 60).

Para travar, efectivamente as vitórias de Aníbal, entra em cena **Cipião “O Africano”**, tentando minimizar os estragos da responsabilidade de seu pai e o seu tio. Numa das suas investidas, Cipião, recorrendo também à uma abordagem indirecta, ataca a base estratégica de Aníbal, tomando Cartagena, usando, sobre Aníbal, o factor surpresa e um bom sentido de oportunidade. Cipião derrota Aníbal, finalmente, conduzindo-o a um ponto estratégico em que o mesmo estava desprovido de reforços materiais, reduzindo a sua força moral, estratégica, identificando-se nesse contexto uma derrota tática (Ibidem, pp. 66 e 69).

³ O que se denominou de Grande Estratégia era o plano de **Pericles** que, tinha como objectivo esgotar gradualmente a capacidade de resistência do inimigo, fazendo recurso a armas económicas, políticas e psicológicas. Nos tópicos mais adiante teremos a oportunidade de voltarmos à este assunto.

⁴ Sobre **Epaminondas**, Liddell Hart analisa as suas conquistas, destacando nelas aspectos referentes a Estratégia e a Tática. Sendo um exemplo da perícia de Epaminondas a técnica utilizada em Leuctra, onde a formação adoptada pelas suas forças diferiam das opções anteriores. Nesta campanha, Epaminondas posiciona os seus melhores homens e grande parte da sua força na ala esquerda, deixando no centro e à direita os fracos, o que permitiu-lhe ter uma força elevada concentrada na ala onde o inimigo tinha o seu líder.

2.2. O PENSAMENTO ESTRATÉGICO MILITAR

A Revolução Francesa de 1789 apresenta ao mundo **Napoleão Bonaparte** que viria a ser figura de destaque no panorama internacional, seguindo-se uma sequência de eventos que marcaram a Europa, entre esses a guerra peninsular com a invasão de Portugal no final de 1807, todos com a assinatura do Imperador que dominava os conceitos estratégicos e táticos (Abreu, 2000, p. 121).

No seu percurso expansionista, Napoleão recorreu a “*um exército de cariz Nacional inventado pela revolução de 1789*”, que, além de reforçar a coesão social, com a mobilização em massa da população, levantou a necessidade de “*um novo modelo estratégico que alterou profundamente os procedimentos de condução da guerra usados em séculos anteriores*”. Das operações organizadas de acordo com este modelo, destacamos que, “*a conjugação da dimensão acrescida dos exércitos com o elevado grau de autonomia logística dava-lhes ainda a possibilidade de repartir as tropas em parcelas, cada uma das quais com capacidade para conduzir uma acção independente*” (Idem, 2000, pp. 123 a 126). Note-se que as questões logísticas assumiram importância face a alteração na organização e disposição da força em campanha.

Podemos ainda argumentar que, a estratégia utilizada por Napoleão Bonaparte, durante a Revolução Francesa, no que concerne a disposição das tropas, “*as quintas colunas*”, serviu de referência no apoio às operações em desenvolvimento. Sendo este, um “*modelo que dominou a estratégia europeia do século XIX e da primeira metade do século XX*”, tendo sido, por isso, aplicada nas duas grandes guerras mundiais de 1914 e de 1939, onde foram identificadas as falhas deste modelo (Beaufre, 2004, p. 42).

Carl von Clausewitz, “*referência incontornável na abordagem temática e militar do conceito de estratégia*”, segundo João Dias, separou da estratégia a sua componente operacional ou tática, visando a estratégia, na opinião deste estratega, “*conhecer a nossa posição e quais as forças com que contamos*” (Dias, 2005, p. 248). Para Clausewitz era importante olhar para as batalhas para se definir a estratégia e se alcançarem os objectivos da guerra, cabendo à estratégia determinar as batalhas a serem travadas em cada campanha (Hart, 2011, p.385).

Na sua marcha, Clausewitz chegaria mesmo a cruzar-se com Napoleão que, nessa altura procurava dominar a Europa. Passando também os feitos desse estratega pela campanha de 1813 onde impediu que os franceses conquistassem as

costas do Báltico, combatendo, seguidamente os avanços do exército napoleónico, em Waterloo (Abreu, 2000, p. 120).

Sobre este estratega podemos ainda destacar que, “*o modo como o general Clausewitz julgava as coisas, tirava conclusões de certos movimentos e marchas, calculava o tempo das marchas e os pontos onde se tomariam decisões, era extremamente interessante*” (Clausewitz, 1997, p. 26).

Tentaremos mais a frente ir analisando o contributo desse pensador para o desenvolvimento do conceito de estratégia e da teorização da guerra.

Por agora e tal como foi inicialmente referido, na nossa pesquisa procurámos interpretar e comparar as diferentes teorias formuladas pelos estrategas mais relevantes.

Sir Basil Henry Liddell Hart, defensor activo da abordagem indirecta, como discípulo assumido de Sun Tzu, na perspectiva de Francisco Abreu⁵ foi mais longe no que concerne a dialéctica das abordagens directa e indirecta, já aqui referidas. Assim, em defesa da sua tese sobre a abordagem indirecta, Liddell Hart considerou a “*experiência directa*” como “*inerentemente demasiado limitada para construir uma base adequada, quer para a teoria quer para a aplicação*” (Hart, 2011, p. 36). Sobre a abordagem indirecta, Liddell Hart referiu ainda que, “*ao longo das várias épocas os resultados efectivos da guerra só raramente foram atingidos e só o foram quando a abordagem foi suficientemente indirecta para assegurar a impreparação do opositor ao enfrentá-la*” reforçando ainda que “*na estratégia, o desvio mais longo é frequentemente o caminho mais curto*” (Idem, 2011, p. 37). A mensagem que podemos tirar daqui, no que diz respeito aos resultados práticos, além de muitas outras, é que a abordagem indirecta visava reduzir o número de baixas no ataque, evitando assim um derrame de sangue desnecessário.

A vertente indirecta abordada por Liddell Hart, na perspectiva de André Beaufre, combinada com a “*ameaça directa*” era a resposta face a um grau de liberdade de acção reduzido, meios limitados e um objectivo importante (Beaufre, 2004, p. 40).⁶

A relação entre as opiniões dos diversos autores que constituíram esta pesquisa foi fundamental para se alcançarem conclusões mais completas. Na relação entre as abordagens de Liddell Hart e Clausewitz destacamos a seguinte

⁵ Cfr. Abreu, 2002, p. 38.

⁶ Esta estratégia foi utilizada pela Grã-Bretanha, tendo também resultado com Hitler entre 1935 e 1939 Cfr. Beaufre, 2004, p. 40.

frase extraída do livro do primeiro, “*Liddell Hart não foi o Clausewitz do século XX, como ele próprio e outros quiseram proclamar, mas foi, provavelmente, quem mais dele se aproximou*” (Hart, 2011, p. 18).

O caminho percorrido por Liddell Hart no contributo para o desenvolvimento do pensamento estratégico seria também seguido por outro teorizador, André Beaufre que, como veremos a seguir, aproximou os seus fundamentos aos de Liddell Hart.

A relevância do trabalho do General **André Beaufre** é destacada por Cabral Couto quando, juntando-o a Liddell Hart e outros pensadores de referência, classifica-o como um dos membros da “escola francesa” do pensamento estratégico (Abreu, 2002, p. 18). No prefácio da edição portuguesa da obra de André Beaufre, *Introdução à Estratégia*, Cabral Couto lembra ainda que “*o mérito, extraordinário, do General Beaufre foi o de ter conseguido, num capítulo de poucas dezenas de páginas, de uma obra de dimensões também reduzidas, esclarecer, de uma forma coerente e lógica, meia dúzia de conceitos fundamentais que permitem o desenvolvimento de uma teorização geral da estratégia, aplicável em permanência a qualquer tipologia da confrontação, em potência ou em acto, entre actores políticos e independente da técnica ou do momento histórico*” (Beaufre, 2004, p.15). A obra acima referida, apesar de ser de dimensão reduzida – recordando Cabral Couto – no que concerne a dimensão dos conceitos explorados tem um grande alcance. Tal como refere Liddell Hart, no prefácio à edição francesa da mesma obra, a mesma pode se tornar “*um clássico, um manual*” na disciplina de estratégia (Idem, 2004, p 25).

Beaufre contribuiu, tal como todos outros pensadores por nós estudados, para os pontos que a seguir se apresentam, onde procuramos interpretar os fundamentos subjacentes a este conceito. Procuramos, desta forma, ir para além da distinção clássica entre a abordagem directa e indirecta, analisada anteriormente, para abarcarmos outros factores relacionados com esta ciência e arte.⁷

2.3. FUNDAMENTOS DA ESTRATÉGIA MILITAR

Depois de termos avançado na evolução do conceito de estratégia e no estudo das teorias desenvolvidas pelos seus pensadores, passamos para a fase de análise dos principais elementos que o constituem. Deste modo, fazendo recurso

⁷ Conforme interpretado no ponto seguinte.

aos pontos até aqui desenvolvidos e tendo em especial atenção os teorizadores neles referidos, procuramos interpretar os elementos que a seguir se apresentam.⁸

O primeiro elemento que trazemos para aqui é a própria definição de estratégia. A primeira definição que destacamos, aquela que achamos ser a mais abrangente, ou a que mais amplamente melhor se adequa ao contexto desta pesquisa tem como autor o General **Abel Cabral Couto** que definiu a estratégia como “*a ciência e a arte que, em função das finalidades da organização, estabelece objectivos e gera, estrutura e utiliza recursos, a fim de se atingirem tais objectivos, num ambiente conflitual ou competitivo*” (Abreu, 2002, p. 49). Esta definição deixa uma margem de aplicação para os dois contextos em causa no nosso estudo, o militar e o empresarial, ou o conflitual e o competitivo. Outra definição de estratégia que escolhemos é de **Loureiro dos Santos** e refere que, a estratégia “*é a ciência/arte que tendo como referência a guerra, gera, organiza e emprega a força para atingir os objectivos definidos pelo poder político com maior rendimento*” (Barrento, 2010, p. 104).

Tal como vimos nos diversos exemplos que caracterizaram a evolução do pensamento estratégico, citando Francisco Abreu, “*para que a concepção e a execução de uma estratégia façam sentido teremos que ser confrontados com uma oposição, isto é, com uma vontade antagónica, ou entidade hostil, que tenta relegar-nos para uma situação de inferioridade*” (Abreu, 2002, p. 33). Assume-se então, tendo em conta o que foi dito, que o **ambiente conflitual** é característico da estratégia, sendo a mesma desenvolvida “*para agir num universo hostil e incerto*” face a um conhecimento limitado dos adversários e das suas estratégias, encontrando-se também em causa as relações internacionais e o recurso a violência, como forma de coacção (Barrento, 2010, p. 107). Com este desenvolvimento avançamos para outro aspecto também fundamental, objectivo e de delimitação da estratégia, a coacção.

A relação entre a estratégia e a **coacção** é forte, pela forma e intensidade como a primeira recorre a segunda, sendo a coacção responsável por “*anular ou restringir os propósitos dos adversários que se opõem a realização dos nossos objectivos*”. Podendo a mesma assumir várias formas, de acordo com a área de incidência, tal como veremos já de seguida (Idem, p. 121). O recurso a coacção,

⁸ Alertamos que os fundamentos que apresentámos não representam a totalidade das características gerais subjacentes ao conceito de estratégia, apresentámos apenas aqueles que consideramos mais relevantes face aos objectivos da pesquisa.

como elemento de resolução de conflitos estratégicos passa pelos diversos escalões psicológico-social, económico e o político-militar. Neste sentido, para a interpretação do que foi dito, apresentamos a análise que o General Cabral Couto faz à conquista da fortaleza, sendo possível, na opinião do mesmo, conquistar tal objectivo (Abreu, 2002, p.36):

- Com tiros de canhão – coacção militar;
- Persuadindo as cidades com as quais a fortaleza mantém relações e retirarem-lhe o apoio que lhe estejam a conceder – coacção diplomática;
- Enfraquecendo moralmente a sua guarnição – coacção psicológica;
- Pela fome, realizando um cerco ou bloqueio - coacção económica;
- Fomentando sublevações internas – coacção política clandestina, porque subversiva, no interior do adversário.⁹

Como observámos nas várias abordagens que marcaram os períodos da evolução do conceito de estratégia, **a guerra** sempre esteve presente como elemento de análise ou estudo da estratégia. Assumindo, por isso, a guerra relevância no estudo da estratégia (Barrento, 2010, p. 49). A guerra pode, pois, ser entendida como “*um duelo de grande escala*” onde cada uma das partes envolvidas procura que o outro se submeta à sua vontade¹⁰, passando ainda o objectivo da acção da mesma pela necessidade de desarmar o inimigo (Clausewitz, 1997, p. 29). Na sua obra *Da Guerra*, Clausewitz definiu a guerra como “*uma mera continuação, por outros meios, da política*” advertindo ainda que “*a guerra é sempre um meio sério para um fim sério*”, ficando por isso a decisão de fazê-la à cargo das altas chefias políticas e militares (Idem, pp. 45 e 46).

É responsabilidade da grande estratégia, ou estratégia total ou política, olhar para lá da guerra e controlar o recurso à mesma, por forma a não prejudicar o futuro (Hart, 2011, p. 389).

⁹ Daqui, percebemos, de resto, o peso da coacção no contexto da estratégia, olhando para as diversas formas que a mesma pode assumir, em função dos objectivos políticos, entendendo-se assim a coacção como instrumento de preferência.

¹⁰ Esta definição destaca a ideia defendida anteriormente acerca da presença da dialéctica de vontades.

2.3.1. DIVISÕES DA ESTRATÉGIA

Depois de termos definido o conceito de estratégia, *lato sensu*, passamos à sua divisão, sendo nesta fase em que se identificam os intervenientes no processo sobre os quais não falaremos, neste contexto.

André Beaufre (2004, pp. 45 e 46) subdivide a estratégia, criando uma pirâmide, da seguinte forma:

- No vértice, subordinada à política, identifica-se a Estratégia Total¹¹ responsável pela concepção e condução da guerra total, definindo a missão própria a cada uma das estratégias gerais;
- Como ponto intermédio, identificam-se as estratégias gerais política, económica, diplomática e militar sendo as missões dessas definidas pela componente anterior, a estratégia total, e no exercício das suas funções devem repartir e combinar as acções desenvolvidas nos diferentes ramos de actividades. No caso da estratégia geral militar deve procurar combinar da melhor maneira as componentes terrestres, aéreas e navais;
- Na base do triângulo, encontra-se a estratégia que Beaufre chamou de operacional¹², sendo este o elemento responsável por avaliar as condições técnicas e tácticas para a execução dos objectivos definidos pela estratégia geral, evoluindo cada um dos ramos, à este nível, de modo a responder as exigências estratégicas. Situando-se também a este nível os factores logísticos e a estratégia do tempo de paz que o mesmo denominou de estratégia genética.

Francisco Abreu, por seu turno, representou as divisões da estratégia na vertente militar da seguinte maneira:

¹¹ Também denominada por Grande Estratégia ou Estratégia Nacional Cfr. Beaufre, 2004, p. 45.

¹² Também designadas por Estratégias Particulares Cfr. Barrento, 2010, p. 122.

Patamar superior	ESTRATÉGIA INTEGRAL
Patamar intermédio	ESTRATÉGIAS SECTORIAIS (Diplomática, Psicológica, Económica, Política subversiva, Militar)
Patamar inferior	ESTRATÉGIAS ESPECÍFICAS (No âmbito da Estratégia Militar: Terrestre, Marítima, Aeroespacial)

Ilustração 1 - Divisões da Estratégia na vertente Militar

Fonte: Adaptado de Francisco Abreu, 2002, p. 41

A interpretação presente nesta representação aborda a estratégia total ou nacional, vista no ponto anterior sob perspectiva de Beaufre, numa dimensão integral derivado do número de instrumentos de coacção e da diversidade de recursos e capacidades (Abreu, 2002, p. 40).

Dentro das Estratégias Específicas, representadas na figura, identificadas no patamar inferior, podemos perspectivar para cada uma delas uma componente táctica correspondente, sendo por esse motivo relevante desenvolvermos este elemento no ponto que se segue.

2.3.2. VISÃO TÁCTICA E OPERACIONAL

O desenvolvimento da guerra passa pelas fases de concepção e de condução, sendo, por isso, a Tática “*a teoria da utilização das forças militares em combate*” (Clausewitz, 1997, p. 95). Nesse contexto pode-se ainda acrescentar que a táctica se desenvolve na esfera de acção do combate e a estratégia visa a “*redução do combate para as menores proporções possíveis*”, sendo por isso, tal como já explicamos, os efeitos pretendidos por este acto calculados pela grande estratégia ou política (Abreu, 2002, p. 85).

As principais diferenças entre o plano estratégico e táctico têm a ver com dimensão geográfica e temporal de cada um, bem assim como o volume de meios colocados a disposição. Essa ideia pode ser entendida observando que as decisões estratégicas alteram profundamente os potenciais à utilizar no confronto e o

respectivo posicionamento de cada contendor na relação de forças¹³ (Abreu, 2002 pp. 81 e 82). Com efeito, trazemos a definição de estratégia da autoria de **Moltke**, como factor diferenciador dos dois planos, na qual o mesmo refere-se a estratégia como “*a adaptação prática dos meios postos à disposição dos generais para alcançar os fins da guerra*” (Barrento, 2010, p. 101). Esse general prussiano refere ainda que “*a Estratégia indica o melhor caminho para conduzir a batalha; ela diz onde e quando se deve combater, enquanto a Tática diz como se deve combater*” (Moreira e Ramalho, 2012, p. 263).

Daqui e de acordo com os pontos anteriores, existe ainda uma margem para entendermos que uma maior disponibilidade de recursos para um plano de longo prazo corresponde à uma abordagem estratégica, enquanto que, um plano de curto prazo com recurso a meios mais reduzidos e específicos para actividades mais operacionais corresponde a tática.

Em suma, não basta apenas definir uma boa estratégia. É necessário também olhar para a componente tática e operacional da mesma, tal como defende José Rascão (2001, p. 188) quando refere que “*a melhor estratégia, no plano teórico obterá inevitavelmente um revés, se os suportes organizacionais da estrutura, planos operacionais e de controlo e a motivação não estiverem adaptados às características das acções que é necessário empreender*”.

¹³ Podemos facilmente encarar esse posicionamento e escolha de meios à utilizar estabelecendo um paralelismo com os movimentos que cada jogador desenvolve numa partida de xadrez, antecipando a acção do adversário, bloqueando-a ou não, atacando ou defendendo conforme a sua estratégia, procurando um desfecho que lhe seja favorável.

2.4. A LOGÍSTICA NO CONTEXTO MILITAR

A vertente militar desta ciência é entendida, de acordo com alguns autores, como a origem dos conhecimentos que sustentam o conceito em análise: como justifica o autor, *“ciência dos fenómenos da criação de valor, da economia aplicada, da relação entre os mercados, os fornecedores e os clientes, ciência de gestão de fluxos, ciência que integra a informação, a comunicação e as suas tecnologias e sistemas nos processos de criação de valor”* (Dias, 2005, p. 39).

A forma como os exércitos mantinham as suas tropas em campanha, no que concerne a abastecimento nas diversas classes - e de acordo com as seis actuais funções de base, a saber, abastecimento, manutenção, pessoal, saúde, transporte e infra-estruturas¹⁴- deu-se início aos primeiros passos em prol do conceito de Logística. Tal como refere João Dias (Idem, p. 25), *“é precisamente o papel que a aplicação militar teve ao longo da História dos povos e das nações na introdução, mutação, maturação e evolução da logística que é facilmente reconhecível em muitos dos conceitos actualmente utilizados nas actividades de criação de valor utilizadas pela sociedade civil”*.

As referências acima mencionadas ajudam-nos a perceber o facto de a Logística ter evoluído com os exércitos face à evolução dos seus equipamentos, profundamente afectados com o aparecimento da pólvora, e as alterações ao nível da Tática usada em campanha. Acerca disto, José Carvalho (2004, p. 22) considera que a manobra militar e a logística não se podem dissociar, ao nível do planeamento, e colocando-as ao mesmo nível, alerta sobre a necessidade do planeamento logístico antecipar-se a manobra militar, visando a economia dos meios e recursos empregues, com o fim último de se alcançar o êxito das operações. Das alterações referentes ao equipamento e a tática usada, o mesmo autor, evidencia as questões relacionadas com o equipamento transportado por um soldado no teatro de operações, referindo que *“se um soldado romano combatia e sobrevivia com apenas 1 Kg de abastecimentos por dia, em 1870 este valor já ascendia a cerca de 8 Kg para, mais tarde, em 1918, passar para 18 kg, em 1943 para 30 Kg e nos dias de hoje para mais de 100 Kg”* (Idem, p. 22).

Começamos então pelo princípio, ou seja pelo destaque inicial para os autores que constituem o nosso quadro de referências.

¹⁴ Cfr. Dias, 2005, p. 28.

Os antigos pensadores, muitos deles já aqui referenciados, destacavam constantemente a importância da necessidade de aprovisionamento para as tropas em campanha.

Na sua obra, *A Arte de Guerra*, **Sun Tzu** também destacou a importância da Logística nas manobras militares. Uma das suas máximas que espelhou essa ideia foi a de que “*podemos concluir que um exército sem o seu trem de bagagens está perdido; sem mantimentos está perdido; sem bases de abastecimento está perdido*” (Tzu, 2009, p.113), referindo-se, com base nas metáforas do seu tempo, às provisões e a necessidade de antecipar a constituição de mantimentos para garantir a vitória duma força militar.

No período em causa, o recurso ao saque foi uma das técnicas mais usadas de reabastecimento. Este método de suporte das operações, considerado eficaz, foi usado sistematicamente durante séculos (Carvalho, 2004, p. 20). Quanto a esta técnica de abastecimento, Sun Tzu aconselhou a distribuição dos mantimentos saqueados pelos homens, conseguindo-se com isso manter a moral das tropas em alta (Tzu, 2009, p. 115).

Durante as campanhas, os deslocamentos, segundo os ensinamentos do general chinês, nunca deveriam exceder nem reduzir a quantidade de equipamento a transportar, em detrimento de uma vantagem estratégica sobre o inimigo (Idem, pp. 111 e 112). Da mesma forma, numa análise essencialmente Logística, pode-se dizer que, para o caso da campanha ir para além do tempo previsto, os recursos poderão não estar preparados para um esforço adicional (Ibidem, p. 72). Recordamos, com esta máxima, a necessidade de se rever o plano estratégico ou a manobra a desenvolver, em função das capacidades logísticas.

Da antiguidade trazemos também a campanha de **Aníbal** em Cana, depois da qual “*o receio de não conseguir sustentar durante muito mais tempo um exército de ocupação poderá ter levado Aníbal a não avançar e voltar para trás quando, de vitória em vitória, chegou a estar a cerca de 50 km de Roma*” (Dias, 2005, p. 26). Ainda acerca deste período, temos outra campanha onde as questões logísticas com as quais **Xerxes** se deparou, quando tentava uma abordagem indirecta com um exército grande e por isso difícil de transportar por mar, seguindo assim por terra, mantendo o seu abastecimento por mar, ou seja, ficando preso à costa, deixando por isso a sua manobra visível aos gregos (Hart, 2011, p. 41).

Nas diversas abordagens evolutivas da Logística mencionam-se frequentemente as campanhas de **Napoleão Bonaparte** dada a relevância que o

mesmo atribuiu a componente Logística. Na campanha da Rússia, por exemplo, face a situação em que se encontrava, Napoleão alerta destacando a importância de um abastecimento eficaz que “os soldados marcham com o estômago” (Carvalho, 2004, p. 20). Tal aviso deveu-se ao facto de ter encontrado um território onde os recursos para manter as suas tropas teriam sido destruídos. Outra referência a Napoleão está associada ao seu “*trem das equipagens*”¹⁵ que lhe acompanharam nas batalhas seguintes, assegurando-lhe os movimentos e a alimentação (Dias, 2005, p. 26). No caso concreto da alimentação, as tropas de Napoleão eram apoiadas através do estabelecimento de uma base de alimentação na fronteira; as provisões transportadas eram consumidas apenas no destino; enquanto as tropas avançavam iam-se criando, sobre as linhas de comunicação, postos que serviam para a alimentação dos destacamentos, constituindo-se, assim, bases intermédias à medida que as tropas se afastavam da primitiva (Santos, 2010, p. 54).

Henri Jomini trouxe uma nova perspectiva Logística, atribuindo ao conceito uma visão mais estruturada (Carvalho, 2004, p. 20). Nesse sentido, a Logística passou a ser vista para além da sua componente física para ser também entendida como uma componente administrativa.

Nos parágrafos seguintes trazemos uma sequência de eventos que contribuíram para a evolução do conceito em questão, caracterizando os momentos mais relevantes dos séculos XIX, XX e XXI. O primeiro evento foi marcado por uma evolução nos transportes relacionada com os caminhos-de-ferro, a **Revolução Industrial** entre outros acontecimentos (Rousseau, 2008, p. 29).

Sobre a **II Guerra Mundial** analisam-se vários aspectos estratégicos e táticos. Para destacar a logística nesse acontecimento podemos atentar, por exemplo, para o ataque relâmpago ou *blitzkrieg*, desenvolvido pelos alemães, que visava a conjugação das forças mecanizadas e os meios aéreos (Carvalho, 2004, p. 20). Esses meios, conjugados com o fim último de vencer a batalha, exigiam uma base bastante sólida de apoio em munições, combustível, homens e víveres, entre outros, implicando um planeamento correcto das actividades a desenvolver.

Outro acontecimento que entendemos interessante referir, consiste no famoso **desembarque dos Aliados na Normandia**, em 1944, que reuniu uma capacidade de 326 000 homens, 54 000 veículos e 104 000 toneladas de reservas

¹⁵ Constituído por 8 batalhões, divididos em quatro companhias, apoiadas por 1150 viaturas Cfr. Santos, 2010, p. 56.

(Carvalho, 2004, p. 21). Mais uma vez, é evidente que essa proeza não seria possível sem um abastecimento logístico consistente.

Na sequência das várias campanhas militares desenvolvidas no presente século e no que antecedeu a este, analisadas pelos autores do nosso quadro de referência, avançamos para o resumo das batalhas dos Aliados, sobre as quais João Dias comenta que, as guerras do Golfo, em 1991, na Sérvia, Bósnia, Afeganistão e Iraque, em 2003, além de representarem uma boa organização estratégica, também espelharam o bom desempenho da manobra logística associada à mesma (Dias, 2005, p. 26).

Face à conjuntura acima descrita, cumpre-se a missão da Logística no contexto militar, ou seja, *“desenvolver e manter o máximo potencial de combate através do apoio aos sistemas humanos e de armas”* (Carvalho, 2004, p. 22) que, atenta de novo para a necessidade de complementaridade entre o planeamento estratégico e o logístico.

Adiantamos a abordagem ao contexto logístico militar, destacando as funções e actividades associadas ao mesmo, por forma a resumi-las e a realçar a sua importância. Enumeramos: a organização de meios de transporte (engenhos e animais); o abastecimento de víveres, água potável, armas e munições nas quantidades exigidas pela operação à desenvolver; o alojamento, evacuação e substituição das tropas; a manutenção, reparação e substituição de equipamentos; hospitalização em campanha e tratamento de feridos, contacto com as populações locais, entre muitas outras (Dias, 2005, p. 27).

A escassez de recursos e a dificuldade de distribuição dos mesmos, que têm conduzido os exércitos a desenvolver a sua estrutura logística de modo a apoiar eficientemente as forças em campanha, estão na base do aparecimento de novas técnicas, no âmbito militar, que posteriormente também podem servir como ferramenta para o sector empresarial (Carvalho, 2004, p. 22).

Numa abordagem mais recente, extraída de um encontro entre membros da União Europeia e da NATO, João Quaresma Dias (2005, p.29) remata a *“Logística, portanto, como factor estratégico de fundamental relevância na paz na Europa e na ajuda Humanitária, mesmo se e quando através da organização militar”*.

Finalizando a nossa incursão sobre a evolução deste tema no âmbito militar e procurando remeter-nos já para o ponto subsequente, lembramos que *“se ao longo do tempo a logística ficou consagrada como factor primordial e imprescindível na*

manobra militar, o mesmo se poderá dizer relativamente às manobras empresarias, que apresentam muitas semelhanças às das guerras” (Dias, 2005, p. 26).

CAPÍTULO 3 - A ESTRATÉGIA NA GESTÃO EMPRESARIAL

A evolução do conceito de estratégia levou as organizações a adaptarem-no com vista uma melhor eficiência na distribuição, utilização e gestão dos seus recursos. Neste sentido, depois de estudarmos o contributo da estratégia para o âmbito militar, vamos destacar agora a forma como o mesmo conceito é utilizado e os impactos¹⁶ do mesmo no sector empresarial, havendo para tal a necessidade de procedermos a uma introdução à Gestão, em primeiro plano.¹⁷

Para entrarmos no contexto da Estratégia Empresarial, achamos premente tecer algumas linhas alicerçadas nesta área do saber que **Peter Drucker** (1988, p. 309) considera um exemplo de inovação social e com origens bastante recentes, do século XX, sendo nesta época em que a gestão emergiu, definitivamente, na sociedade e como disciplina.

Para estudos iniciais, encontramos os trabalhos protagonizados por **Frederic Taylor** e **Henry Fayol**, que são tidos como impulsionadores pela aplicação de “*princípios científicos à gestão*”, compreendendo o modelo de Taylor para as empresas industriais, o seguinte (Rascão, 2001, p. 52):

- A separação do trabalho manual e intelectual;
- A Especialização do trabalho intelectual;
- A progressiva mecanização do trabalho manual;
- A procura de economias de escala, através da produção em massa.

Para Drucker “*a essência da organização moderna é tornar produtivas as potencialidades individuais e os conhecimentos e tornar relevante as fraquezas individuais*” (Drucker, 1988, p. 310). Daqui, podemos também enquadrar a ideia de que “*a forma certa de gerir muda de acordo com as condições económicas, tecnológicas, sociais e de mercado*” e que face aos ciclos de vida da tecnologia, cada vez mais curtos, resultante dos avanços na inovação e no aumento da procura de mercado é fundamental olhar-se para a gestão de modo a enfrentar tais

¹⁶ Concretamente, esses impactos serão medidos na Cadeia de Abastecimento.

¹⁷ Numa brevíssima análise, procuramos interpretar a gestão numa vertente de conceito de origem e como enquadramento da estratégia empresarial, dos aspectos logísticos e da cadeia de abastecimento que veremos mais adiante.

alterações (Rosado, 2011, p.107). Em suma, a função do gestor pode ser entendida como “*o processo de trabalhar com e através dos outros a fim de atingir eficazmente os objectivos organizacionais usando eficientemente os recursos escassos num contexto em mudança*” (Sousa, 1990, p. 32). O gestor assume, por isso, o papel de membro da organização que integra e coordena o trabalho de outros (Santos, 2008, p. 34).

Sobre a Gestão pode-se ainda dizer que esta ciência pode ser entendida como um processo de coordenação e integração de actividades, partindo do planeamento, organização, liderança e controlo, visando assegurar a consecução dos objectivos definidos, através dos recursos humanos, de forma eficaz e eficiente (Rosado, 2011, p. 111). Neste sentido, o entendimento da gestão tem fundamento no processo contínuo de decisão sob a responsabilidade dos gestores (Santos, 2008, p. 29).

Concluimos este tópico destacando a análise de Peter Drucker, quando este refere que “*gerir não é ter um comportamento apenas passivo e adaptativo, é tomar providências para que ocorram os resultados desejados. Gerir significa ter responsabilidade para procurar moldar o ambiente económico, e para planejar, iniciar e executar as mudanças nesse ambiente*” (Serra et al., 2010, p. 23).

As diferentes perspectivas até aqui estudadas acerca da gestão ajudam-nos também a perceber, entre outros aspectos, a relevância da estratégia para as organizações.

3.1. A GESTÃO ESTRATÉGICA

A estratégia assume o papel de “*uma disciplina de gestão plena, na década de 80*”, sendo que nessa altura, “*muitas ferramentas e técnicas primitivas de planeamento estratégico (...)*” foram “*substituídas por abordagens mais sofisticadas, mais apropriadas e mais fáceis de se colocar em prática*” (Montgomery e Porter, 1998, p. XI). A gestão estratégica procura, assim, o bom posicionamento da empresa no que diz respeito a produtos, mercados novos, tecnologias, recursos humanos, entre outros, orientando a empresa para a correcta e oportuna resposta às alterações no seu meio envolvente em função do seu ambiente interno (Rascão, 2001, p. 79). Por outras palavras, a gestão estratégica consiste num processo contínuo e dinâmico de planeamento, organização, liderança e controlo, com vista a determinação do posicionamento das organizações (Santos, 2008, p. 328).

Nesse campo, Peter Drucker “*associa a razão de ser de uma organização à estratégia*”, considerando ainda que, “*o desempenho, a sobrevivência e a legitimidade da organização dependem de uma forma articulada dos pressupostos que esta elabora sobre o meio envolvente, das decisões tomadas em respeito pela missão e das competências estratégicas desenvolvidas visando o seu cumprimento*” (Dias, 2005, p. 250). Desta forma, o conceito de estratégia no âmbito empresarial sugere a determinação das opções à disposição das empresas, normalmente de médio/longo prazo, e das condições que garantam o sucesso da empresa no longo prazo (Costa, 2012, p. 20).

Igor Hansof analisa a estratégia a partir da relação entre a empresa e o mercado em que se encontra, por forma a identificar a natureza dos negócios da empresa e os negócios em que a empresa pretende entrar no futuro. **Kenneth Andrews**, por seu turno, perspectiva a estratégia como o modelo dos princípios objectivos, metas e do conjunto de políticas ou planos para se alcançarem os objectivos propostos em função dos negócios em que a empresa participa e a visão que a mesma pretende transmitir (Idem, p. 25).

Outra referência importante no estudo da estratégia empresarial é **Henry Mintzberg** que define a estratégia abordando-a em cinco perspectivas (Rascão, 2001, pp. 119 e 120):

- *Plan* (Plano): percepção a estratégia como um guião que antecede as actividades por ele descritas;
- *Ploy* (Estratagema): manobra para superar a concorrência;
- *Pattern* (Padrão): as acções que advêm desse plano devem dar origem a um conjunto de acções interligadas entre si;
- *Position* (Posição): em função dos contextos internos e externos, vistos a luz da estratégia, a empresa deve adoptar um posicionamento favorável;
- *Perspective* (Perspectiva): prende-se com a forma como a empresa percepção e defende a sua posição, destacando principalmente a sua cultura.

Ficando abordadas as principais teorias enquadrantes da gestão estratégica e os seus principais defensores, passamos, no ponto seguinte, para a análise do processo de gestão estratégica ou “*conjunto de compromissos, decisões e acções*” necessários para a empresa alcançar a desejada competitividade estratégica e os lucros perspectivados (Serra *et al.*, 2010, p. 42).

3.2. PROCESSO DE GESTÃO ESTRATÉGICA

A abordagem ao processo estratégico compreende, segundo Chiavenato e Sapiro (2003, p. 45), as fases de Concepção Estratégica; Gestão do Conhecimento Estratégico; Formulação Estratégica; Implementação da Estratégia e da Avaliação Estratégica.¹⁸ Os objectivos traçados neste processo estratégico são alcançados quando “a empresa desenvolve uma estratégia que os competidores não estão a implementar”, fornecendo aos seus clientes benefícios diferenciados dos seus concorrentes actuais e potenciais (Serra *et al.*, 2010, p. 42). Podemos pensar o processo estratégico conforme a ilustração que se segue.

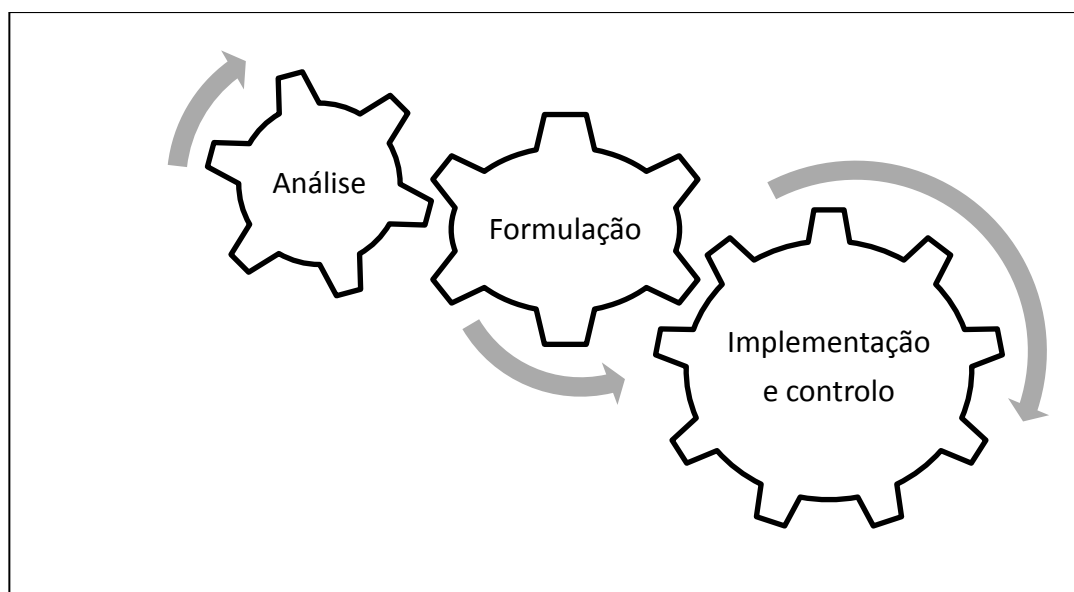


Ilustração 2 - Processo de Gestão Estratégica

Fonte: Adaptado de Serra *et al.*, 2010, p. 45

Resumidamente, podemos dizer que neste processo “a estratégia aponta o caminho”, por sua vez, o plano estratégico responde à questão “como andar nele”, seguindo-se a implementação constituída pelas “acções segundo as quais a empresa perseguirá a consecução da sua visão de negócio, missão e objectivos globais”, sendo a mesma representada por planos táticos e operacionais (Chiavenato e Sapiro, 2003, p. 46).¹⁹

Começamos o processo estratégico fazendo referência à análise estratégica que, “consiste em fazer um diagnóstico rigoroso da situação interna da empresa

¹⁸ Esses elementos serão interpretados no âmbito da Gestão das Cadeias de Abastecimento, sendo no presente capítulo abordados apenas de forma genérica.

¹⁹ Este processo encontra-se mais detalhado no Anexo I – Gestão Estratégica como Processo Sequencial.

(pontos fortes e fracos) face ao meio envolvente (ameaças e oportunidades)” (Rascão, 2001, p. 81). Os modelos de análise estratégica seguem a evolução representada na figura abaixo.

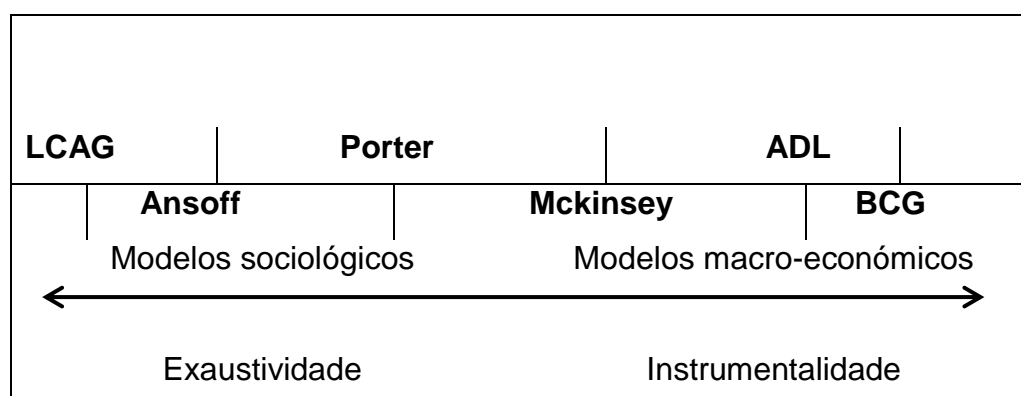


Ilustração 3 - Evolução dos Modelos de Análise Estratégica

Fonte: Adaptado de Rascão, 2001, p. 53

No estudo dos modelos de análise estratégica, entre vários, tem destaque o trabalho de **Kenneth Andrews** e **Roland Christensen**²⁰ da Harvard Business School que, no início dos anos 60, viram a estratégia como uma ideia unificadora que ligava as áreas funcionais de uma empresa e relacionava suas actividades com o ambiente externo. Trabalho pioneiro, inspirador de muitas teses modernas de estratégia, desenvolvido numa época “em que o pensamento de gestão estava orientado para funções individuais como marketing, produção e finanças, os autores identificaram uma necessidade urgente de uma forma holística de pensar a empresa e articularem o conceito de estratégia como meio de chegar a isso” (Montgomery e Porter, 1998, p. XII).²¹

Tal como refere **Michael Porter**, “a essência da formulação estratégica é lidar com a competição” (Idem, p. 11). Decorrente desta ideia e assumindo a relevância da competição neste contexto, analisamos, de seguida, a competição.

²⁰ Enquanto professores na Harvard Business School participaram no desenvolvimento do Modelo LCAG (Learned, Christensen, Andrews and Guth) que visa confrontar a empresa com o seu ambiente concorrencial avaliando a maior ou menor adaptação das competências e recursos próprios da empresa aos condicionalismos que esse ambiente lhe impõe. Modelo hoje conhecido como SWOT Cfr. Strategor, 2000, p. 25.

²¹ Cfr. Anexo II – Componentes da Estratégia.

3.3. A COMPETIÇÃO EMPRESARIAL E A BUSCA PELA VANTAGEM COMPETITIVA

Abrimos este ponto com a seguinte observação: “*a competição existiu muito antes da estratégia. Começou com o aparecimento da própria vida*” (Montgomery e Porter, 1998, p. 3). Durante muitos anos a competição natural não envolveu estratégias, devido ao acaso e às leis das probabilidades, os competidores encontravam as combinações de recursos que melhor correspondiam às suas características (Chiavenato e Sapiro, 2003, p. 46). Na abordagem da competição, com o recurso a comparação ao universo biológico feita por Bruce Henderson, os intervenientes que conseguem o seu sustento de maneira idêntica não podem coexistir, cada um precisa de ser diferente o bastante para possuir uma vantagem única (Montgomery e Porter, 1998, p. 4).

A competição estratégica entre as empresas compreende, assim, os seguintes elementos básicos (Idem, p. 7):

- Capacidade de compreender o comportamento competitivo como um sistema no qual competidores, clientes, dinheiro, pessoas e recursos interagem continuamente;
- Capacidade de usar essa compreensão para prever como um dado movimento estratégico vai alterar o equilíbrio competitivo;
- Recursos que possam ser permanentemente investido em novos usos mesmo se os beneficiários consequentes só aparecem a longo prazo;
- Capacidade de prever riscos e lucros com exactidão e certeza suficiente para justificar o investimento correspondente;
- Disposição de agir.

Tal como vimos antes, no processo de gestão estratégica, a empresa só consegue garantir uma vantagem competitiva sobre a concorrência caso a supere em termos de desempenho (Rosado, 2011, p.109). Para percebermos melhor esta questão trazemos o Modelo GE – Mckinsey.²²

Este modelo procura relacionar o ambiente transaccional da empresa com as suas competências, por forma a se alcançar uma visão mais detalhada e mais completa da realidade, abarcando assim um número maior de factores em relação aos outros modelos (Rascão, 2001, p. 110).

²² Cfr. Apêndice B – Matriz de Portfólio da Mckinsey.

Da competição empresarial fica-se com a ideia da necessidade das empresas concorrentes se superarem umas as outras, tal como acontece com os contendores da estratégia militar. Como esclarece Bruce Henderson, “*a menos que uma empresa possua uma vantagem única sobre suas rivais, não terá motivos para existir*” (Montgomery e Porter, 1998, p. 6). Desta forma, “*a estratégia que os executivos prosseguem tem um forte impacto no desempenho relativo da empresa*” (Serra *et al.*, 2010, p. 5). Em suma, a vantagem competitiva ou “*desempenho acima da média*” tem que ser garantida por um longo período de tempo para ser considerado como sustentável, tal como analisamos de seguida (Porter, 1989, p. 9).

3.4. O SUCESSO EMPRESARIAL E O DESEMPENHO SUSTENTADO

Citando Porter, “*a concorrência está no âmago do sucesso ou do fracasso das empresas, determinando a adequação das actividades que podem contribuir para o seu desempenho, como inovações, uma cultura coesa ou uma boa implementação*” (Porter, 1989, p. 1). Esta análise vem sedimentar as ideias levantadas no ponto anterior, destacando, também, a necessidade de, já neste ponto, olharmos para alguns apontamentos fundamentais subjacentes a competitividade e ao sucesso das empresas.

De uma forma sucinta, as variáveis ou actividades da empresa decisivas para o sucesso competitivo da mesma, ou seja, “*os aspectos que assistem ao sucesso, ou fracasso, da empresa*” identificam-se nas respostas às seguintes questões (Serra *et al.*, 2010, p. 133):

- Que critérios os clientes usam na escolha dos produtos?
- Quais são os recursos e capacidades competitivas necessárias para ter sucesso?
- O que é necessário para obter uma vantagem competitiva?

No caso concreto do sucesso da estratégia numa organização, o mesmo é função da conjugação de factores como “*a definição de objectivos, a compreensão do meio envolvente, a avaliação interna da empresa e dos recursos que dispõe e da correcta implementação da estratégia adoptada*”²³, passando, por isso, a missão do estratega/gestor em “*compreender os motivos para o sucesso de uns e o insucesso*

²³ Conforme representado na ilustração.

de outros” (Serra *et al.*, 2010, pp. 7 e 8). Sendo também certo que a estratégia adoptada por uma unidade empresarial conduzirá à vantagem competitiva que determinará o seu desempenho com sucesso/insucesso (Porter, 1989, p. 22).

Estratégia de Sucesso		
Implementação eficaz		
- Objectivos simples, consistentes e de longo prazo	- Compreensão profunda do ambiente competitivo	- Avaliação objectiva dos recursos

Tabela 1 - Características de uma Estratégia de Sucesso

Fonte: Adaptado de Serra *et al.*, 2010, p. 8

Tal como visto no ponto anterior, esses factores de sucesso deverão conduzir à obtenção de vantagens competitivas de longo prazo, sendo por isso necessário a avaliação concisa da competição no sector em que se encontra a organização.

3.5. MÉTODOS E MODELOS DE ANÁLISE

3.5.1. O MODELO DAS 5 FORÇAS DE MICHAEL PORTER

Michael Porter começa por destacar que a competição no sector industrial tem as suas raízes na respectiva economia subjacente e que existem forças competitivas que vão além do que esteja representado unicamente pelos concorrentes estabelecidos neste sector. O mesmo acrescenta ainda que, “o estado de competição em um segmento industrial depende de cinco forças básicas²⁴. Porter vai mais longe, dando exemplos de sectores em que tais forças são mais ou menos fortes, referindo que, o vigor colectivo das mesmas determina o lucro potencial máximo de um sector industrial, variando de *intenso* em sectores como pneus, embalagens metálicas e aços, e *suaves* em sectores como os de serviços e equipamentos para campos petrolíferos, refrigerantes e artigos de higiene pessoal onde há espaço para retornos muito elevados (Montgomery e Porter, 1998, p. 11).

²⁴ Hoje conhecidas como as 5 Forças de Porter.

Essas forças influenciam as taxas de retorno dos investimentos feitos no sector, tendo em conta as características particulares do mesmo (Porter, 1989, p. 3). O esquema que se segue representa as forças em questão.

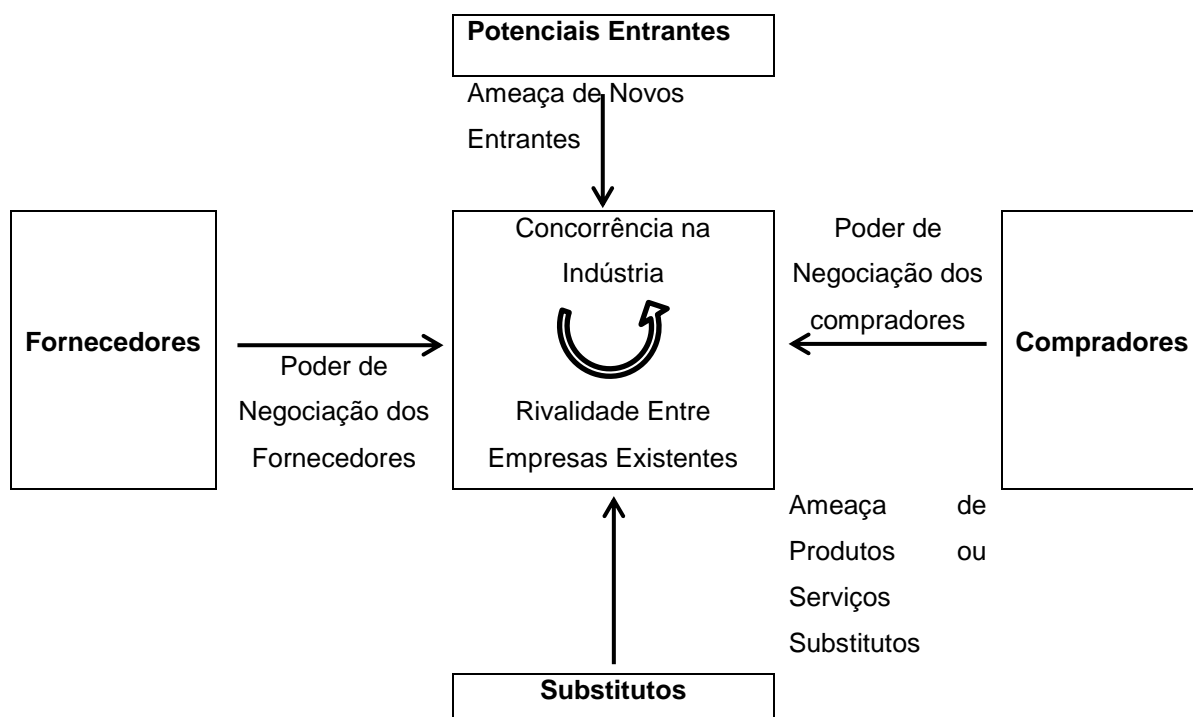


Ilustração 4 - As Cinco Forças Competitivas

Fonte: Adaptado de Porter, 1989, p. 4

A metodologia das cinco forças permite que uma empresa perceba a complexidade e aponte os factores críticos para a concorrência em sua indústria, bem como permite que ela identifique as inovações estratégicas que melhorariam da melhor forma a rentabilidade da indústria – e a sua própria. A mesma metodologia visa, no processo, levantar as possibilidades da descoberta de uma inovação estratégica aconselhável (Idem, p. 6).

A metodologia das cinco forças não elimina a necessidade de criatividade na busca de novas formas de concorrência numa indústria. Ao contrário, ela dirige as energias criativas dos administradores para aspectos da estrutura da indústria que são mais importantes para a rentabilidade a longo prazo (Ibidem, 1989, p. 6). É importante procurarmos noutros instrumentos completar o modelo das cinco forças de Porter.

3.5.2. O MODELO DE ANÁLISE SWOT

Este instrumento, desenvolvido na década de 60, tem como missão primeira “sistematizar a análise e, assim, possibilitar a escolha de uma estratégia adequada – face aos condicionalismos impostos pelo ambiente (interno e externo), mas também pelas oportunidades emergentes e as forças da empresa – para que consiga atingir os objectivos a que se propões” (Serra et al., 2010, p. 159). A sua metodologia de aplicação prática surge como uma abordagem inicial ou como síntese de várias sessões, retractando as diversas Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Ameaças (*Threats*) e Oportunidades (*Opportunities*) da empresa, num período de elaboração curto e que, dada a sua abrangência, pode ser utilizado para a análise das envolventes externas e internas, conforme referido no início do parágrafo (Turner, 2010, p. 220).²⁵

	Análise Externa	
Análise Interna	Oportunidades	Ameaças
Pontos Fortes	Política de Acção Ofensiva	Política de Acção Defensiva
Pontos Fracos	Política de Manutenção	Política de Saída

Ilustração 5 - Matriz SWOT

Fonte: Adaptado de Chiavenato e Sapiro, 2003, p. 188

Esta ferramenta serve como método de análise dos contextos externo e interno, interpretando as forças e as fraquezas da empresa, bem assim como, as suas ameaças e oportunidades, relacionando-as todas. Nesse sentido, uma vez identificados os elementos (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) deve-se actuar sobre eles, na certeza de que, os resultados produzidos por esta análise na generalidade da cadeia podem levar a decisões drásticas, como por exemplo, o fim de uma parceria (Carvalho, 2010, pp. 148 e 149).²⁶ A visão que nos é transmitida por esta análise tem principal relevância no contexto geral da pesquisa e na interpretação da aplicação deste instrumento ao problema em estudo.

²⁵ Os restantes instrumentos de análise serão estudados na análise ao sistema logístico e às estratégias que suportam a Cadeia de Abastecimento.

²⁶ Todos estes aspectos serão vistos com maior detalhe no capítulo referente à Logística e Cadeia de Abastecimento.

3.5.3. O PLANEAMENTO ESTRATÉGICO

O fruto do pensamento estratégico traduz-se na visão ou objectivos de longo prazo e na forma como a empresa os vai alcançar, sendo por isso mesmo o plano estratégico “o documento escrito que formaliza essa sistematização” (Serra *et al.*, 2010, p. 47).

Tal como já fizemos referência, vários factores internos e externos às empresas obrigam-nas a posicionarem-se de modo a enfrentarem as alterações nos ambientes contextual e transaccional. No que diz respeito ao planeamento estratégico, o aumento da intensidade da competitividade, cada vez mais diferenciada, com o crescimento da tecnologia dificulta a escolha das opções estratégicas, sendo por isso importante desenvolver um planeamento de longo prazo que fixe “as grandes orientações que permitem à empresa modificar, melhorar ou fortalecer a sua posição face a concorrência” (Strategor, 2000, p. 295).

Acerca desse planeamento, pode-se ainda dizer que o mesmo “evoluiu de uma arte praticada por especialistas para tornar-se parte integrante e normalmente aceite do trabalho de todos os gerentes de linha. O resultado foi uma redução das equipas de planeamento, porém, em muitas organizações, houve um aumento da importância do planeamento” (Montgomery e Porter, 1998, p. XI). Essa importância pode ser identificada quando Henry Fayol refere que “prever é, ao mesmo tempo, calcular o futuro e prepará-lo; prever já é agir” (Strategor, 2000, p. 294).



Ilustração 6 - Modelo de Planeamento Estratégico Típico

Fonte: Adaptado de Santos, 2008, p. 331

Abordar o Planeamento Estratégico é fundamental, mas o planeamento de longo prazo, por si só, não responde “às *mudanças em curso*”. É também importante olharmos para o Planeamento Operacional que “*traduz as orientações estratégicas em programas aplicáveis por todos os serviços, departamentos e unidades da empresa no quadro das suas actividades correntes*” (Strategor, 2000, p. 295).

Planeamento Estratégico			
Planeamento Tático			
Plano Financeiro:	Plano de Produção:	Plano de Marketing:	Plano de Recursos Humanos:
- Fluxo de Caixa - Plano de Investimentos - Plano de Aplicações	- Plano de Produção; - Plano de Manutenção; - Plano de Abastecimento	- Plano de Vendas; - Plano de Propaganda;	- Plano de Treinamento

Tabela 2 - Planos Táticos e Operacionais decorrentes do Planeamento Estratégico

Fonte: Adaptado de Chiavenato e Sapiro, 2003, p. 40

No quadro anterior resumimos os diferentes planos estratégicos, táticos e operacionais, por forma a identificarmos alguns objectivos de médio e longo prazo que garantem a sustentabilidade das empresas, as acções imediatas e operacionais e a necessidade da articulação e integração desses factores no processo de planeamento estratégico (Chiavenato e Sapiro, 2003, p. 39). Será então útil apresentarmos de seguida algumas características das decisões subjacentes aos diferentes planos, em função do tipo de informação disponível.

Características da Informação	Decisões Estratégicas	Decisões de Coordenação	Decisões Operacionais
Grau de estrutura	- Não estruturada - Irregular - Cada questão é diferente	- Estruturadas Repetitiva - Cíclica	- Muito estruturada - Repetitiva - Cíclica
Tipo de Informação	- Síntese - Estimativas - Sobretudo exterior	- Sumarizada - Sobretudo interna - Previamente definida	- Mais detalhada - Sobretudo Interna - Previamente definida
Temporização	- Médio e longo prazo	- Curto prazo (ano, mês, semana, etc)	- Curto prazo (dia, momento, etc.)

Tabela 3 - Características das Decisões

Fonte: Adaptado de Rascão, 2001, p. 174

3.5.4. AS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS

No seguimento do processo estratégico, trazemos agora a fase da escolha da estratégia a adoptar ou o posicionamento que a empresa deve ter em função das vantagens competitivas que evidenciam as suas forças, minimizam as fraquezas, aproveitam as oportunidades e suportam as forças concorrenciais (Montgomery e Porter, 1998, p. 23). Na escolha da estratégia assume importância o conhecimento das estratégias genéricas.

A estratégia genérica descreve a melhor maneira para se alcançar a vantagem competitiva que a empresa procura, devendo este elemento ser a peça central do plano estratégico de qualquer empresa (Porter, 1989, p. 22).

Podem-se identificar as estratégias genéricas na abordagem da concorrência e do posicionamento das empresas que, segundo Michael Porter, “serão as estratégias competitivas genéricas viáveis no longo prazo, que a empresa executa para se defender das forças competitivas que provocam um impacto mais acentuado, ou para as influenciar em benefício próprio, ou para explorar uma superior capacidade para antecipar mudanças”. A saber: Estratégia de Custo ou Eficiência; Estratégia de Diferenciação e Estratégia de Focalização (Abreu, 2005, p. 194).

Essas estratégias serão as responsáveis por encontrar e manter as vantagens competitivas que a empresa detém, sendo as mesmas representadas conforme a ilustração que se segue.

		Vantagem Competitiva	
		Custo mais Baixo	Diferenciação
Escopo Competitivo	Alvo Amplo	Liderança de Custo	Diferenciação
	Alvo Estreito	Enfoque no Custo	Enfoque na Diferenciação

Ilustração 7 - As Estratégias Genéricas

Fonte: Adaptado de Michael Porter, 1989, p. 10

Em suma, essas estratégias visam a escolha do posicionamento estratégico de qualquer empresa de modo a enfrentar a concorrência no sector (José Rascão, 2001, p. 128). Na análise ao impacto da estratégia adoptada no sector acrescenta-se que, “*à medida que os factores que criam poder para o fornecedor e para o comprador se alteram com o tempo ou em função das decisões estratégicas da empresa, naturalmente o poder destes grupos cresce ou diminui*” (Montgomery e Porter, 1998, p. 20).

É certo que existe uma variedade de técnicas e metodologias de gestão que se podem aplicar neste contexto, mas achamos que para os objectivos académicos do trabalho, os que aqui referenciamos resumem, de certa forma, as principais técnicas frequentemente referenciadas.

CAPÍTULO 4 - EVOLUÇÃO DA LOGÍSTICA EMPRESARIAL

As primeiras interpretações do conceito de Logística davam grande ênfase aos fluxos físicos, destacando principalmente os transportes e o armazenamento. Esta ideia evoluiu apenas na década de 60, com o aparecimento de novas necessidades o que conduziu à abrangência, por parte da distribuição, de novas actividades desde os transportes, *stocks*, localização até ao serviço de pós-venda.

Foi no universo empresarial onde, de acordo com José Carvalho (2004, p. 19), a interpretação do conceito de logística se afastou da classificação feita pelos primeiros autores que estudaram o conceito na antiguidade²⁷.

O primeiro trabalho neste âmbito situa-se no início do século XX, da autoria de John Crowell, apresentava os custos e as diversas questões associadas a distribuição²⁸ de produtos farmacêuticos (Idem, p. 23).

Também no início do século XX, com a abordagem de **Henry Taylor** na empresa Ford, questão já debatida no início deste trabalho, o conceito de Logística ganhou um significado relevante, surgindo também as “*primeiras inovações*” nesta matéria (Courtois *et al.*, 2007, p. 376).

Nesta fase, o fabricante enfrentava dificuldades para obtenção de matérias-primas e nos meios de produção, mas possuía facilidades na venda dos seus produtos, visto que “*o mercado apresentava uma procura superior a oferta*”, o

²⁷ Os filósofos gregos denominavam de Logística a lógica e o raciocínio baseado em algarismos e símbolos matemáticos ou arte de calcular Cfr. Dias, 2005, p.26.

²⁸ Como foi anteriormente referido, a questão da distribuição nos anos embrionários da Logística foi sempre a que mais destaque teve.

consumidor “*não é esclarecido nem exigente*”, despoletando a possibilidade do “*comerciante aplicar margens elevada*” (Rousseau, 2008, p 31).

Nesse sentido, face as dificuldades que surgiram “*depois dos anos iniciais da revolução industrial*” passou-se a ter uma percepção da necessidade das empresas cooperarem com vista o sucesso de longo prazo, sendo certo que “*nenhuma empresa poderia ser totalmente auto-suficiente*” (Bowersox et al., 2007, p. 5).

A mudança de curso que a Logística tomou entre as décadas de 70 e 80, influenciada por uma concorrência de cariz mundial, releva a importância desta área de modo a dar resposta às exigências de redução dos prazos, à complexidade e à crescente diversidade de produtos, aos ciclos de vida mais curtos, obrigando as empresas a evoluir mais rapidamente (Courtois et al., 2007, p. 376). Podemos associar esta fase ao forte desenvolvimento económico, à diversificação dos mercados e a uma concorrência mais equilibrada, onde o fabricante melhora os seus métodos de produção, diversificando os seus produtos, inovando-os e melhorando o serviço prestado ao cliente para satisfazer um consumidor mais crítico, exigente na qualidade e na quantidade, contribuindo todos esses factores para a mudança, por completo, do panorama da distribuição mundial (Rousseau, 2008, p. 30).

Tal como referido anteriormente, vários eventos históricos à volta do mundo foram grandes impulsionadores da evolução de diversas ciências. Como tal, o final da **Segunda Guerra Mundial** é apontado por Carvalho Crespo (2004, p. 23) como referência para a Logística empresarial, com o lançamento da obra de Peter Drucker, *The Economy's Dark Continent*, onde o mesmo chama atenção para a importância da Logística, considerando-a como uma área carente de investigação

Acerca do referido artigo de **Peter Drucker** pode-se dizer ainda que a Logística presenciava, já nessa altura, actividades como embalagem, armazenagem e transporte, apesar dessas actividades serem desempenhadas isoladamente e as empresas não prestarem a devida atenção a área da Logística (Runharr e Heijden, 2003)²⁹. Os gestores, nesse contexto, encaravam as questões logísticas como um “*mal necessário*”, negligenciando-as de certa forma. Drucker, no seu artigo, destaca a distribuição como uma área bastante promissora, apesar da pouca importância atribuída pelos gestores (Tseng et al., 2005, p. 1660).

²⁹ Cfr. <http://igitur-archive.library.uu.nl/>, consultado em 18/09/2012 às 13h03.

Com o passar do tempo o conceito associado a logística foi evoluindo, passando da simples distribuição física para o “*processo de negócio, prestação de serviço, com gestão (planeamento e controle) de fluxos materiais e informacionais entre a procura e a oferta, no sentido de gerar e acrescentar valor ao produto em trânsito, indissociavelmente ligado ao mercado, ou seja, à produção e ao consumo, às tecnologias facilitadoras, à inovação e qualidade dos serviços prestados*” (Dias, 2005, p. 32). Desse modo, a Logística passou a abarcar a própria distribuição, elemento que sempre esteve presente no seu processo de evolução, passando a integrar várias actividades que visam o planeamento, a implementação e o controlo adequado de fluxos de produtos e de informação, desde o fornecedor ao consumidor final (Idem, p. 33).

Podemos destacar os seguintes marcos na evolução do conceito de Logística³⁰:

- Na década de 70, a criação do *U. S. Council Of Logistics Management*;
- Nos anos de 1960 e 1965, desperta-se para a visão da logística na perspectiva de sistema, apelando-se a necessidade de integração das actividades;
- A ligação da Logística a Estratégia, nos anos 70;
- A criação da *European Logistics Association* (ELA), em Novembro de 1984;
- Maior ênfase no serviço ao cliente, também, em 1984;
- Integração dos sistemas de informação a Logística ou logística total, no mesmo período.³¹

Das primeiras entidades e universidades a se debruçarem sobre o estudo desta temática, destacam-se ainda, no início da década de 60, as universidades americanas, Ohio State University e a Michigan State University, que introduziram a logística no seu programa de ensino, seguindo-se a Europa, na década de 80, com a Inglaterra e a França a se destacarem com uma universidade e um centro de pesquisa, respectivamente (Ibidem, 2005, p. 39).

Na actualidade, as empresas necessitam de melhorar os seus argumentos logísticos para enfrentarem a concorrência, tendo em conta o seguinte (Courtois *et al.*, 2007, pp. 376 e 377):

³⁰ Cfr. Carvalho, 2004, pp. 23 a 27.

³¹ Consultar Apêndice A – Evolução do Conceito de Logística Integrada.

- Necessidade de um tempo de resposta cada vez mais curto, desde a concepção, aprovisionamento, fabrico, distribuição ao processo administrativo;
- Devendo-se os custos apresentarem-se cada vez mais reduzidos, perspectivando economias de escala;
- Melhoria na qualidade do produto a apresentar ao mercado;
- Um serviço mais adaptado às necessidades do cliente, desde a compra ao pós-venda.

Avançados que ficaram os aspectos históricos introdutórios sobre a logística empresarial, tal como fizemos com a Estratégia, também aqui procuramos refinar o conceito de Logística, neste caso, de acordo com algumas instituições reconhecidas internacionalmente. O **Council of Supply Chain Management Professional** (CSCMP) definiu “a Logística ou Gestão da Logística” como “a parte da Cadeia de Abastecimento que é responsável por planear, implementar e controlar o eficiente e eficaz fluxo directo e inverso e as operações de armazenagem de bens, serviços e informação relacionada entre o ponto de origem e o ponto de consumo de forma a ir ao encontro dos requisitos/necessidades dos clientes” (Carvalho, 2010, p. 24).

Por seu turno, a **ELA (European Logistics Association)** definiu a Logística como “a organização, planeamento, controle e execução do fluxo de produtos desde o desenvolvimento do produto e aprovisionamento, através da produção e da distribuição, até ao consumidor final de forma a satisfazer os requisitos do mercado, a um custo e investimentos mínimos”³².

De uma forma mais resumida, pode-se ainda dizer que, na perspectiva da empresa, “a logística representa antes de mais a gestão dos meios de transporte para disponibilizar aos seus recursos os stocks necessários, evitando rotura” (Courtois et al., 2007, p. 378).

4.1. DA LOGÍSTICA À SUPPLY CHAIN

Como enunciámos anteriormente, as empresas, face ao panorama actual em que enfrentam uma economia globalizada, uma concorrência mais activa e exigências mais elevadas da parte do cliente no que concerne a recepção e envio

³² Cfr. <http://www.concargos.com/client-lounge-definitions-logistics.php>, consultado em 18/09/2012 às 13h40.

dos seus produtos, constatam a necessidade de encararem a logística de uma maneira diferente. As empresas tendem a abandonar aquela visão da logística como um “*centro de custo*”, para percepcionarem-na como fonte de lucro para todos os intervenientes no processo e, numa fase mais avançada, como fonte de vantagem competitiva³³. No encadeamento das empresas e procurando a observância dos referidos aspectos, encontrámos o conceito de *Supply Chain*³⁴ ou Cadeia Logística Alargada (Courtois *et al.*, 2007, p. 378).

Os aspectos referentes à *Supply Chain* podem ser entendidos na seguinte questão: “*porque não reflectir ao nível da cadeia constituída por todos os actores que estão na origem da realização de um produto ou de uma família de produtos, desde a empresa que representa o primeiro fornecedor da cadeia até ao cliente mais a jusante da mesma, (...) o consumidor final do produto?*” (Idem, p. 377). A perspectiva global da cadeia, decorrente desta questão, leva-nos a pensar também numa optimização de toda a cadeia, através de cada constituinte da cadeia.

As empresas que optam por este tipo de abordagem, quando procuram parcerias com vista uma melhor satisfação do cliente, têm a missão de rever aspectos relacionados com os *stocks*, locais de armazenagem, transportes, as relações contractuais com os parceiros, política de preços, a capacidade de produção disponível para os parceiros, etc. (Ibidem, p. 378).

As Cadeias de Abastecimento das grandes empresas são ponto de referência para a compreensão do papel dessas no contexto actual. Esse relevo leva a que a competição das empresas passe a ser vista mais na perspectiva das Cadeias de Abastecimento, obrigando a estudos sobre o “*alinhamento estratégico, vantagens competitivas e performance das empresas*” em função da integração das mesmas (Carvalho, 2010, p. 69).

A gestão da Logística na perspectiva de fluxos de materiais e informação, como observamos na evolução do conceito, traduz-nos o conceito de *pipeline*³⁵. Esses fluxos, orientados pelas actividades logísticas, percorrem toda a cadeia de abastecimento, desde a origem (fornecedor) ao destino, consumidor final (Carvalho, 1999, p. 39). Assim no *pipeline* logístico, apoiado nos meios de transporte da mesma fluem fisicamente os materiais ou mercadorias e sobre os sistemas de informação,

³³ Como veremos no ponto referente a criação de valor por parte da Logística.

³⁴ Também conhecida como Cadeia de Abastecimento em Português.

³⁵ A analogia com a circulação de petróleo numa *pipeline* (meio de transporte) prevê a transformação das operações logísticas mais fluidas possível (Courtois *et al.*, 2007 p. 378). Assim, oleodutos longos transportam mais óleo que os mais curtos, conduzindo, já na cadeia de abastecimento, a um tempo de resposta mais longo (Carvalho *et al.*, 2001, p. 24).

fluem os elementos que podem conter os próprios negócios e os respectivos capitais (Dias, 2005, p. 104).

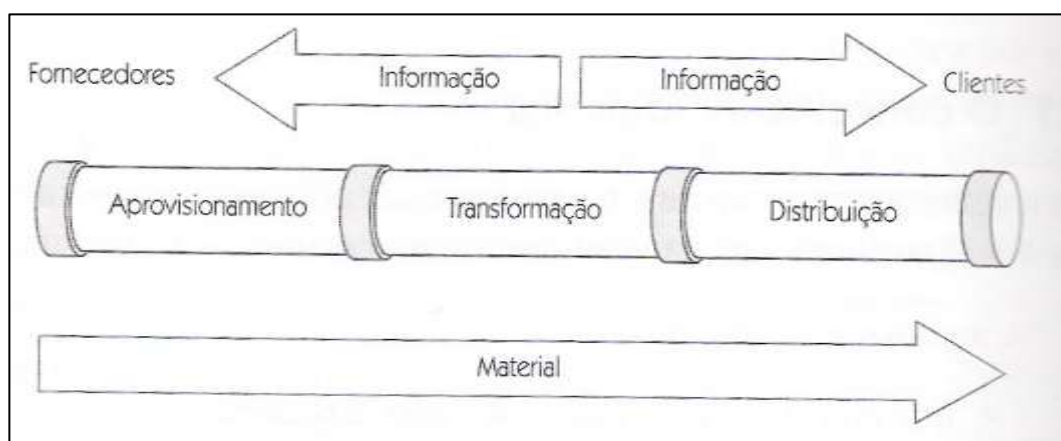


Ilustração 8 - O *pipeline* Logístico

Fonte: Courtois *et al.*, 2007, p. 380

A aplicação dessa ideia no contexto da Cadeia de Abastecimento global, assumindo, nesse caso, a forma de uma “*super-pipeline*” que integra todos os intervenientes da cadeia, destacando-se a necessidade de uma melhor coordenação nas parcerias com vista a criação de sinergias no seu funcionamento, também é uma realidade (Courtois *et al.*, 2007, p. 381).³⁶

Assumindo que a Logística compreende, na actualidade, todos os aspectos acima evidenciados, e que combina os avanços tecnológicos, dos sistemas de informação e de gestão do conhecimento, da economia cada vez mais globalizada, do crescimento das trocas entre as pessoas, transforma-se a logística num “*pilar fundamental*” de “*sustentação ou materialização de qualquer estratégia credível de uma organização – seja ela qual for*” (Dias, 2005, p.43).

Esclarecidos que ficaram os aspectos mais relevantes, fundamentalmente históricos, da Logística Empresarial e a sua relação com a Logística Militar, passamos agora para uma interpretação mais abrangente desta área. Assim, no ponto seguinte estudaremos a Gestão da Cadeia de Abastecimento, como elemento estratégico para a Logística e não só, procurando esclarecer alguns aspectos que ficaram de parte na nossa síntese evolutiva, nomeadamente no que concerne à logística como processo de criação de valor, modelo de gestão de fluxos, de *interfaces* e *trade-offs*, entre outras questões.³⁷

³⁶ Cfr. Anexo III – O *Pipeline* da *Supply Chain*.

³⁷ Aspectos destacados por João Dias (2005, p. 72). Procurámos dissolvê-los ao longo dos pontos subsequentes.

CAPÍTULO 5 - GESTÃO ESTRATÉGICA DA CADEIA DE ABASTECIMENTO

Abrimos este capítulo dando sequência às últimas ideias do ponto anterior, com a seguinte frase: “*a Cadeia de Abastecimento fornece a estrutura dentro da qual as estratégias logísticas são desenvolvidas e executadas*” (Bowersox *et al.*, 2007, p. 1). Daqui podemos perceber a importância do estudo da Cadeia de Abastecimento, como componente da acção estratégica das empresas, e a necessidade de mantermos sempre presente o conceito de Logística visto ser este o “*âmago*” da Cadeia de Abastecimento (Courtois *et al.*, 2007, p. 376).

A Gestão da Cadeia de Abastecimento pode, pois, ser entendida como “*a colaboração entre empresas para impulsionar o posicionamento estratégico e para melhorar a eficiência operacional*”, baseada numa gestão de operações transversal para as áreas funcionais dos parceiros que constituem a cadeia (Bowersox *et al.*, 2007, p. 4). A gestão dessas operações deve visar uma optimização dos principais elementos cuja missão é o alcance dos objectivos logísticos de tempo, custo e a qualidade do serviço, sobre os quais falaremos mais à frente (Carvalho, 2010, p. 29). Esta gestão visa ainda os seguintes objectivos:

- Melhorar a eficiência do conjunto em função das partes;
- Identificação de uma procura real através da partilha de informação (*eliminação do efeito de amplificação da variação da procura*);
- Reduzir o tempo associado ao ciclo da cadeia;
- Eliminar pontos de estrangulamentos, encurtando a Cadeia de Abastecimento;
- Estender o Planeamento pelas empresas intervenientes no processo;
- Coordenar a produção com a procura;
- Maior atenção na satisfação das necessidades de cliente (Idem, 2010, p. 69).

Acrescenta-se ainda que, “*para cada empresa envolvida, o relacionamento na cadeia de abastecimento reflecte uma opção estratégica*”, podendo “*uma estratégia de cadeia de abastecimento*” ser “*um arranjo de canais baseado na dependência e na colaboração reconhecida*” (Bowersox *et al.*, 2007, p. 4).³⁸

³⁸ As questões relacionadas com a colaboração e parcerias serão abordadas mais adiante.

Da relação entre a Logística e a Gestão da Cadeia de Abastecimento pode-se juntar a ideia que a Logística assume o esforço necessário para colocar o *stock* ao longo da Cadeia de Abastecimento (Bowersox *et al.*, 2007, p. 4). Destaca-se, assim, a abrangência da Gestão da Cadeia de Abastecimento que envolve “a coordenação e a procura de colaboração entre parceiros de cadeia ou de canal, sejam eles fornecedores, intermediários, prestadores de serviços Logísticos ou clientes”, integrando, desta forma, “as componentes abastecimento e procura dentro e entre empresas” (Carvalho, 2010, pp. 24 e 25).

Olhamos de seguida para o desenho geral da cadeia de abastecimento genérica, procurando perceber o enquadramento de cada um dos seus componentes e algumas das funções logísticas a eles associadas.³⁹

5.1. MODELO ESTRUTURAL E ESTRATÉGIAS DA CADEIA DE ABASTECIMENTO

O contexto macroeconómico global que as empresas enfrentam nos dias que correm, também afecta a estrutura da Cadeia de Abastecimento. As mudanças que daí advêm, relacionadas com as alterações estruturais dos mercados, as novas soluções de abastecimento, as alterações ao nível dos produtos e da tecnologia associada aos mesmos, entre outros, têm obrigado as empresas a adaptarem as suas cadeias, face a esta situação, visando vantagens competitivas (Carvalho, 2010, p. 85).

Para representação da cadeia de abastecimento, escolhemos modelos que abrangem algumas questões pertinentes, nomeadamente os conceitos de *push*, *pull*, *postponment*, ponto de desacoplamento, entre outros factores que participam na formulação das estratégias da cadeia.

No contexto *push*, a procura define o abastecimento, havendo a obrigatoriedade de previsão correcta das necessidades de consumo, um planeamento das actividades e a correcta movimentação dos *stocks*, estando também associados a este elemento os conceitos de **MRP** (*Materials Requirements Planning*) e **DRP** (*Distribution Requirements Planning*) (Idem, p. 85). Assim, as

³⁹ A necessidade de se perceber as Cadeias de Abastecimento genéricas, olhando para a sua estrutura e os principais conceitos subjacentes a estas visam uma aproximação e melhor interpretação dos casos reais que analisamos.

decisões a este nível referem-se aos segmentos que devem ser empurrados pela produção (Dias, 2005, p. 222).

O abastecimento no contexto *pull* é baseado na reposta pronta à procura, existindo a necessidade de informação oportuna acerca da procura, fomentando a previsibilidade e a redução do tempo de resposta no que concerne a produção e a distribuição, sendo o funcionamento da cadeia a este nível em função dos conceitos **QR** (*Quick Response*) e **JIT** (*Just-In-Time*) (Carvalho, 2010, p. 86). Então, as decisões subjacentes a esse nível dizem respeito aos segmentos que devem ser puxados pela procura (Dias, 2005, p. 222).

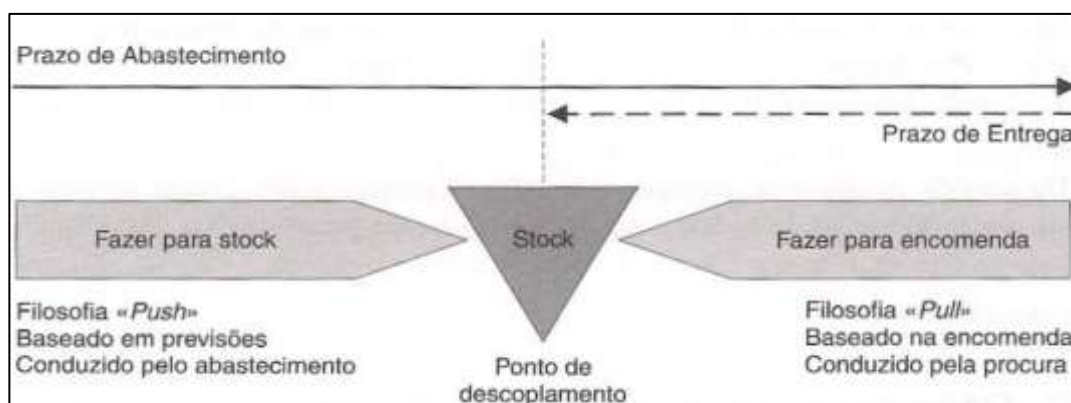


Ilustração 9 - O ponto de Desacoplamento

Fonte: Carvalho, 2010, p. 86

Em suma, pode-se assumir que na vertente *pull*, o cliente puxa pela cadeia, ao passo que na filosofia *push*, é a produção que empurra em direcção ao cliente, surgindo entre esses dois conceitos o ponto de desacoplamento⁴⁰, ou de desamarração, onde acontece a passagem de um conceito para o outro (Dias, 2005, p. 145). A localização desse ponto de desacoplamento consiste numa decisão importante, visto que na passagem duma metodologia para outra, de *push* para *pull*, existe um ponto de *stock*, sendo então importante interpretar o seu potencial estratégico para o funcionamento da cadeia (Carvalho, 2010, p. 86). Este ponto serve ainda para responder à flutuação da procura e tornar a produção mais eficiente, com base no *stock* estrategicamente mantido neste ponto, sendo também importante na escolha das abordagens eficiente (*lean*) ou ágil, conforme veremos mais à frente (Naylor *et al.*, 1999, p. 108).

Outro conceito, também bastante ligado a configuração da cadeia de abastecimento, mais concretamente ao ponto de desacoplamento, é o de

⁴⁰ Pode também ser entendido como “a válvula de retenção do sistema, de stockagem com valor acrescentado” (Dias, 2005, p. 145).

postponement. O mesmo “envolve redesenhar o produto e os processos da Cadeia de Abastecimento de forma a que as actividades de personalização possam ser executadas num elo da Cadeia de Abastecimento já mais próximo do local de consumo”, originando-se, por isso, um avanço do ponto de desacoplamento para os elos mais a jusante da cadeia. Neste caso, os processos em que os produtos assumem a sua característica ou funcionalidade específica são atrasados (Carvalho, 2010, pp. 89 e 91).

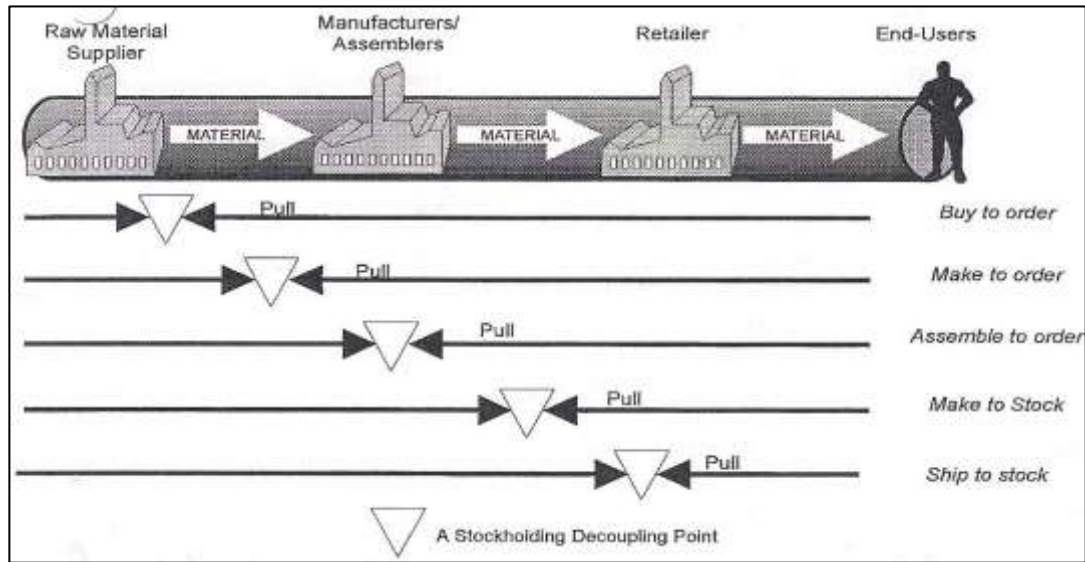


Ilustração 10 - Estratégias da Cadeia de Abastecimento

Fonte: Naylor *et al.*, 1999, p. 113

De uma forma resumida, podemos associar a estrutura geral da cadeia aos diferentes elementos acima referidos, olhando para algumas das opções estratégicas representadas na ilustração acima, como resultado da variação da posição do ponto de desacoplamento (Naylor *et al.*, 1999, pp. 113 e 114):

- **Buy-to-Order.** Refere-se às cadeias de abastecimento em que os produtos são únicos e não utilizam a mesma fonte de matéria-prima, num contexto em que o consumidor está preparado para enfrentar *lead-times* longos, representando uma procura bastante variável;
- **Make-to-Order.** Nesta cadeia conseguem-se fornecer produtos diferentes, desde que a matéria-prima tenha a mesma origem. A mesma é compatível com volumes e procura variáveis. Tem o lead-time reduzido, mas o consumidor tem ainda esperar algum tempo para ter o produto desejado. A procura, neste contexto, pode ser variável e com alto grau de customização;

- **Assemble-to-Order:** A customização, neste caso, é atrasada ao máximo. Com esta estratégia a cadeia de abastecimento consegue responder à uma variedade de produtos dentro da mesma gama. O *lead-time* é reduzido consideravelmente, dependendo esta redução da localização do local em que a montagem final acontece;
- **Make-to-Stock e Ship-to-Stock:** Estas duas estratégias representam casos em que um determinado produto é fornecido a partir de uma gama definida, podendo a cadeia responder à procura nos seus diversos elos, mas exigindo uma procura estável no que concerne ao produto standard. Para os dois casos, os intervenientes da cadeia devem ser capazes de prever correctamente a procura.

5.1.1. AS CADEIAS DE ABASTECIMENTO GENÉRICAS

Na perspectiva da logística de mercado, a escolha de uma cadeia com a estrutura desejada e a estratégia mais apropriada para alcançar o consumidor final deve responder algumas questões, de onde destacamos (Kotler e Keller, 2012, p. 486):

- De que forma a empresa deve servir o cliente, directamente ou através de intermediários?
- Que produtos devem ser fornecidos e a partir de que instalações?
- Quantos armazéns devem manter e quais devem ser as suas localizações?

Entre outros factores, alguns já identificados nas questões anteriores, as cadeias que aqui se apresentam foram seleccionadas com base na ideia de que, ao “*perceber qual a parte/elo da Cadeia de Abastecimento onde está, ou se acrescenta, o maior valor: compras/aprovisionamento, produção ou distribuição*”, consegue-se juntar as cadeias com “*ênfoque no mesmo elo da Cadeia de Abastecimento*” e com “*características em comum*” (Carvalho, 2010, p. 96).

5.1.1.1. CADEIAS INTENSIVAS NA DISTRIBUIÇÃO

São cadeias em que o custo associado à falhas no planeamento (ter em excesso ou ter em falta) são elevados. Nestas cadeias procura-se responder à

complexidade das necessidades de consumo com rapidez e eficiência. Para o bom desempenho desse tipo de cadeias aconselha-se a encurtar o ciclo de resposta, fazer entregas atempadas, reduzir *stocks* e otimizar custos de distribuição, sendo estas algumas das medidas para enfrentar as exigências nesse tipo de cadeias (Carvalho, 2010, p. 96).⁴¹

As empresas que funcionam com este tipo de cadeias devem desenvolver a excelência operacional na previsão da procura, na gestão de armazéns, na gestão dos transportes, bem assim como, na gestão dos materiais (Kotler e Keller, 2012, p. 486). As instalações de distribuição recebem produtos de vários fornecedores e movimenta-nos com a maior eficiência possível, sendo por isso necessário que os mesmos adotem avançados sistemas de manuseamento de material, realizando também actividades que eram anteriormente da responsabilidade do fabricante (Idem, p. 489).

5.1.1.2. CADEIAS INTENSIVAS NA PRODUÇÃO

Neste tipo de Cadeias de Abastecimento a capacidade produtiva é fundamental para a maximização da utilização dos activos industriais. São normalmente mercados bastante competitivos onde se verificam situações como encurtar o ciclo de encomenda-entrega, garantir níveis de serviço elevados, restrições de capacidade, etc. (Carvalho, 2010, p. 96). Neste tipo de cadeia torna-se igualmente importante conhecer a forma de produção adoptada pelas unidades produtivas: se trabalham em função das quantidades fabricadas e repetitividade – produção unitária, produção de pequenas séries, produção de médias séries ou produção de grandes série; por organização dos fluxos de produção – produção contínua, produção descontínua ou produção por projecto; ou em função do relacionamento com o cliente – venda a partir do stock, produção por encomenda ou montagem por encomenda (Courtois *et al.*, 2007, pp. 18 a 24).

Encurtar o ciclo de encomenda-entrega, conforme referido inicialmente, passa também pela antecipação das encomendas e consequente aprovisionamento, com base num sistema de previsão fiável e conforme o tipo de decisões a tomar de longo, médio ou curto prazo. Sendo por isso certo que, “*as previsões constituem o*

⁴¹ Associadas à essas cadeias, além dos factores já mencionados, podemos identificar também a questão da produção para *stock*, elevado poder negocial concentrado nos retalhistas, redução dos *stocks* no retalho, entre outras (Carvalho, 2010, p. 96).

ponto de partida do planeamento”, neste caso concreto da produção, com o objectivo de orientar a empresa para o que é necessário produzir e quando (Courtois *et al.*, pp. 65 e 66).

5.1.1.3. CADEIAS INTENSIVAS NO SOURCING⁴²

Estas cadeias são fortemente condicionadas pela gestão de materiais onde assumem importância a capacidade de manter os *stocks* baixos e a gestão de falhas dos componentes, sendo também importante o peso dos custos dos componentes comprados (Carvalho, 2010, pp. 96 e 97).

Nessas cadeias é fundamental observar que, *“a escolha que uma empresa faz quanto a fornecedores e grupos de compradores deve ser vista como uma decisão estratégica crucial. Uma empresa pode melhorar a sua postura estratégica encontrando fornecedores e compradores que possuam o mínimo de poder para influenciá-la adversamente* (Montgomery e Porter, 1998, p. 19). Neste contexto, como resultado da pressão dos mercados, entre outros factores, as empresas redefinem as suas estratégias de relacionamento com as outras partes, visando a possibilidade de se focar nas suas áreas centrais, deixando sob a responsabilidade dos seus parceiros de negócio as áreas ou actividades que não domina, obtendo-se desse acordo uma relação eficiente e com benefícios para as partes intervenientes (Costa, 2012, p. 29).

5.1.1.4. CADEIAS EFICIENTES E ÁGEIS

A par da classificação acima apresentada, podemos ainda agrupar dois tipos de cadeias de abastecimento em função da variabilidade da procura e da variedade da oferta (Lee, 2002, pp. 113 e 114):

- **Supply Chain Eficiente:** Este tipo de cadeia procura obter o máximo de eficiência nos custos. Neste contexto, para se obter essa eficiência, procura-se que as actividades que não acrescentam valor sejam eliminadas, perspectivando-se economias de escala, usando técnicas de optimização a fim de se alcançar uma melhor utilização da capacidade produtiva e de distribuição, sendo ainda importante um bom sistema de

⁴² Refere-se a dependência permanente dos fornecedores.

informação para garantir maior eficiência, precisão e o custo-eficácia da transmissão da informação ao longo da cadeia de abastecimento;

- **Supply Chain Ágil:** Esta cadeia procura adaptar-se às necessidades do cliente, respondendo prontamente e de forma flexível. Na mesma, estão presentes os riscos de ter em excesso ou em falta, devido a complexidade da procura. Denomina-se ágil por ter a capacidade de responder à mudança, diversidade, e à procura imprevisível.

A Agilidade pode ser entendida em termos de uso do conhecimento do mercado para tirar proveito das oportunidades que o mesmo apresenta. No caso da Eficiência (*Leanness*, neste contexto), perspectiva uma cadeia na qual o desperdício, incluindo o de tempo, são eliminados ao máximo para garantir o nível programado (Naylor *et al.*, 1999, p. 108).

É igualmente possível falar-se na combinação desses tipos de cadeias visando um maior desempenho. Tal como refere Carvalho (2010, p. 100), uma empresa pode recorrer a uma cadeia eficiente para certos produtos e orientar outros produtos com base numa cadeia de abastecimento ágil. Neste sentido, é também viável o recurso aos dois conceitos numa mesma cadeia, ficando a parte a montante, essencialmente *push*, a funcionar de forma eficiente e o elo mais a jusante, de funcionamento *pull*, a seguir ao ponto de desacoplamento, deverá guiar-se em função duma perspectiva ágil, conforme foi representado anteriormente.

5.2. A INTEGRAÇÃO NA CADEIA DE ABASTECIMENTO E OS TRADE-OFFS

As decisões estratégicas ao longo da Cadeia de Abastecimento compreendem várias áreas, de onde se destacam os atributos logísticos para a criação de valor. A identificação das mesmas numa perspectiva integrada aumenta a eficiência da cadeia.

A ideia de integração na cadeia de abastecimento assenta numa colaboração entre empresas baseada numa estrutura onde os principais fluxos e restrições de recursos são partilhados. Nessa partilha, “*cada empresa inserida em uma cadeia de abastecimentos está comprometida a realizar os mesmos aspectos da logística em geral*” (Bowersox *et al.*, 2007, pp. 5 e 6), originando uma melhor coordenação dentro da cadeia.

A gestão integrada das actividades da cadeia procura reduzir o custo total do processo, em função dos *trade-offs*⁴³ estabelecidos (Courtois *et al.*, 2007, p. 7). Esta abordagem, não privilegia a análise dos custos individuais de cada função logística envolvida no processo. O menor custo que se procura alcançar deve ser em função do equilíbrio de compensações entre as demais funções (Bowersox *et al.*, 2007, p. 7).

Conhecendo as principais variáveis subjacentes a Logística (tempo, custo e qualidade de serviço), podemos interpretar a gestão da Logística pelo equilíbrio e as trocas entre esses elementos. Em suma, “*nem sempre a um elevado serviço e a um baixo tempo de entrega corresponderá um baixo custo, e vice-versa (...) classificando-se, por isso, a Gestão Logística como sendo uma gestão de trade-offs*” (Carvalho, 2010, pp. 29 e 30). Nesse sentido e para um melhor esclarecimento, escolhemos o seguinte exemplo, “*uma empresa pode ser capaz de reduzir o custo total para atender a um cliente como resultado de gastar mais em um transporte mais rápido e confiável porque o custo total do stock associado ao processo pode ser reduzido a um valor maior que o valor gasto com um transporte de alta qualidade*” (Bowersox *et al.*, 2007, p. 7). Como resultado, no exemplo mencionado, pode-se identificar uma redução do custo total associado ao processo.

Na óptica da cadeia global ou *supply chain*, deve-se observar a reacção ou o comportamento do conjunto em função das mudanças individuais dos seus integrantes no que concerne aos custos e benefícios associados às operações (Dias, 2005, p. 47).

5.3. O PROCESSO DE CRIAÇÃO DE VALOR E A CADEIA DE VALOR

A representação, através da cadeia de valor, da totalidade das entidades que constituem a Cadeia de Abastecimento⁴⁴ deixa visível as actividades responsáveis pela adição de valor, actividades primárias, e as actividades que suportam as anteriores, denominadas secundárias, sendo também possível identificar, a partir desse contexto, os custos associados as mesmas.⁴⁵ A aplicação

⁴³ Troca de serviços ou equilíbrios de gastos.

⁴⁴ Realidade já discutida na perspectiva do *pipeline* da *supply chain*.

⁴⁵ Cfr. Carvalho, 2010, p. 49.

da cadeia de valor à totalidade da cadeia de abastecimento pode ser entendida como a conjugação de cadeias de valor desde o fornecedor ao consumidor.

A competitividade, tal como referido anteriormente, é fundamental no funcionamento da Logística. Surge, assim, a necessidade de se perceber a Cadeia de Valor de Michael Porter numa perspectiva mais logística, partilhando da ideia que, *“a aplicação da cadeia de valor à empresa encerra um contributo indesmentível para a logística, uma vez que considera como actividades primárias, isto é, críticas para a criação de valor para o cliente/consumidor, entre outras, as de natureza logística”* (Carvalho, 2004, p. 71).

As diferentes actividades, primárias e secundárias, que compõem a Cadeia de Valor permitem visualizar as áreas em que se pode criar valor, olhando para os custos associados e o lucro que pode ser gerado, desde a origem até ao momento do pagamento pelo cliente (Rousseau, 2008, pp. 378 e 379). Dessa forma, a atribuição de valor ocorre apenas na fase em que o cliente compra o produto, havendo por isso a necessidade de coordenação entre a logística e as diferentes áreas funcionais da empresa, nomeadamente o marketing (Dias, 2005, p. 45).

A criação de valor para as empresas deverá ser promovida pelas vantagens competitivas alcançadas, sendo as áreas de adição de valor e desenvolvimento da margem, possíveis de visualizar através da cadeia de valor de Michael Porter.

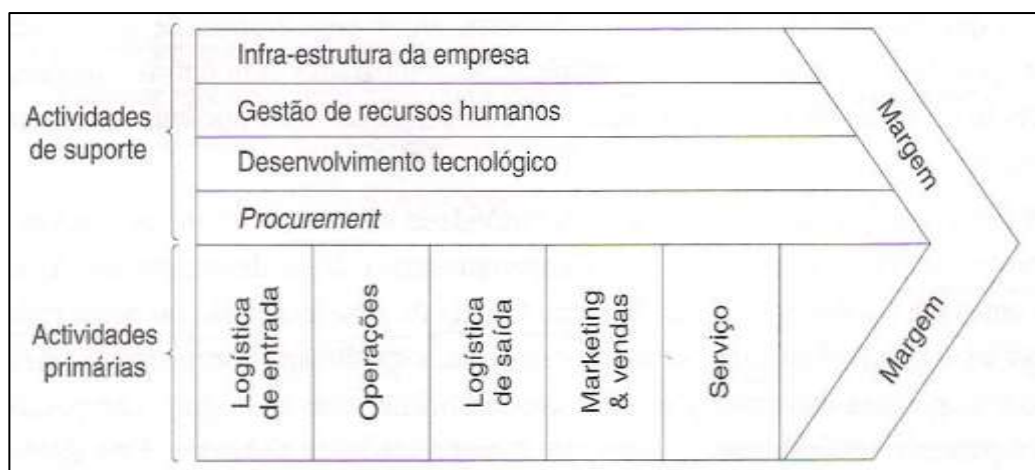


Ilustração 11 - A Cadeia de Valor de Michael Porter

Fonte: Carvalho, 2010, p. 58

Podemos avançar neste tópico atentando para a seguinte frase: *“a cadeia de valor introduzida por Porter (...) pode servir de base para a integração entre a logística e a estratégia, bem como para a percepção do valor, mormente o criado pela logística”* (Carvalho, 2004, p. 89).

A gestão integrada da Logística e em última análise, a Gestão da Cadeia de Abastecimento, “*permitted redefinir e eliminar processos de menos interesse em termos de valor, além de permitir obter ganhos de diversa ordem, nomeadamente em compressão do tempo e na redução de custos e eliminação de desperdícios*” (Dias, 2005, p. 45). Distingue-se, assim, o processo de criação de valor para a cadeia de abastecimento, fomentando a compreensão da estrutura geral da nossa investigação.

Apresentamos de seguida as principais áreas sobre as quais recaem as opções de *trade-offs*, resumindo algumas das principais formas de adição de valor também conhecidas como atributos logísticos (Carvalho, 2010, pp. 49 e 50):

- **Tempo:** Tal como referido na missão da logística, a disponibilidade do produto ao cliente no tempo oportuno é um factor bastante relevante para a satisfação do mesmo. Esse tempo aparece, constantemente, relacionado com actividades como a gestão de *stocks*, localização dos materiais, produtos e transporte, com vista a criação da “*utilidade temporal*” e acréscimo de valor para o cliente;⁴⁶
- **Forma:** Refere-se ao valor acrescentado ao produto por via de actividades como a transformação física ou montagem. As diferentes actividades associadas, “*capazes de modificar a forma do produto e de o tornar de maior valor para o cliente*”;
- **Lugar:** “*Chegar onde se encontra o cliente ou o consumidor é uma das características centrais da Logística*”. Com base na capacidade da Logística, tornar-se possível a deslocalização das empresas, garantindo-lhes vantagens competitivas, o que pode aumentar o volume de negócios da empresa, perspectivando-se economias de escala em função do decréscimo dos custos, podendo, ainda, a empresa reduzir o preço e aumentar a disponibilidade de produtos e serviços.

5.4. PARCERIAS E A SUBCONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS

A cadeia de abastecimento, como observámos inicialmente, pode ser entendida como um arranjo entre parceiros de canal, onde se destaca a colaboração

⁴⁶ Mais adiante veremos este tópico de uma maneira mais aprofundada quando abordarmos os aspectos referentes ao *lead-time* logístico.

entre os seus constituintes, visando a maximização do impacto sobre o consumidor e o aumento da eficiência (Bowersos *et al.*, 2008, p. 9). Essa partilha de informação e de conhecimento também origina uma relação de menos conflitualidade e de mais parceria. As referidas parcerias ou acordos visam baixar os custos de todo o processo na cadeia, como por exemplo os custos operacionais de distribuição e de constituição de *stock* (Montgomery e Porter, 1998, pp. 332 e 333).

Tendo em conta a necessidade de uma relação de colaboração dentro da CA, partilha de recursos e competências, as vantagens competitivas que se procuram são do tipo conjuntas, originando-se assim uma competição colaborativa (Carvalho, 2010, p. 57).

Como já foi aqui referido, as características únicas das empresas constituem o principal elemento para a obtenção de vantagens competitivas. O foco nessas habilidades, que constituem o *core business* da empresa, diminui a atenção dispensada para “*as capacidades da organização e a visibilidade destas aos olhos dos clientes*”. Dado que as referidas capacidades geradoras de vantagem competitiva “*assumem um conceito de âmbito mais alargado, abarcando toda a cadeia de valor*”, recorre-se, deste modo, à cadeia de valor⁴⁷ com vista a identificação das principais actividades estratégicas e daquelas que “*não constituem fonte de vantagem competitiva*”, sendo por isso candidatas ao *Outsourcing* ou a serem tratadas por uma entidade externa a empresa (Costa, 2012, pp. 28 e 29).

No contexto da Cadeia de Abastecimento, muitas empresas optam por passar a realização de operações como transporte, armazenamento, operações dentro do armazém, entre outros para a responsabilidade de terceiros, visando uma redução de custo ou melhoria no serviço ao cliente (Carvalho, 2010, p. 154). Por exemplo, quando uma empresa opta por deixar a função armazenagem a cargo de terceiro, procura com esta decisão “*delegar as missões que não se enquadram nas suas funções essenciais e para as quais não é a melhor qualificada nem a mais bem equipada para desempenhar*” (Dias, 2005, p. 202).

Dessa conjuntura, é possível dizer-se que, “*os dois prestadores de serviços logísticos tradicionais são os especialistas em transporte e armazenamento*”, sendo certo, para o caso do transporte, que o valor gerado advém da partilha da capacidade do prestador pelos diferentes clientes. No caso do armazenamento, as empresas deixam de investir na construção de instalações para armazenar o seu

⁴⁷ Instrumento por nós escolhido para análise da necessidade de externalização.

produto, havendo ainda a possibilidade de fazer o transporte de produtos das empresas no mesmo operador (Bowersox *et al.*, 2008, p. 10).⁴⁸

Para que esse tipo de parcerias funcione, o fornecedor de serviços normalmente assume uma certa quantidade de riscos, com penalizações por incumprimento e possibilidade de recompensas por apresentar níveis baixos e altos, respectivamente, em função do acordo assinado entre as duas partes (Montgomery e Porter, 1998, p. 333).

As questões debatidas neste ponto permitem uma gestão integrada da cadeia, assumindo, por isso, a colaboração entre as entidades um papel fundamental para o correcto funcionamento da Cadeia de Abastecimento.

5.5. O PLANEAMENTO AGREGADO E AS FUNÇÕES LOGÍSTICAS

O planeamento logístico procura responder à questões como “o que”, “quando” e “onde”, tendo em conta os níveis estratégico, tático e operacional (Ballou, 1992, p. 33). Tal como analisámos na primeira parte da pesquisa, aqui também nos centraremos mais na componente estratégica, desenvolvendo o Planeamento Agregado e as funções logísticas subjacentes ao mesmo. Este destaque que fazemos ao Planeamento Agregado prende-se com o facto do mesmo abarcar as principais áreas sobre as quais recai o nosso estudo, denominadas áreas do Planeamento Logístico, e por ser extensível a toda a cadeia, sendo por isso necessário que as operações sejam planeadas em conjunto, visando a optimização de todo o sistema e não das partes individuais que o constituem (Carvalho, 2010, p. 132). As quatro principais áreas interrelacionadas, que carecem de mais atenção e que também participam no Planeamento Agregado, referem-se ao nível de serviço ao cliente, localização das instalações, decisões referentes ao inventário e decisões referentes ao transporte (Ballou, 1992, p. 35).⁴⁹

⁴⁸ Com a externalização de serviços (*Third Party Logistics*), as empresas têm a possibilidade de focarem o seu esforço na sua actividade principal, aumentando a eficiência da sua cadeia de abastecimento. Do conjunto de benefícios subjacentes à esta actividade, destacam-se a redução de custos, controlo de sazonalidade, melhoria no serviço a cliente, entre outros factores (Tompkins e Smith, 1998, pp. 54 e 55).

⁴⁹ De forma sintética olhamos para as principais funções logísticas dentro da Cadeia de Abastecimento, perspectivando a interpretação das mesmas no seu desempenho. O que nos permitirá abordar o desempenho das cadeias e o impacto da estratégia nas mesmas, conforme os objectivos que pretendemos alcançar com esta pesquisa.

Perante a situação acima descrita, o bom funcionamento da Gestão da Cadeia de Abastecimento é também condicionado pelo seu planeamento e pela forma como os elementos que a constituem interagem entre si. Daqui realça-se novamente a importância de um planeamento que “*visa decidir sobre questões como e onde produzir, quando e quanto produzir, que produtos armazenar, onde, em que quantidade, que meios de transporte utilizar e com que frequência, que informação e sistemas e tecnologias de informação seleccionar, entre outras questões*”. Esse planeamento, denominado de Planeamento Agregado, abrange a totalidade das entidades da Cadeia de Abastecimento, desde as mais a montante (fornecedores) até a mais a jusante (clientes) (Carvalho, 2010, pp. 123 e 131).

Tendo em conta o objectivo principal de alcançar um certo nível de serviço ao cliente, este planeamento visa então, “*encontrar a melhor combinação de decisões (...) para as restantes três áreas, localização, transportes e stocks que conduza ao menor custo total*”. As principais áreas do Planeamento Agregado da Cadeia de Abastecimento, sendo também estas as mais relevantes do planeamento logístico, também são alvo do nosso estudo, juntamente com outros serviços logísticos dentro da cadeia, conforme se apresenta a seguir (Idem, p. 134).⁵⁰

5.5.1. A LOCALIZAÇÃO

A localização assume elevada importância ao integrar o “*raciocínio logístico fundamental*”, abrangendo questões que vão desde a localização das infra-estruturas que “*recebem e processam fluxos físicos e informacionais*” até aos locais dentro das próprias instalações (Carvalho, 2004, p. 200).

Com a expansão das cadeias para localizações internacionais, a crescente globalização e os desafios adicionais de gestão que isso acarreta, é cada vez maior o interesse no estudo deste assunto (Meixell e Gargeya, 2005, p. 531).

O tema da localização é principalmente discutido ao nível estratégico da empresa uma vez que envolve “*investimentos consideráveis*” e tem impacto no desempenho da Cadeia de Abastecimento a longo prazo. Esse impacto, subjacente à localização das instalações, no desempenho da cadeia deriva da capacidade do planeamento desta área definir a estrutura da cadeia (Carvalho, 2010 pp. 145 e

⁵⁰ Observámos, com isso, a ideia que o nível de serviço a clientes, a localização das instalações, o inventário e o transporte, constituem as principais áreas de planeamento pelo facto do impacto das decisões referentes às mesmas carregarem consigo a rentabilidade da empresa (Ballou, 1992, p. 35).

146). Desse modo, as questões discutidas a este nível têm também a ver com o número e a localização de instalações produtivas, a capacidade de cada uma, a área de cobertura, entre outras (Meixell e Gargeya, 2005, p. 532).

Para a totalidade da cadeia, as diversas áreas do planeamento logístico devem ter em conta a localização das instalações, sejam elas fábricas, armazéns ou de distribuição. Assim, todas as instalações que compõem a rede logística devem ser projectadas visando uma estrutura que favoreça o seu funcionamento, sendo essa área a responsável pelas informações “*relacionadas ou dependentes*” com a localização de “*todas as entidades pertencentes à Cadeia de Abastecimento*” (Carvalho, 2010 p. 136). Nesse planeamento, podem existir, por exemplo, armazéns flexíveis ao ponto de serem usados durante períodos específicos, sendo as decisões de localização de redes de armazéns as que mais vezes são revistas (Bowersox *et al.*, 2007, p. 329).

5.5.2. GESTÃO DE STOCK

As questões relacionadas com o “*planeamento dos stocks têm um impacto directo no planeamento da localização das instalações do Sistema Logístico ou da Cadeia de Abastecimento, em particular na localização de armazéns ou de centros de distribuição*” (Carvalho, 2010, p. 137). A política adoptada, neste contexto, vai afectar a decisão de localização das instalações devendo, portanto, ser considerada na definição da estratégia logística (Ballou, 1992, p. 36). Associado a esta questão, temos ainda o nível de serviço que se deseja fornecer ao cliente, que se procura alcançar comprometendo o mínimo de inventário possível, correspondente ao custo total mais baixo (Bowersox e Closs, 1996, p. 30). Neste sentido, importa também dizer que a escolha do local para armazenar o *stock* influencia o movimento dos transportes (Bowersox *et al.* 2007, p. 30).

Uma boa gestão de *stock* deve permitir que o mesmo esteja em condições de satisfazer as encomendas dos clientes e dos seus utilizadores ao menor custo possível (Zermati, 1993, p. 23). Neste objectivo, identifica-se a função primária da constituição de stock.

Podemos, ainda, associar esta componente a utilidade de quantidade, observando o seguinte, “*disponibilizar as quantidades requeridas torna-se, assim, essencial para proporcionar utilidade de quantidade. Essa utilidade pode ser aperfeiçoada através de forecast correcto, planeamento robusto e boa gestão e*

controle de inventários e/ou capacidade instalada” (Carvalho, 2010, p. 50). Justifica-se, por isso, a existência de stock com a preocupação de enfrentar as variações da procura, por exemplo, tornando regular o consumo de um produto com uma produção irregular (Zermati, 1993, p. 27).

5.5.3. OS TRANSPORTES

Dada a rede e a capacidade das suas instalações, o transporte representa a área operacional da logística que, geograficamente posiciona o inventário (Bowersox e Closs, 1996, p. 29).

Tal como acontece com as demais áreas do planeamento logístico, as escolhas referentes ao modo de transporte e a sua capacidade influenciam profundamente as outras variáveis como a localização das instalações, a constituição ou não de stocks e consequentemente o nível de serviço a prestar ao cliente (Carvalho, 2010, p. 136). Esta área vem cobrir as necessidades de movimentar os fluxos físicos da cadeia, sendo a mesma considerada das actividades *“mais estruturantes da Logística”* e a *“responsável por boa parte dos custos Logísticos”* (Idem, p. 51). Como referem Bowersox e Closs (1996, p. 35), a distribuição física procura movimentar o produto acabado até aos clientes.

Tendo em conta o custo das operações de transporte e as restantes despesas associadas para deslocar o stock de uma localização para outra, procurando a eficiência no custo total do sistema, esta área requer grande atenção da parte das empresas (Bowersox *et al.*, 2007, p. 31).

As questões que se debatem neste contexto referem-se à escolha dos modos de transporte, a escolha dos operadores logísticos externos, o planeamento das rotas de transporte, o tipo de veículos a utilizar, entre outros (Carvalho, 2010, p. 51). Essas decisões referem-se às formas básicas para se alcançarem os requisitos de transporte, intimamente ligadas aos factores custo, velocidade e consistência na eficiência dos movimentos (Bowersox e Closs, 1996, p. 29).

5.5.4. NÍVEL DE SERVIÇO AO CLIENTE

Acerca deste elemento, pode-se dizer que, *“prestar e oferecer serviços constitui mesmo a base que permite a participação das organizações nas cadeias ou nas redes de valor, nos canais de distribuição, nas parcerias, no outsourcing ou em*

movimentos colaborativos em que a capacidade de satisfazer requisitos de serviço é um factor decisivo e fundamental” (Dias, 2005, p. 46). De forma sintética, o papel do serviço a cliente consiste em atribuir utilidades de tempo e lugar às trocas de bens e serviços entre o comprador e o vendedor (Christopher, 2011, p. 31). Neste âmbito, o nível de serviço associado a satisfação do cliente é também da responsabilidade da logística, passando o sistema logístico a ser encarado como um sistema de serviço (Dias, 2005, p. 46).

Sendo este o ponto fulcral do Sistema Logístico⁵¹ devido à sua relação com o elemento que atribui o valor ao produto, o cliente, as empresas tendem a destacar esta área no centro da sua estratégia, bem como nas suas Cadeias de Abastecimento (Carvalho, 2010, p. 135). Essa actividade responde a questão de colocar o produto certo, no lugar certo, para o cliente certo, na quantidade e nas condições desejadas (Idem, p. 55). Ou seja, o nível de serviço é definido pela quantidade de recursos que a empresa está disposta a empenhar (Bowersox *et al.*, 2007, p. 25).

O bom desempenho para a empresa, em matéria de serviço ao cliente, passa pelo conhecimento dessa necessidade a nível geral, correcto planeamento, operacionalização adequada e verificação constante dos objectivos traçados nesse contexto, conseguindo-se assim manter o desempenho dentro da expectativa do cliente (Idem, p. 27). Nesse contexto, observando a qualidade do serviço prestado, pode-se dizer que *“como regra, uma empresa somente pode vender para clientes poderosos e ainda assim alcançar lucratividade acima da média, se for um produtor de baixo custo no seu segmento ou se o seu produto tiver alguma diferença em qualidade, ou mesmo uma característica singular* (Montgomery e Porter, 1998, p. 19).⁵² Essas características devem compreender os serviços que adicionam valor ao produto, reforçando-se a ideia que, é a totalidade da oferta que acrescenta valor para o cliente, ou seja, as pessoas não compram apenas o produto, compram também os benefícios que obtêm dos mesmos (Christopher, 2011, pp. 34 e 35).

O nível de serviço logístico que se deseja prestar ao cliente, afecta profundamente a estrutura do sistema logístico: um baixo nível de serviço, permite localizar os inventários em algumas instalações e usar formas baratas de transporte; um alto nível, geralmente requer o oposto. Porém, torna-se importante definir

⁵¹ Por se encontrar no centro do triângulo de planeamento Logístico Cfr. Carvalho, 2010, p. 134.

⁵² Esta análise remete-nos para o campo das vantagens competitivas que as empresas devem ter, por forma a enfrentar a concorrência, como já foi anteriormente observado.

primeiramente no planeamento estratégico logístico, o nível de serviço a cliente pretendido (Ballou, 1992, pp. 35 e 36).

5.5.5. A GESTÃO DA INFORMAÇÃO NA CADEIA DE ABASTECIMENTO

A relevância desta matéria, além de estar espelhada na perspectiva dos principais fluxos logísticos de informação e de materiais, é ainda relevada que, “*sem informações exactas, o esforço envolvido no sistema logístico pode ser mal direccionado*” dado que “*a informação facilita a coordenação do planeamento e controle das operações cotidianas*”, sendo a mesma necessária no atendimento ao cliente, na manufactura e no abastecimento (Bowersox *et al.*, 2007, p. 36).⁵³

É certo que o planeamento e a gestão da cadeia logística global têm melhorado graças aos avanços verificados no contexto dos meios informáticos (Courtois *et al.*, 2007, p. 392). Contudo, a tecnologia usada é boa apenas se a informação for igualmente boa. Erros operacionais podem ter origem em informações de qualidade deficiente, com destaque para os erros na informação recebida acerca das previsões e os erros nas ordens de processamento, ambos capazes de criar potenciais distúrbios na totalidade da cadeia (Bowersox e Closs, 1996, p. 28).

Procurando a perfeita ligação informacional entre o nível operacional e o estratégico foram desenvolvidos os sistemas ERP (***Enterprise Resources Planning***), através dos quais faz-se o acompanhamento das estratégias e a alteração do controlo (Courtois *et al.*, 2007, p. 392). Para a gestão do *pipeline* global utiliza-se o DRP (***Distribution Requirements Planning***) que, representa uma integração mais próxima de toda a rede logística. Uma correcta implementação do sistema DRP vai permitir aumentar a rotação do inventário, rápida resposta as mudanças do mercado, apoiar o reabastecimento em regime JIT, diminuir a obsolescência e antecipar e minimizar os problemas com inventários, tudo isto com base numa perspectiva geral da distribuição (Tompkins e Smith, 1998, p. 56).

No sistema ERP integram-se vários módulos de execução tais como: Sistema de Gestão de Transportes (**TMS**), Sistema de Gestão de Armazéns (**WMA**)

⁵³ Este ponto vem assim dar sequência ao anterior, identificando as ferramentas mais utilizadas na gestão e no controlo da informação na Cadeia de Abastecimento. Contudo, alertamos que trazemos apenas alguns instrumentos destacados na bibliografia consultada.

e Sistema de Gestão de Pátio (**YMS**). A maioria desses módulos são integrados ao ERP para facilitar a troca de dados (Bowersox, *et al.*, 2007, 113).

Existe uma variedade considerável de instrumentos de apoio a gestão da informação na cadeia de abastecimento. Contudo, existe também a necessidade de seleccionar os mais certos para as análises que se pretendem, visto que nessa diversidade de ferramentas nem todas garantem o correcto planeamento e gestão da cadeia, existindo em certos casos, a dificuldade de aplicação desses instrumentos ao longo da cadeia global integrada, (Carvalho, 2010, p. 128).⁵⁴

As tecnologias de informação tornam-se o meio para a partilha de informação entre clientes e fornecedores, criando, assim, uma cadeia de abastecimento virtual mais orientada na informação do que no stock, apoiada em instrumentos **EDI (Electronic Data Interchange)** (Carvalho *et al.*, 2001, p. 22). Esses instrumentos de comunicação, partilhados também com o cliente, podem melhorar a velocidade nas entregas e baixar os respectivos custos (Bowersox e Closs, 1996, p. 28).

Essa partilha de informação deve fomentar a integração dos processos, sobre um sistema de informação comum a todas as entidades da cadeia, orientando o desenvolvimento de trabalho conjunto para o desenvolvimento de produtos entre outras actividades e serviços (Carvalho *et al.*, 2001, p. 22). Sem informações precisas, o esforço desenvolvido no sistema logístico para cumprir objectivos como o de planear e executar de forma integrada as operações logísticas, pode ser desperdiçado (Bowersox e Closs, 1996, 36).

⁵⁴ Os referidos sistemas podem ser distribuídos de acordo com a representação no Anexo IV – Sistema de Informação da Cadeia de Abastecimento.

CAPÍTULO 6 - ANÁLISE, MEDIDAS E INDICADORES DE DESEMPENHO LOGÍSTICO

No decorrer da investigação apresentamos um conjunto vasto de instrumentos de análise estratégica, análise concorrencial e competitiva. Aqui apresentam-se os elementos que, à luz da Logística, avaliam a componente estratégica da organização nela reflectida. Pretende-se também com este tópico abordar os instrumentos informacionais e de gestão utilizados na Gestão da Cadeia de Abastecimento. Procuramos ainda estabelecer algumas métricas para compreendermos melhor os principais serviços prestados pela logística dentro da cadeia de Abastecimento.

A busca pela vantagem competitiva por intermédio da logística de alto desempenho requer sistemas de medidas integrados, procurando-se com os mesmos medir para poder gerir as actividades logísticas internas a organização e as externas, de relação com os demais integrantes da cadeia de abastecimento (Bowersox, *et al.*, 2007, p. 409). A relevância deste tópico advém da ideia que, *“a contribuição da logística como manancial estratégico para a organização tornou-se, nos dias de hoje, central, tanto para o entendimento mais profundo deste ramo do saber empresarial como para a compreensão mais eficaz da própria empresa”* (Carvalho, 2004, p. 67). Os planos logísticos elaborados e implementados, por si só, não garantem que os objectivos traçados sejam alcançados. É preciso pensar-se também na função de controlo, onde o desempenho actual é comparado ao planeado despoletando a possibilidade de acções correctivas (Ballou, 1992, p. 638).

Com esta análise procura-se identificar a existência ou não de *“uma base sustentável para o desenvolvimento consistente e estável das operações logísticas na empresa, ou seja, se existe harmonização das operações com o planeamento estratégico logístico”* (Carvalho *et al.*, 2001, p. 45).

Para o caso do serviço ao cliente e os níveis de qualidade exigido a cada um dos elos da cadeia, a monitoração permanente transforma a avaliação num *“factor estratégico na medida de um sistema logístico, permitindo um maior controlo de todos os recursos da empresa e de cada um dos processos e actividades com vista à prossecução de objectivos de melhoria contínua”* (Dias, 2005, p. 220).

Assumem neste contexto acrescida relevância as informações de gestão para análise *“da cadeia de valor da cadeia logística global”*, dado que estas informações fazem referência ao desempenho e aos resultados alcançados, sendo

possível o recurso a vários métodos baseados na “*estruturação em processos e na lógica de identificação das cadeias de valor*” para alcançá-las (Courtois *et al.*, 2007, p. 393).

Neste ponto tentaremos de forma resumida aproximar todos os elementos acima referidos à Logística e a Gestão da Cadeia de Abastecimento, não relevando em pormenor as perspectivas da Logística Estratégica e da Estratégia Logística, sendo que a primeira encara a Logística como uma ferramenta ou suporte da Estratégia e a segunda, por sua vez, percebe a Logística como motor ou fundamento da Estratégia (Dias, 2005, p. 254). Visto que a primeira perspectiva é a mais corrente e a mais antiga, naturalmente a nossa abordagem incidirá mais vezes sobre esta.

De um modo geral enquadrámos esta nossa reflexão num modelo que procura avaliar a consistência dos objectivos estratégicos logísticos, os factores críticos de sucesso, comparar os objectivos logísticos às estratégias da empresa, entre outros factores, visando os objectivos estratégicos logísticos o seguinte (Carvalho *et al.*, 2001, pp. 43 e 44):

- As metas para o serviço ao cliente;
- O custo associado ao nível de serviço previsto;
- Os investimentos financeiros necessários;
- As metas para a produtividade;
- O conjunto de projectos com parcerias de clientes e fornecedores.

Para o estudo do desempenho logístico orientamo-nos através duma perspectiva interna e outra externa.⁵⁵

No que concerne ao estudo da componente interna é importante olhar para os princípios que norteiam a gestão do sistema logístico, os recursos humanos envolvidos e o trabalho por estes desenvolvido, a previsão e a gestão de *stocks*, análise dos fluxos informacionais e físicos, os transportes e análise dos sistemas logísticos de informação e comunicação (Idem, p. 59). O controlo dessas actividades logísticas planeadas é feito com base no serviço prestado ao cliente e nos custos da actividade. Esse mecanismo engloba uma componente de análise e outra de relatório acerca do desempenho do sistema, os objectivos de desempenho pretendidos e alguns meios de correcção (Ballou, 1992, p. 639).

⁵⁵ Sendo necessário para tal, na prática, uma recolha de informações prévia relativa ao sistema logístico actualizado da empresa Cfr. Carvalho *et al.*, 2001, p. 55.

A análise externa, feita nesse contexto, envolve o estudo dos fornecedores, dos clientes, dos prestadores de serviços, da concorrência e da enquadrante legislativa, aconselha-se também a aplicação dessa análise como suporte à decisão/acção (Carvalho *et al.*, 2001, p. 56). Esta abordagem procura avaliar a eficiência e eficácia com que se desempenham as actividades logísticas na rede geral.

Os dois pontos, acima referenciados, percebem uma análise de todas as áreas do sistema logístico abordadas até aqui. Importa, nesse contexto, ter sempre em atenção que, para se alcançar a excelência logística é preciso observar-se todas as suas frentes: distribuição, externalização, tecnologia de informação, transporte e armazenamento. Com estas questões inferidas, as empresas podem funcionar em conjunto para responder as necessidades do cliente, reduzir os custos, aumentar a eficiência operacional e melhorar a implementação de novas tecnologias (Tompkins e Smith, 1998, p. 56).

6.1. INDICADORES E MEDIDAS DE DESEMPENHO

Na nossa investigação destacámos apenas os indicadores mais comuns⁵⁶, visto que cada empresa pode desenvolver os seus próprios indicadores de desempenho para avaliar o seu sistema logístico ou a sua cadeia de abastecimento.

A gestão baseada nesses indicadores pode ser aplicada tanto ao nível estratégico quanto ao tático/operacional, em função dos objectivos estratégicos definidos para cada nível da cadeia de abastecimento (Courtois *et al.*, 2007, p. 394). Uma vez que esses indicadores procuram explicar as relações entre as diversas áreas do sistema logístico e as actividades nele desenvolvidas, os indicadores genéricos mais relevantes compreendem as seguintes questões (Carvalho *et al.*, 2001, p. 63):

- Os custos de proporcionar o melhor serviço ao cliente;
- A capacidade de prestar serviços que, pelo menos, satisfaçam as exigências do cliente;
- A eficácia nos resultados face a utilização económica de recursos;
- O tempo de resposta da empresa face as mudanças.

⁵⁶ Sem qualquer desenvolvimento alongado sobre a perspectiva financeira.

Para o caso do serviço ao cliente, os seus indicadores normalmente incluem a disponibilidade de inventário, a velocidade das entregas e os pedidos concretizados. Como sabemos, os custos logísticos são sensíveis ao nível de serviço a cliente que se fornece. Para um nível de serviço crescente, os custos de transporte, armazenamento, movimentação de inventário e ordem de processamento, crescem desproporcionalmente (Ballou, 1992, p. 650).

6.2. O *TABLEAUX DE BOARD* (TDB)

Esse instrumento, mais relevante no contexto operacional, também ajuda nas decisões e no controlo logístico (Carvalho *et al.*, 2001, pp. 93). Surge nos anos 30, para o uso da gestão, com a intenção de ultrapassar a imprecisão dos dados contabilísticos que integravam o processo de decisão (Russo, 2009, p. 86). Abarcando o desenvolvimento desta metodologia as seguintes fases (Carvalho *et al.*, 2001, pp. 94):

- Determinação do organigrama da empresa;
- Selecção dos objectivos e variáveis chave;
- Escolha dos indicadores;
- Avaliação dos resultados apresentados pelos indicadores;
- Comunicação e justificação dos resultados alcançados.

Este elemento é também visto como impulsionador de outro instrumento, o *Balanced Scorecard* (BSC) (Russo, 2009, p. 85). Este último, combinado com o primeiro, fornece dados mais precisos.

De uma forma mais detalhada, as fases para a concepção do *Tableaux de Bord*, visando alcançar as exigências da estratégia, dividem-se em (Neves, 2011, p. 154):

- Visão global sobre a missão, estratégia e objectivos estratégicos;
- Definição dos centros de responsabilidade para a implementação da estratégia;
- Ligação dos objectivos de cada centro de responsabilidade com as variáveis de acção;
- Escolha dos indicadores a usar por centro de responsabilidade;
- Criação de sistema de normas e sinais de alerta;
- Processo de obtenção de informações.

Adiantamos este tópico observando a ideia que, esse instrumento “foi desenvolvido como um instrumento de informação rápida, de comparação da realidade com as previsões, permitindo o apuramento de desvios, a elaboração de diagnósticos e a tomada de decisões, essencialmente de curto prazo” (Russo, 2009, 89).

6.3. O LEAD TIME COMO FACTOR DE ANÁLISE

O tempo total das operações tem vindo a ser o foco da gestão em muitas empresas, originando uma competição, entre empresas, baseada no tempo total, destacando-o como factor de competitividade (Dias, 2005, p. 140).

Na gestão do *lead time*⁵⁷ total do *pipeline* logístico temos presentes alguns elementos que permitem a redução do tempo: *inbound logistics*, referente aos fornecedores; *internal operations* (Processos Internos) e *outbound logistics*, relativo aos Clientes (Carvalho *et al.*, 2001, p. 26).

Da **Relação com os Fornecedores**, as parcerias dentro da cadeia de abastecimento permitem uma redução do tempo dentro da mesma. Essas “*parcerias estratégicas com fornecedores são um factor crítico para o desenvolvimento de uma cadeia de abastecimento com grande capacidade de resposta às exigências do mercado*”. Não havendo a necessidade de se estabelecerem parcerias com vários fornecedores, devendo a empresa concentrar-se apenas num grupo mais reduzido, é importante haver uma relação “*baseada na transparência total de informação e na sincronização das operações*”, apoiadas numa plataforma compatível, tanto ao nível dos fluxos físicos como informacionais (Idem, p. 27).

Nos **Processos Internos**, em complemento ao ponto anterior, as empresas que integram as parcerias devem também ter uma noção geral dos seus processos internos e dos parceiros com os quais se relacionam. O facto de muitas empresas não actualizarem os seus processos internos, com vista uma melhor adaptação às mudanças do mercado, pode ser um factor de inibição para a redução do tempo necessário e consequentemente da agilidade da cadeia de abastecimento. Decorre daqui a necessidade de analisar profundamente “*a maneira como são feitas as tarefas com uma visão de reengenharia de processos no sentido de alcançar agilidade*”. O conceito de reengenharia, aqui enunciado, visa a identificação, tal

⁵⁷ O tempo que vai desde a previsão de necessidades de clientes, que dão origem a *stocks*, à produção da encomenda até a entrega ao cliente.

como acontece com as actividades que geram vantagens competitivas, os processos que criam valor e aqueles que são potenciais candidatos a serem eliminados⁵⁸, sem prejuízos para os benefícios gerados para o cliente (Carvalho *et al.*, 2001, p. 28).

Na **Relação com os Clientes**, tal como acontece na relação com o fornecedor, onde deve haver uma relação de parceria transparente, com os clientes deve-se adoptar uma postura semelhante. Note-se que as informações da procura em posse do cliente são também de interesse para o fornecedor, uma vez que com esta informação o fornecedor poderá planear eficazmente a sua capacidade e processos de produção, originando desta forma uma maior agilidade, dentro da cadeia. Essa realidade não tem que passar necessariamente por plataformas electrónicas altamente sofisticadas, esse objectivo pode ser alcançado desde que haja uma “*mudança de atitude das partes envolvidas, centradas numa filosofia de obtenção de negociações win-win, ou seja, com ganhos para ambos os parceiros e não apenas com uma realocação de custos e de benefícios*” (Idem, p. 29).

Neste âmbito, torna-se também importante observar o Tempo de Resposta da Cadeia de Abastecimento (SCRT – Supply Chain Response Time) calculado como o tempo necessário para os integrantes da cadeia, face à uma alteração relevante na procura, modifiquem a sua postura de modo a responderem esta alteração (Bowersox, *et al.*, 2007, 418).

6.4. O *BALANCED SCORECARD* (BSC)

Para avaliar o desempenho estratégico dentro da Cadeia de Abastecimento escolhemos outro instrumento de análise. Nesse sentido, trazemos um método desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton, apresentado num artigo publicado pela *Havard Business Review* na década de noventa, denominado *Balanced Scorecard*⁵⁹ (Neves, 2011, p. 164). Esta técnica visa, além da análise financeira, indicadores sob as perspectivas de clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento (Kaplan e Norton, 2004, p. VII).⁶⁰ O desempenho por este medido

⁵⁸ Esses processos muitas vezes traduzem o tempo em que se tem o produto em *stock*. Para evitarem essas situações as empresas, em alguns casos, empurram as fases finais mais para junto do cliente.

⁵⁹ Sistema de Medida por *Score* (pontos) e *card* (registo).

⁶⁰ Para o nosso estudo não analisamos os indicadores financeiros que têm relação com a Logística, procuramos orientarmo-nos mais por outros indicadores de gestão.

refere-se aos resultados de longo prazo, ou seja, de cariz estratégico (Chiavenato e Sapiro, 2003, p. 389).



Ilustração 12 - As 4 Perspectivas do Balanced Scorecard

Fonte: Santos, 2008, p. 385

As quatro perspectivas sob as quais funciona este método (Financeira, Cliente, Processos Internos, Aprendizagem e Crescimento) são aplicadas de acordo com as necessidades e características específicas de cada empresa (Neves, 2011, p. 163). A sua aplicação procura assim “traduzir a visão ou a estratégia de uma forma mensurável, rigorosa e com objectivos” (Turner, 2010, p. 4).

O resultado decorrente deste processo apresenta-nos uma visão global do funcionamento do negócio, no que concerne a visão e estratégia nas áreas financeira, de processos internos, aprendizagem/crescimento e cliente (Idem, p. 4).

Este sistema pode medir o grau de sucesso da CA, em função do desempenho das estratégias à ela subjacente, destacando-se a necessidade de relacionar as suas quatro perspectivas, avaliando o impacto das mesmas na rentabilidade e no nível de serviço ao cliente (Courtois *et. al.*, 2007, pp. 394 e 395). De uma forma resumida, podemos analisar as componentes do BSC da seguinte forma (Idem, p. 395):

- **Financeira:** analisa a produtividade da empresa, perspectiva a evolução do volume de negócios, projectando o futuro da empresa;

- **Clientes:** o nível de serviço prestado a clientes, define o grau de satisfação dos mesmos e o conseqüente posicionamento, da CA no seu mercado alvo;
- **Processos Internos:** avalia a forma como a empresa responde as exigências dos seus clientes e do mercado, em geral. No mesmo podemos identificar os processos mais adequados e menos positivos de acordo com a fase que a empresa enfrenta;
- **Crescimento/Aprendizagem:** identifica a “*capacidade da supply chain para dominar o seu saber em termos de produção*”.

Os resultados traduzidos por esses indicadores e os métodos de análise, até aqui estudados, têm sido positivos na “*análise, projecto e avaliação de muitas estratégias logísticas empresariais*” (Carvalho *et al.*, 2001, 63). Essa ideia aplicada à perspectiva global da Cadeia de Abastecimento não é descabida, visto ser a Logística o foco central da mesma, tal como já referimos.

Por forma a se obterem os melhores resultados com a aplicação das ferramentas estudadas é importante que as mesmas sejam conjugadas e utilizadas de forma complementar. Na nossa investigação, a conjugação desses métodos foi de extrema importância para a construção dos instrumentos de análise.

CAPÍTULO 7 - CONVERGÊNCIAS E DIVERGÊNCIAS ENTRE OS DOIS CONTEXTOS

Em cada um dos pontos até aqui estudados tentámos, sempre que era oportuno, fazer o paralelismo entre as duas vertentes em análise, procurando nas definições e opiniões de entendidos na matéria aproximar ou afastar os contextos empresarial e militar. Neste último tópico procuramos resumir essas ideias, perspectivando uma melhor compreensão, caminhando de encontro aos objectivos mais específicos da pesquisa.

Sendo indiscutíveis as origens militares do conceito de estratégia, surgiu a necessidade de se perceber as principais semelhanças entre a sua vertente militar e a empresarial, no que diz respeito aos objectivos, a natureza das análises e aos resultados alcançados, conforme a ilustração que se segue (Freire, 1997, p. 24).

	Meio Empresarial	Meio Militar
Objectivo	Conquista e controlo de mercados	Conquista e controlo de território
Análises	Estudo do Mercado Estrutura da indústria Pontos fortes e fracos Organização e liderança	Condições climatéricas Condições do terreno Distribuição das forças Estrutura de comando
Resultados	Estratégia Empresarial Plano Estratégico	Estratégia Militar; Plano de campanha

Ilustração 13 - Comparação entre Estratégias Empresariais e Militares

Fonte: Adaptado de Freire, 1997, p. 24

As aproximações que se têm feito aos dois conceitos têm criado divergências entre vários autores. Francisco Abreu, por exemplo, refere que os pesquisadores que se dedicam à estratégia empresarial encaram os ensinamentos de estratégias militares como Sun Tzu e Clausewitz cujas doutrinas “*possuem interesse académico na perspectiva do estudo da evolução da disciplina, mas que não proporcionam suficiente poder explicativo para determinar a orientação de políticas e programas actuais*”. Acerca dessa postura, o mesmo opõe-se dizendo que a estratégia militar, derivado do seu tempo de existência e a experiência acumulada no seu percurso, leva anos de avanço em relação a sua similar empresarial, sendo então certo que “*na prática organizacional de todos os dias, os gestores adoptam um comportamento que, indiscutivelmente, nos remete para o desejo explícito de vitória num cenário de conflito: o teatro de operações deixa de ser o campo de batalha para passar a ser o mercado; a organização empresarial assume o estatuto de unidade estratégica antes atribuído ao exército em campanha; os concorrentes vestem a pele do inimigo que urge derrotar*” (Abreu, 2002, p. 43).

7.1. APROXIMAÇÃO DO CONFLITUAL AO COMPETITIVO

Podemos notar, daquilo que vimos nos capítulos iniciais, que a ideia de que “*as constantes lutas e batalhas ao longo dos séculos*” fizeram que os militares perspectivassem um planeamento estratégico à priori, por forma a melhor empregar as suas acções no campo de batalha, sendo por isso “*a condução das guerras (...) planeada com antecipação*”, tendo a partir daí o conceito de estratégia sofrido diversas alterações, conforme as interpretações que foram sendo feitas, faz todo o sentido (Chiavenato e Sapiro, 2003, p. 46). É igualmente possível que o

desenvolvimento do planeamento militar permita compreender melhor a abordagem à estratégia empresarial (Freire, 1997, p. 24).

A evolução do planeamento e dos conceitos acima referidos também pode ser fundamentada observando algumas ferramentas de apoio a gestão. Assim, escolhemos uma ferramenta de reconhecida importância no contexto da gestão, o **Balanced Scorecard** desenvolvido por **Kaplan** e **Norton**, um instrumento cuja elaboração também teve em conta os conhecimentos militares. Os autores deste instrumento lembram o pensamento daquele que classificaram como “o grande estratega militar do século XIX”, Clausewitz, e referem que, “para construir um sistema de mensuração que descreva a estratégia, precisamos de um modelo geral de estratégia”, tal como destacou Carl von Clausewitz⁶¹ sobre “a importância de um modelo para organizar o raciocínio sobre a estratégia” (Kaplan e Norton, 2004, p. 7).

No que diz respeito à análise estratégica, Pankaj Ghemawat⁶² alerta “observe o ambiente cuidadosamente. Se você notar quaisquer mudanças, procure jogar onde você tenha mais vigor” (Montgomery e Porter, 1998, p. 40). Essa visão pode ser também entendida observando a análise de Sun Tzu, quando o mesmo referia que devemos concentrar os nossos recursos e energias nos pontos em que o inimigo apresenta maiores fragilidades, evitando-o onde o mesmo se apresenta mais forte, tal como fizemos referência no capítulo inicial (Abreu, 2002, p. 191).

No seguimento das tentativas de aproximação, estabelecer relações e procurar explicações semelhantes em cada um dos contextos, Adriano Freire procura, através dos ensinamentos deixados por Sun Tzu, explicar as opções estratégicas para as empresas que, de forma muito resumida apresentamos aqui (Freire, 1997, p. 25):

- Da máxima, “a melhor estratégia é atacar a estratégia do inimigo” extrai-se a lição para a gestão “as empresas devem entrar primeiro nos mercados e agir proactivamente”;
- A máxima “a pior estratégia é atacar cidades fortificadas” traduz-se na lição de gestão, “as empresas devem evitar segmentos já dominados ou com baixo crescimento”.

⁶¹ Pensador já abordado no capítulo inicial.

⁶² Escreve artigos para a Harvard Business Review, tal como Porter.

7.2. AS PRINCIPAIS DIFERENÇAS E SEMELHANÇAS

De uma forma geral, os pontos que mais aproximam ou afastam os dois conceitos, na nossa opinião, devem ser vistos, tendo em conta as seguintes categorias estratégicas (Abreu, 2002, pp. 50 e 51):

1. Os objectivos – o quê?
2. Os adversários – contra quem?
3. As ameaças – contra quê?
4. Os meios – com quê?
5. Os aliados – com quem?
6. O espaço – onde?
7. O momento mais apropriado para intervenção – quando?
8. As modalidades de acção mais adequadas – como?
9. A informação

Cada um dos elementos acima mencionados permite-nos de uma forma mais clara identificar os principais pontos de convergência e divergência entre os dois ambientes, militar e empresarial. Sendo, por isso, possível assumir que, apesar da referência feita por Bruce Henderson no sentido de “*as guerras de mercado*” serem “*eternas*” e “*a participação de mercado*” ser “*ficção*”, o conflitual atinge proporções muito diferentes do competitivo (Montgomery e Porter, 1998, p. 6 e 7). Verifica-se ainda que, do lado militar recorre-se à força física ou violência das armas, não se verificando nos conflitos entre empresas o disparo de canhões, bombardeamento das posições inimigas, “*nem se firma a dissuasão num arsenal de mísseis balísticos de ogivas múltiplas*” (Abreu, 2002, p. 44). Como se vê na tabela.

Estratégia Militar	Estratégia Empresarial
Cumprir objectivos inscritos numa missão estratégica definida pelo poder político, ou seja, subordina-se a objectivos de dimensão distinta, fixados por uma entidade de nível superior;	Define a missão estratégica que incorpora os objectivos a cumprir, ou seja, não se subordina a objectivos de dimensão distinta, fixados por uma entidade de nível superior;
Materializa-se num confronto directo, eventualmente com o uso da força física.	Materializa-se num confronto mediado pelo mercado, sem uso da força física
Não está sujeita a constrangimentos de natureza legal	Está sujeita a constrangimentos de natureza legal
O destinatário da acção estratégica fixa a missão estratégica e participa no processo de formulação e execução estratégica	O destinatário da acção estratégica constitui uma variável exógena do processo de formulação e execução estratégica. Não fixa a missão estratégica nem participa neste processo.

Ilustração 14 - Atributos da Estratégia Militar e Empresarial

Fonte: adaptado de Abreu, 2002, p. 50

Este quadro é uma necessária síntese. E o primeiro elemento a considerar é a rivalidade entre entidades políticas que se transforma num confronto directo, como vimos no âmbito da estratégia militar, enquanto nas empresas o confronto é mediado pelo mercado, correspondendo o mercado ao campo de batalha. Outro aspecto também relevante tem a ver com a envolvente contextual/legal que condiciona constantemente as modalidades de acção à realizar pelas empresas, ao contrário do confronto militar que, se desenrola sem impedimentos de natureza legal (Abreu, 2002, p. 48).

Concluimos este tópico olhando para a componente dos recursos humanos cujo desempenho, visando alcançar os objectivos definidos pela estratégia, carece de medidas de coordenação e controlo, à semelhança dos recursos materiais. Nisso, os gestores e estrategas devem percepcionar desempenho dos recursos humanos sob sua responsabilidade como fundamental para o bom desempenho da organização, havendo por isso a necessidade de os compreender, motivando-os e transmitindo-lhes da melhor maneira a missão e a visão da organização. Assim, devemos ter em conta que, *“as rédeas do poder estão a mudar de mãos. O futuro pertence a um tipo muito diferente de pessoas, com um tipo muito diferente de inteligência: pertence a quem é capaz de criar, empatizar, reconhecer padrões ou gerar significado”* (Rosado, 2011, p. 109). Decorrente desta afirmação, podemos ainda acrescentar que os líderes, tanto os gestores como os militares, têm de estar sempre atentos às mudanças sociais e aos seus impactos nas organizações.

PARTE II – ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO E EMPÍRICO

CAPÍTULO 8 - TRABALHO DE CAMPO E METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

8.1. TIPO DE ESTUDO

Desenvolvemos a nossa investigação com base na metodologia de investigação em Ciências Sociais, orientando o nosso estudo numa perspectiva **exploratória/descritiva**.⁶³ As etapas da pesquisa obedeceram às recomendações de vários autores, com destaque para Quivy e Campenhoudt⁶⁴ e Marie-Fabienne Fortin⁶⁵. Desta forma, procurámos descrever e compreender os factores e conceitos subjacentes à temática desenvolvida, em função dos pressupostos por nós definidos. Assim, partimos de teorias desenvolvidas e, com base nos dados recolhidos diante dos elementos da amostra, procurámos responder às questões e hipóteses levantadas, correspondendo esta análise a uma abordagem dedutiva (Sousa e Baptista, 2011, p. 8). Por outra, qualitativamente, procurámos interpretar as opiniões dos actores intervenientes no nosso objecto de estudo, as motivações subjacentes e os contextos em que se enquadram, alargando o leque de resultados em torno da temática.⁶⁶ Com os instrumentos utilizados, procuramos mais do que responder às hipóteses. Comparámos também as abordagens recolhidas com o modelo destacado na fase conceptual.⁶⁷

⁶³ Conforme explica Marie-Fabienne Fortin (2009, pp. 133 e 135), é o “*tipo de estudo*” que “*descreve a estrutura utilizada segundo a questão de investigação*”, sendo a óptica descritiva, indicada para estudar os dados sob a forma de palavras ou números.

⁶⁴ Cfr. Apêndice C – Etapas do Procedimento segundo Quivy e Campenhoudt.

⁶⁵ Cfr. Apêndice D – Fases e Etapas do Processo de Investigação.

⁶⁶ Conforme explica Isabel Guerra (2006, pp. 22, 23 e 39), ver também Quivy e Campenhoudt (2008, pp. 144 e 145).

⁶⁷ Desta forma, fomos de encontro ao raciocínio que “*o trabalho de construção do objecto, da análise e das hipóteses é contínuo desde o início até ao final da pesquisa*” (Guerra, 2006, p. 22).

8.2. AMOSTRA

O estudo da totalidade das empresas (população alvo) que constituem o sector abrangido pela nossa pesquisa assumiu-se como uma tarefa difícil⁶⁸, tendo em conta os meios disponíveis, a metodologia descritiva e os objectivos académicos da investigação. Assim, fomos ao encontro de uma parte desse vasto leque de empresas (população acessível), com dados acessíveis, seleccionadas por entidades nacionais que se dedicam ao estudo da logística e não só (AEP – Associação Empresarial de Portugal, e APLOG – Associação Portuguesa de Logística).

Grosso modo, reunimos um leque considerável de empresas, Top 100 da AEP, que operam no sector de Distribuição e Logística⁶⁹. Dentro desse conjunto de cem empresas, escolhemos os nossos interlocutores privilegiados e definimos a nossa amostra para os inquéritos/entrevistas. No que concerne à componente militar, recolhemos entrevistas nas principais Unidades com funções Logísticas ao nível do Exército Nacional⁷⁰, como referido inicialmente. As entrevistas foram feitas em Unidades Militares de natureza essencialmente logística como a Direcção de Material e Transportes, Manutenção Militar, Oficinas Gerais de Fardamento e Equipamento, Depósito Geral de Material do Exército e Regimento de Transportes.

De um modo geral, a nossa amostra ficou assim constituída, obedecendo os objectivos da investigação, por uma componente empresarial e outra militar, procurando a maior diversidade de serviços logísticos e modos de transporte⁷¹, cumprindo o pressuposto da representatividade característica do estudo qualitativo.⁷²

8.3. INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS

A nossa investigação assentou essencialmente no tipo de estudo descritivo, onde prevaleceu a análise qualitativa.

Inicialmente fizemos uma pesquisa de bibliografia, documentos e de suportes electrónicos, de forma exaustiva, com objectivo de reunir os estudos já

⁶⁸ Conforme explicado no site da AEP (Associação Empresarial de Portugal): em Portugal existem um total de 19.991 empresas com o código de actividade empresarial 49, 50 e 51 - Caminhos-de-ferro, Transporte marítimo e Aéreo Cfr. <http://www.aeportugal.pt/>, consultado em 1/05/2013 às 1h14.

⁶⁹ Ver Anexo V – População e Amostra.

⁷⁰ Ver Anexo VI – A Componente Logística do Exército.

⁷¹ Conforme podemos observar no Apêndice E – Interlocutores.

⁷² Cfr. Bardin, 2011, p. 123.

realizados sobre a temática em questão. Neste âmbito, para a componente evolutiva da Logística e da Estratégia, as principais teorias desenvolvidas no contexto militar foram comparadas aos princípios inerentes à Gestão Empresarial. Com estas duas perspectivas procurámos interpretar o papel das cadeias de abastecimento nestas organizações, recorrendo a indicadores-chave subjacentes à este instrumento de elevado potencial estratégico.

O percurso metodológico da pesquisa desenvolveu-se, em entrevistas exploratórias⁷³, observações directas⁷⁴ e inquéritos por entrevistas. Neste trajecto, as reuniões com os professores orientadores também assumiram relevância para o desenvolvimento da pesquisa.

As entrevistas foram feitas com base nos guiões em apêndice⁷⁵, num modelo **semiestruturado**, dando a possibilidade ao interlocutor de desenvolver o seu comentário em função da experiência no contexto em que se enquadra. Para a análise das referidas entrevistas, procurámos não nos cingirmos apenas num único tipo de análise descritiva,⁷⁶ tentámos analisar com base naquilo que eram as nossas necessidades e capacidades de análise, observando, em todas as técnicas, a fonte de informação e o contexto em que a mesma se enquadra. Construámos, por isso, sinopses que nos permitiram resumir as ideias mais relevantes para a investigação, reduzir a área de observação e mais facilmente conseguimos comparar opiniões⁷⁷. Com efeito, analisámos alguns indicadores relevantes para explicar os pressupostos levantados, conceitos desenvolvidos e interpretar as opiniões recolhidas.⁷⁸ Nesse sentido, procurámos também interpretar as variáveis iniciais e compreender as que surgiram no desenvolvimento das entrevistas.

⁷³ Nesta fase procurámos também testar e calibrar os modelos dos inquéritos por entrevistas.

⁷⁴ Nas empresas e unidades militares em que foi possível tal prática.

⁷⁵ Apêndice F – Guião de Entrevistas (Militares); Apêndice G – Guião de Entrevistas (Empresas).

⁷⁶ Tendo em conta a diversidade destacada por Isabel Guerra (2006, pp. 77 a 87): análise tipológica, categorial, temática, etc.

⁷⁷ Ver Guerra, 2006, p. 73.

⁷⁸ Cfr. Quivy e Campenhoudt, 2008, pp. 156, 261 e 262.

CAPÍTULO 9 – APRESENTAÇÃO, ESTUDO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

9.1. ANÁLISE DE CONTEÚDO ÀS ENTREVISTAS

A diversidade de opiniões e perspectivas recolhidas através das entrevistas, sobre as questões subjacentes ao nosso objecto de estudo, permitiram-nos perceber de uma maneira mais objectiva, voltada para aspectos reais das organizações, a problemática estudada.

Procurámos, desta maneira, interpretar os factores associados à gestão estratégica da cadeia de abastecimentos e à logística, confrontando as opiniões dos seus actores.⁷⁹ Esses, considerados interlocutores privilegiados⁸⁰ por via das funções desempenhadas dentro das organizações a que pertencem, concederam-nos informações importantes para verificar as hipóteses levantadas, cobrir os diversos objectivos da investigação e alargar o universo de soluções.

9.1.1. ANÁLISE TEMÁTICA POR CATEGORIAS

A análise que se segue é também fruto da necessidade de compreender melhor e de explorar os dados recolhidos através das entrevistas, tendo em vista a saturação dos mesmos. Neste sentido, construímos um conjunto de indicadores que considerámos chave para responder os pressupostos por nós levantados. Dividimos o presente tópico em duas partes. Na primeira, analisámos as observações feitas sobre as questões das entrevistas, medindo a intensidade e sentido das respostas; na segunda parte, concentrámo-nos nalguns indicadores que nos permitiram quantificar os dados e aumentar o âmbito da análise de oposições entre os dois grupos da nossa amostra. As categorias em causa agrupam-se conforme a tabela que se segue.

⁷⁹ Observando-se que, “do ponto de vista qualitativo, considera-se que os sujeitos interpretam as situações, concebem estratégias e mobilizam os recursos e agem em função dessas interpretações”, sendo, por isso, bastante relevante a relação entre as perspectivas desses actores e os contextos em que se encontram implicados (Guerra, 2006, pp. 17 e 18).

⁸⁰ Como refere Isabel Guerra (2006, p. 18), “seja qual for o método a ensaiar, nas entrevistas compreensivas os sujeitos tomam o estatuto de informadores privilegiados”.

Área Temática	Categoria	Designação
Cadeia de Abastecimento	Categoria 1.1	Desempenho/Contributo Logístico
	Categoria 1.2	Cadeia de Abastecimento
	Categoria 1.3	Fluxos Físicos e Informacionais
	Categoria 1.4	Parcerias e Subcontratação
	Categoria 1.5	Transportes
	Categoria 1.5.1	Planeamento de Rotas
	Categoria 1.5.2	Frota Própria
	Categoria 1.5.3	Frota Subcontratada
	Categoria 1.6	Sistemas Informáticos
	Categoria 1.7	Gestão de Stock e Armazém
Gestão Estratégica	Categoria 2.1	Pensamento Estratégico Militar
	Categoria 2.2	Localização
	Categoria 2.3	Nível de Serviço ao Cliente
	Categoria 2.4	Gestão Estratégica
	Categoria 2.4.1	Envolvente Externa
	Categoria 2.4.2	Decisões e Orientações Estratégicas
	Categoria 2.4.3	Recursos Humanos, Financeiros e Materiais
	Categoria 2.4.4	Avaliação/Controlo e Indicadores
	Categoria 2.4.5	Melhoria Contínua
	Categoria 2.5	Planeamento Operacional e Tático
	Categoria 2.5.1	Eficiência e Eficácia Operacional
	Categoria 2.5.2	Flexibilidade Operacional

Tabela 4 - As Principais Categorias

Fonte: Elaboração do Autor

Categoria 1.1 - Desempenho ou Contributo Logístico⁸¹

Apresentamos aqui excertos dos argumentos feitos pelos entrevistados, procurando observar o contexto em que os mesmos se enquadram, bem como, as motivações que lhes estão subjacentes. Com efeito, tentamos encontrar nos discursos, entre os elementos que mais se destacam, aspectos que os inquiridos consideram relevantes, ao avaliar o desempenho ou o contributo logístico da organização a que pertencem.

Nesta categoria, todos os inquiridos avaliam de forma positiva o desempenho/contributo logístico da sua organização. Destacamos nos comentários analisados, no contexto militar, a preocupação do apoio logístico prestado ter sempre em conta o contexto em que a entidade receptora se encontra: se é mais exigente ou não; se é actividade corrente ou treino operacional. Existe também, de acordo com os argumentos dos entrevistados, a preocupação de prestar o contributo logístico no tempo certo, na qualidade exigida e da forma mais económica possível.

⁸¹ Cfr. Apêndice H – Sinopses da Categoria 1.1.

Na óptica empresarial a preocupação reside no papel que a empresa representa no grupo, existe também aqui a preocupação de cumprir os requisitos de tempo, a comparação com empresas do sector, a busca pela melhoria contínua

Categoria 1.2 – Cadeia de Abastecimento⁸²

No estudo desta categoria observámos que grande parte dos entrevistados, 6 do total de 9, avaliam positivamente a relevância das cadeias em que participam para o desempenho logístico da sua organização. Do lado da organização militar destaca-se a parceria com o mercado para o cumprimento da missão; a necessidade de monitorização da cadeia, por forma a se evitar interrupções no fluxo de abastecimentos ou situações desastrosas, melhorar os fluxos existentes, otimizar o emprego dos meios de apoio. Neste contexto, importa também referir dois dos entrevistados, identificados na tabela com avaliações negativas ao tópico: um dos referidos interlocutores aponta a capacidade económica como o factor condicionante do funcionamento da cadeia em que se enquadram e considera o armazenamento e a gestão de stock como as áreas mais críticas; no segundo caso, o entrevistado diminui a importância da cadeia de abastecimento e atribui maior destaque ao sistema de informação.

No que concerne às empresas presentes na amostra, abordam a importância das cadeias em que participam destacando a necessidade de eficiência e eficácia da cadeia; coordenação entre as partes intervenientes, a fim de se alcançar o atributo logístico de tempo; as especificidades dos produtos transportados nas cadeias; e o cliente como a sustentabilidade do negócio.

Categoria 1.3 – Fluxos Físicos e Informacionais⁸³

A totalidade dos inquiridos desenvolveu o seu comentário acerca da relevância dos fluxos físicos e de informação para a estratégia da sua organização de forma positiva, ou seja, atribuindo alguma ou bastante importância à tais fluxos, no funcionamento da organização. Para as entidades militares, tais questões são relevantes, devendo existir uma interligação entre os dois fluxos; a informação tem que ser correcta e oportuna; a comunicação deve ser feita de forma eficiente; a informação deverá conduzir à uma melhor coordenação entre os intervenientes no processo e entre os departamentos da organização; os fluxos físicos devem ser

⁸² Cfr. Apêndice I – Sinopses da Categoria 1.2.

⁸³ Cfr. Apêndice J – Sinopses da Categoria 1.3.

otimizamos; sendo os dois muito importantes, influenciam as actividades e os objectivos traçados.

Por seu turno, do lado das empresas, ambos os fluxos são muito importantes para o desempenho logístico; devem estar interligados, de modo a garantir a competitividade da empresa; os fluxos físicos aparecem como a base do serviço desempenhado; os fluxos administrativos assumem relevância no controlo operacional e no processo de melhoria; a informação é necessária desde o início até ao fim do processo; o fluxo físico é associado à localização das instalações fabris.

Categoria 2.1 – O Pensamento Estratégico Militar⁸⁴

Os interlocutores militares⁸⁵ observaram afirmativamente o contributo do pensamento dos estrategas militares na construção do que hoje se entende por estratégia. Referem-se à estratégia, em função da dimensão económica, social e formativa do país, como o garante da segurança; enquadram no nível estratégico a componente logística; abordam a estratégia, não como um conceito estático mas, observando a evolução tecnológica, o contexto económico e operacional; consideram a teoria existente como fruto dos anos de práticas implementadas e aperfeiçoadas ao longo da história, em diferentes lugares e contextos.

Categoria 2.4 – Gestão Estratégica⁸⁶

Na abordagem à gestão estratégica como elemento impulsionador do desempenho logístico, grande parte dos entrevistados⁸⁷ considera as quatro áreas, análise, planeamento, implementação e avaliação, como sendo fundamentais. Desenvolvem a gestão estratégica nas suas organizações, considerando que as quatro áreas devem ir se complementando; consideram também a necessidade de se definirem indicadores de análise na avaliação, podendo o indicador ser a avaliação do próprio cliente sobre os serviços da empresa; referem-se à indicadores do tipo financeiro e não financeiro ou com base no orçamento definido; no processo de análise destaca-se a necessidade de observar as necessidades do cliente, a infra-estrutura associada, os recursos necessários; o plano estratégico deve ser transversal à todas as áreas, conter as principais linhas orientadoras da

⁸⁴ Cfr. Apêndice K – Sinopses da Categoria 2.1.

⁸⁵ Em função dos instrumentos de recolha utilizados, este tópico aplica-se apenas aos entrevistados militares. O mesmo visa responder à questões pertinentes da pesquisa, com origem no contexto militar.

⁸⁶ Cfr. Apêndice L – Sinopses da Categoria 2.4.

⁸⁷ Este tópico foi considerado apenas no contexto empresarial, ficando a comparação com o contexto militar à cargo dos indicadores ou subcategorias que apresentamos mais adiante.

organização, com os objectivos à cumprir; na implementação, as pessoas desempenham um papel importante, devendo por isso a missão e os objectivos organizacionais serem do conhecimento de todos, sendo fundamental que a estrutura organizacional facilite tal postura; são tidas como áreas que carecem de maior atenção, a execução das actividades planeadas e quando as mesmas são subcontratadas.

Categoria 2.5 – Planeamento Operacional e Tático⁸⁸

No comentário da maioria dos interlocutores ressalta a ideia da componente operacional não poder ser autónoma, devendo por isso obedecer a estratégia organizacional; a necessidade desta componente ser flexível, no que diz respeito ao tempo de aplicação e aos meios utilizados e a coordenação entre os diferentes departamentos.

No contexto militar, de acordo com a abordagem dos interlocutores, as decisões estratégicas têm um impacto considerável à este nível; orienta-se a componente operacional em função da instrução dos recursos humanos, adequabilidade dos materiais, do contexto político/militar, económico e social, com a intenção de dar uma resposta eficaz e eficiente às exigências do nível estratégico superior.

Nas empresas, tendo em conta os comentários, evidencia-se a flexibilidade na utilização dos meios e no tempo de aplicação das táticas, como factor de competitividade e forma de adaptação às necessidades do cliente; a transversalidade do plano operacional nos diversos departamentos da empresa; a observância da componente operacional dos objectivos da organização; a existência de trabalho de equipa, a fim de se alcançarem os referidos objectivos organizacionais. Importa também destacar a opinião de um dos entrevistados que descreve a componente operacional/táctica da sua empresa como autónoma, devido ao facto da distribuição e da escolha do meio de transporta à utilizar estar a cargo de terceiros, apesar de influenciarem a escolha do meio e desenvolverem os seus planos, em função das orientações estratégicas do grupo a que pertencem.

Subcategorias⁸⁹ ou Indicadores (Estudo Quantitativo)

Perspectivando uma melhor interpretação das duas variáveis por nós definidas ou áreas temáticas principais, nomeadamente a Cadeia de Abastecimento

⁸⁸ Cfr. Apêndice M – Sinopses da Categoria 2.5.

⁸⁹ Ver Quivy e Campenhoudt, 2008, p. 228.

e a Gestão Estratégica, definimos os indicadores que a seguir destacamos. Denominámos subcategorias por terem sido construídos a partir dos tópicos anteriores, com base em referências explícitas e desenvolvimento dos mesmos nos comentários dos inquiridos, sendo também relevante o peso atribuído no comentário, bem assim como, a importância para o contexto geral da pesquisa. Os mesmos têm também a dupla função de aumentar e viabilizar a comparação entre os contextos militar e empresarial, nas áreas em que não nos foi possível até agora.

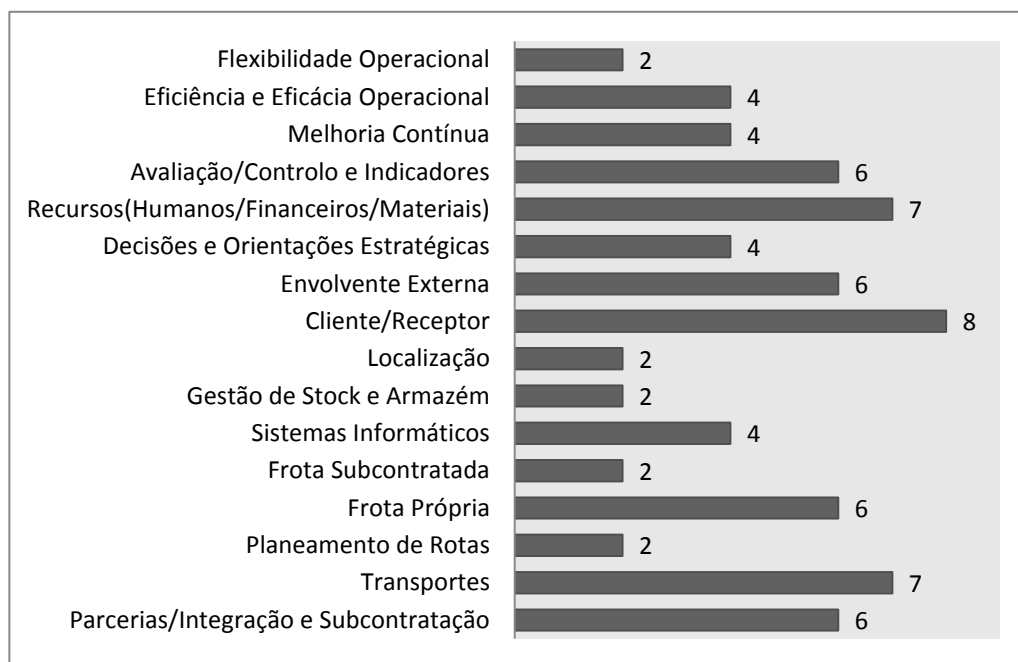


Gráfico 1 - Referências por Categorias

Fonte: Elaboração do Autor

As referências feitas pelos entrevistados em relação as categorias por nós definidas, distribuem-se conforme o mapa em apêndice.⁹⁰ Do total de 72 referências sobre os tópicos, destacamos: as categorias Parcerias/Integração e Subcontratação, Transportes, Frota Própria, Cliente/Receptor, Envolvente Externa, Recursos Humanos/Financeiros/Materiais, Avaliação/Controlo e Indicadores, com as maiores percentagens de referências, compreendidas entre 8% e 11%; com 6%, cada uma, do total de referências ficaram as categorias Sistemas Informáticos, Decisões e Orientações Estratégicas, Melhoria Contínua, Eficiência e Eficácia Operacional; com a menor percentagem, 3% cada tópico, ficaram as categorias Planeamento de Rotas, Frota Subcontratada, Gestão de Stock e Armazém, Localização, Flexibilidade Operacional.

⁹⁰ Ver Apêndice N – Mapa de Referências e Categorias.

No que se refere as principais áreas temáticas do nosso estudo, em função dos tópicos definidos para cada uma delas, a maior percentagem de referências pertence à Gestão Estratégica, com 60%, ficando a Cadeia de Abastecimento com 40%, como podemos perceber através da ilustração abaixo.

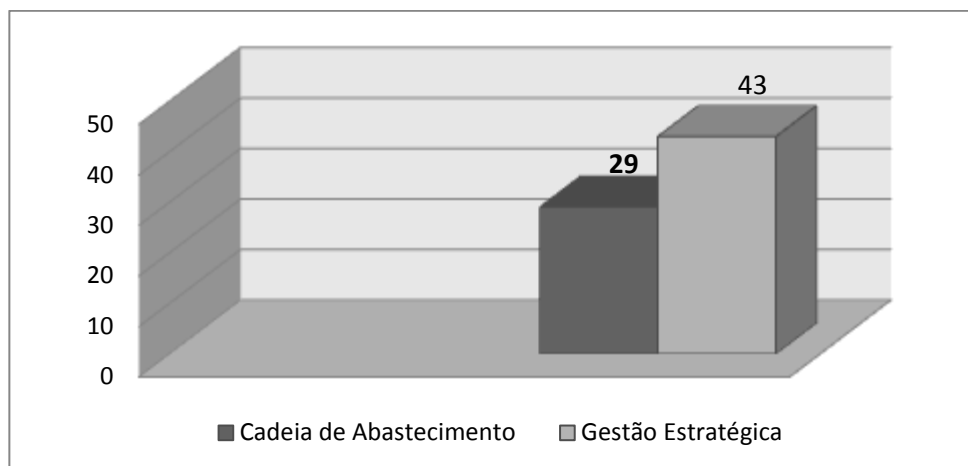


Gráfico 2 - Referências por Áreas Temáticas

Fonte: Elaboração do Autor

A distribuição dessas referências pelos dois grupos da amostra é dominada pelos comentários obtidos nas entrevistas do contexto militar (56%), correspondendo os restantes 44% às intervenções provenientes das entrevistas do âmbito empresarial. Com efeito, as referidas percentagens correspondem à 40 e 32 referências, respectivamente. Nesse contexto, evidenciam-se vários factos. Assim, foi-nos possível observar que o número de referências feitas pelos entrevistados está compreendido no intervalo de 0 à 5 e que ambos os grupos têm uma média aritmética de 8 referências por entrevistado.

Notámos ainda que os tópicos Parcerias/Integração e Subcontratação e Envolvente Externa possuem o mesmo número de referências nos dois contextos, militar e empresarial. O maior número de referências encontra-se nas categorias Transporte e Frota Própria do contexto militar, comparativamente, o âmbito empresarial apresenta 2 e 1 referência, respectivamente. As categorias Planeamento de Rotas, Frota Subcontratada e Flexibilidade Operacional aparecem sem referências nas entrevistas militares e com 2 cada uma nas entrevistas às empresas; zero (0) referências também na categoria Gestão de Stock, no contexto empresarial, e apenas 2 no contexto militar.

As categorias Sistemas Informáticos, Decisões e orientações Estratégicas e Eficiência e Eficácia Operacional possuem a mesma diferença de referências entre

os dois contextos, pertencendo sempre o maior número às entrevistas militares. A Localização aparece apenas com duas referências, uma para cada um dos grupos da amostra e a categoria Cliente/Receptor é referenciada de igual forma nos dois contextos e possui o segundo maior número de referências em ambos.

O tópico Recursos Humanos/Financeiros/Materiais é dominado pelas referências militares, sendo a diferença para o contexto empresarial de uma referência apenas; a categoria Avaliação/Controlo e Indicadores possui uma diferença de duas referências entre os contextos e o número mais elevado pertence ao grupo das empresas; o mesmo número de referências é feito à categoria Melhoria Contínua pelos dois grupos da amostra. As observações feitas nos parágrafos anteriores baseiam-se nos dados representados na ilustração que se segue e pela informação que se apresenta em anexo.⁹¹

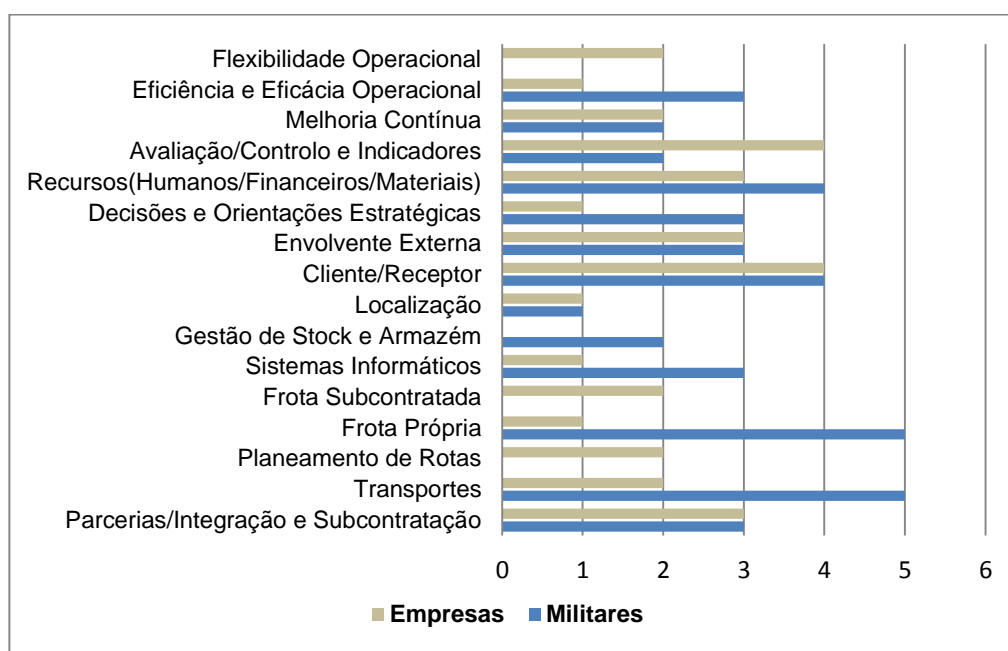


Gráfico 3 - Referências por Grupos da Amostra

Fonte: Elaboração do Autor

⁹¹ Ver Apêndice O – Referências por Áreas Temáticas e por Categorias (Militares); ver também Apêndice P – Referências por Áreas Temáticas e por Categorias (Empresas).

CAPÍTULO 10 - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Os longos anos de experiências acumuladas nos teatros de operações militares, acompanhados pelas evoluções tecnológicas e sociais, a necessidade de utilização racional e equilibrada dos recursos para alcançar determinados objectivos conduziram ao aparecimento e desenvolvimento dos conceitos de estratégia e logística cuja utilização, com passar do tempo, foi além da esfera militar, abrangendo também o competitividade empresarial.

A estratégia, no contexto militar, evoluiu da preocupação inicial de abordagem indirecta onde se procurava a vitória sem o combate efectivo e que, caso acontecesse, devia ser feito com o menor número de baixas possível, mostrando que o recurso ao método directo conduz sempre à derrota. Nesse contexto, é sabido que a estratégia desenvolve-se num ambiente conflitual e hostil, onde o recurso a coacção pode efectivar-se com o recurso a força física das armas.

Diferente da sua componente de acção, operacional e tática, a estratégia militar assume a responsabilidade de alcançar os objectivos da guerra e definir as batalhas a serem travadas. Contudo, as duas componentes, estratégica e operacional, devem estar perfeitamente relacionadas.

A manobra logística, além de procurar dar resposta às exigências estratégicas, deve antecipar-se à manobra militar: as diferentes campanhas, analisadas ao longo da nossa investigação, mostram que as questões logísticas são de extrema importância para o cumprimento da missão e que, quando não observadas, a acção estratégica é fortemente condicionada. A logística evolui, assim, do simples saque para incluir diversas funções e actividades, cumprindo a sua missão de manter as tropas e o material em perfeitas condições operacionais.

Do contexto militar para o empresarial, os conhecimentos provenientes da acção no terreno e do planeamento para a distribuição e sustentação das tropas e do armamento foram importados e adaptados na gestão das empresas. Essa gestão, revestida de princípios científicos, procura a produtividade com resultados eficazes, identificando as variáveis económicas, tecnológicas e sociais, tendo sempre em atenção o planeamento, a organização, a direcção e o controlo. Nesse âmbito, o cenário de conflito perspectiva o campo de batalha como o mercado, o exército em campanha é representado pela organização empresarial e o inimigo passa a ser a concorrência.

A gestão estratégica tem, assim, a missão de garantir vantagens competitivas para a empresa, atentando para os seus produtos, mercados, tecnologias e recursos, sendo a estratégia responsável por garantir o desempenho e a sobrevivência da organização, determinando as opções de médio/longo prazo que garantam o sucesso da mesma.

As quatro áreas que definem a gestão estratégica são fundamentais para o desempenho logístico das organizações, devendo as mesmas irem-se complementando ao longo do processo: na fase da análise, destacam-se as necessidades do cliente, as infra-estruturas e os recursos necessários; o plano estratégico deve ser transversal a todas as áreas, conter as principais linhas orientadoras da organização e os objectivos a cumprir; na implementação assumem relevância as pessoas e o controlo da execução das actividades; na avaliação é importante existirem indicadores financeiros e não financeiros. Nesse contexto, um sistema integrado de medidas de desempenho verifica a existência ou não de uma base logística sustentável, ou seja, se existe harmonia entre o operacional e o estratégico. Assume-se também que componente operacional nunca deve estar dissociada da estratégia organizacional, devendo ser flexível no tempo de aplicação, nos meios utilizados e na coordenação entre os departamentos.

No que se refere à Cadeia de Abastecimento, a logística avança do simples fluxo físico nos transportes e no armazenamento para dar resposta a uma maior necessidade de matérias-primas na produção, despoletada pela procura crescente e por uma concorrência de cariz mundial. Enfrenta, ainda, a necessidade de redução dos prazos de entrega, a diversidade de produtos e os seus ciclos de vida cada vez mais curtos, as exigências de qualidade dos produtos, serviços de valor acrescentado, entre outros aspectos. Como resultado, a logística passou a integrar actividades de planeamento, implementação e controlo dos fluxos físicos e informacionais, desde o fornecedor até ao cliente.

Neste percurso, o desenvolvimento das actividades logísticas desde o ponto de origem até ao consumo, respondendo às necessidades dum cliente cada vez mais exigente, obrigou as empresas a trabalharem de forma colaborativa, com vista à obtenção de vantagens competitivas, funcionando em redes de parcerias ou cadeias de abastecimento, também conhecidas como *supply chain*, que procuram otimizar os custos e o tempo, perspectivando a melhor qualidade de serviços.

A cadeia de abastecimento representa, assim, a estrutura onde as estratégias logísticas são desenvolvidas e executadas, podendo a logística ser um

pilar fundamental de sustentação ou materialização da estratégia de uma organização. A gestão dessa cadeia procura melhorar a eficiência dos intervenientes, identificar a procura real através da partilha da informação, reduzir o tempo associado ao ciclo da cadeia, eliminar os pontos de estrangulamentos, coordenação entre a produção e a procura e uma maior atenção na satisfação das necessidades de cliente.

No planeamento agregado, extensível por toda a cadeia de abastecimento e responsável por dar resposta à várias questões dentro da cadeia, encontrámos as principais áreas sobre as quais incidiu o nosso estudo. Essas áreas devem ser todas planeadas em conjunto por forma a se otimizar o funcionamento da cadeia.

Com o nosso estudo, foi-nos possível observar que as organizações encaram de forma positiva o seu desempenho logístico, destacando-se a análise ao contexto envolvente da entidade receptora, sendo também importante prestar o apoio no tempo certo, na qualidade exigida e na forma mais económica possível. Observámos também que é importante o papel que a empresa desempenha no grupo, a de comparação com as outras empresas do sector e a busca constante pela melhoria contínua. A cadeia de abastecimento assume, por isso, destaque no desempenho logístico das organizações: são importantes as parcerias; a monitorização da cadeia para se evitarem interrupções no fluxo de abastecimentos; é fundamental a eficiência e a eficácia da cadeia; a coordenação entre os intervenientes; as especificidades dos produtos transportados; e o papel do cliente para o negócio. Acrescenta-se ainda que os fluxos físicos e informacionais assumem relevância para a estratégia das organizações: os mesmos devem estar interligados, garantindo a competitividade da empresa, a informação deve ser correcta, oportuna e facilitar a coordenação; os fluxos físicos devem ser otimizados, encontrando-se associados a localização das instalações fabris.

Tomando como referência o ponto de desacoplamento na representação da cadeia de abastecimento definem-se as filosofias de abastecimento proactivo, com a previsão e antecipação da procura guiadas por um correcto sistema de planeamento; o abastecimento reactivo ou de resposta pronta à procura, com o mínimo de *stock* possível e um curto tempo de resposta; e o redesenho do produto e dos processos da cadeia, a fim das actividades de personalização serem executadas mais próximas do consumo, originando o avanço do ponto de desacoplamento. Nesse sentido, as opções estratégicas que definem a estrutura de funcionamento da cadeia de abastecimento visam dar resposta à procura variável de

produtos únicos, procura variável de produtos diferenciados, procura variada de produtos da mesma gama e com o máximo de atraso na customização, com alto grau de previsão da procura.

As diferentes abordagens presentes na nossa pesquisa diferenciam o contexto estratégico empresarial e o militar, em função dos objectivos de cada um, das análises necessárias, dos resultados do planeamento, do tipo de adversário que se enfrenta, das ameaças existentes, dos meios disponíveis, do ambiente em que se encontra, das modalidades de acção possíveis, da informação que se possui, etc.

Sendo certo que o desenvolvimento do planeamento militar permite compreender melhor a gestão empresarial, a principal diferença entre os dois contextos da pesquisa refere-se ao facto de existir o recurso à força física ou à violência das armas apenas no contexto militar e a questão da envolvente contextual/legal condicionar constantemente as modalidades de acção a realizar pelas empresas, ao contrário do confronto militar que, se desenrola sem impedimentos de natureza legal. Um outro factor comum pode ser a necessidade de uma correcta gestão dos recursos humanos, fundamental para o bom desempenho de qualquer organização, havendo por isso a necessidade de os compreender, motivando-os e transmitindo-lhes da melhor maneira a visão e a missão da organização.

Nos principais pontos de convergência e divergência verificámos ainda que o pensamento estratégico militar foi de extrema importância para o desenvolvimento daquilo que hoje se entende por estratégia, devendo a estratégia não ser estática e continuar a acompanhar a dinâmica económica, social, tecnológica, justificando-se as teorias existentes com os longos anos de experiências ao longo da história da humanidade, em diferentes contextos e lugares. Em ambos os contextos, deparámo-nos com a preocupação de cumprir o requisito de tempo e uma avaliação de desempenho positiva ao nível da logística.

De um modo geral, as principais preocupações das organizações desse ramo têm a ver com as parcerias/integração e subcontratação, transportes e sistemas informáticos, clientes, envolvente externa, recursos, avaliação/controlo e indicadores de desempenho. Os aspectos que têm pouca representatividade nas preocupações das organizações referem-se ao planeamento de rotas, as frotas subcontratadas, a gestão de stock e armazéns, a localização e a flexibilidade operacional. Actualmente, face à crise que se vive no sector, a exportação tem sido

a opção de algumas empresas para enfrentar essa situação. Por último, foi-nos também possível verificar uma fraca adesão à distribuição farmacêutica e alimentar.

Ao longo dos pontos desenvolvidos aqui nas conclusões, tentámos, bem entendido, ir respondendo às questões de investigação levantadas inicialmente, orientando as nossas observações por forma a cobrir os diferentes objectivos da pesquisa.

No que se refere a hipótese **“H1 – As empresas baseiam-se nos modelos de planeamento militar para definir os seus planos logísticos”**, esta foi confirmada, dado que o saber logístico militar, proveniente das diferentes batalhas, influenciou profundamente o aparecimento e desenvolvimento dos modelos de gestão utilizados pelas empresas.

Acerca da hipótese **“H2 – As empresas empregam os meios logísticos de forma estratégica, por forma a dar resposta às exigências adstritas às cadeias de abastecimento”**, assumimos que todo o planeamento e execução de actividades na cadeia de abastecimento, tendo em conta as diferentes áreas do planeamento agregado, observa as fases de análise, implementação, avaliação e controlo da gestão estratégica, sendo fundamental a complementaridade dessas áreas ao longo do processo para o desempenho logístico das organizações. Confirma-se assim esta hipótese.

Sobre a hipótese **“H3 – A eficiência da distribuição logística empresarial depende da optimização das cadeias de abastecimento implementadas”**, observámos que a cadeia de abastecimento representa a estrutura onde as estratégias logísticas são executadas, a optimização dessa estrutura no que refere ao tempo associado ao ciclo da cadeia, aos custos e a coordenação entre a produção e a procura para uma melhor qualidade de serviço ao cliente, cria condições para o cumprimento de todos os atributos logísticos. No limite a própria gestão da logística confunde-se com a gestão da cadeia de abastecimento, não restando dúvidas sobre a confirmação da hipótese levantada.

No que toca a última hipótese **“H4 – Na Logística empresarial não existe lugar a tréguas, porque o conflito empresarial é constante”**, ao se diferenciar as duas logísticas, militar e empresarial, verifica-se efectivamente que as guerras de mercado são eternas, procurando as organizações, envolvidas nesse contexto, garantir a sua sustentabilidade de longo prazo através das suas vantagens competitivas. A hipótese confirma-se, também. Contudo, no contexto actual, a

organização militar enfrenta muitos dos problemas com os quais se deparam as empresas.

Dessa conjuntura, podemos dizer que, tal como a logística desempenha um papel importante na cadeia de abastecimento, a gestão estratégica, com as suas diferentes fases, constitui um factor fundamental para o planeamento, coordenação, organização, implementação e controlo das actividades desenvolvidas na cadeia de abastecimento. Sendo a responsabilidade da gestão estratégica garantir as vantagens competitivas e a sustentabilidade das empresas e podendo a logística transformar-se num pilar fundamental de sustentação e materialização da estratégia organizacional, considerámos a cadeia de abastecimento como sendo de elevado potencial estratégico para as organizações.

Diante dessas observações, recomendamos às organizações que participam em cadeias de abastecimento que devem orientar a sua gestão estratégica, desde as opções estratégicas de parcerias às operações de logística corrente, por forma a obterem vantagens competitivas, em função do desempenho otimizado das cadeias que integram. Recomendámos também às instituições do contexto militar que observem as soluções adoptadas no contexto empresarial, face aos desafios actuais.

Toda investigação padece de certas limitações, motivadas por factores internos ou externos à pesquisa, e a nossa investigação não fugiu à regra. Assumimos, por isso, como limitações, a pouca bibliografia sobre o tema da gestão da cadeia de abastecimento, o que reduziu, em certa medida, a abrangência teórica que pretendíamos na nossa investigação. Constituiu, também, uma limitação o acesso as empresas da nossa amostra que se mostraram indisponíveis para participar da investigação, reduzindo o número de elementos da população acessível.

As limitações aqui apresentadas, apesar de reduzirem, em certa medida, as informações recolhidas e o número de entrevistas realizadas, não constituíram factor impeditivo na busca pelos objectivos fundamentais da investigação. Assim, recomendamos que os trabalhos que forem desenvolvidos sobre este tema devem olhar mais seriamente para o contexto militar, abordando a sua direcção estratégica e procurar, efectivamente, colocar as duas estratégias ao mesmo nível, visto que grande parte dos investigadores comparam a estratégia empresarial com a estratégia militar clássica.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abreu, Francisco (2002). *Fundamentos de Estratégia Militar e Empresarial*. 1ª Edição, Lisboa: Edições Sílabo.
- Ballou, Ronald H. (1992). *Business Logistics Management*. 3ª Edição, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bardin, Laurence (2011). *Análise de Conteúdo*. 4ª Edição, Lisboa: Edições 70.
- Barrento, António (2010). *Da Estratégia*. 2ª Edição, Parede: Tribuna da História – Edição de Livros e Revistas.
- Beaufre, André (2004). *Introdução à Estratégia*. 1ª Edição, Lisboa: Edições Sílabo.
- Bowersox, Donald J. e Closs, David J. (1996). *Logistical Management: The Integrated Supply Chain Process*. McGraw-Hill.
- Bowersox, Donald J. et al. (2007). *Gestão da Cadeia de Suprimentos e Logística*. 2ª Edição, Rio de Janeiro: Elsevier.
- Carvalho, José Crespo (1999). *Logística*. 2ª Edição, Lisboa: Edições Sílabo.
- Carvalho, José Crespo (2004). *Logística*. 3ª Edição, Lisboa: Edições Sílabo.
- Carvalho, José Crespo (2010). *Logística e Gestão da Cadeia de Abastecimento*. 1ª Edição, Lisboa: Edições Sílabo.
- Carvalho, José Crespo et al. (2001). *Auditoria Logística: Medir para Gerir*. 1ª Edição, Lisboa: Edições Sílabo.
- Chiavenado, Idalberto e Sapiro, Arão (2003). *Planejamento Estratégico*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Christopher, Martin (2011). *Logistics and Supply Chain Management: Creating value-adding networks*. 4ª Edição, Harlow: Pearson Education.
- Clausewitz, Carl von (1997). *Da Guerra*. 2ª Edição, Mem Martins: Publicações Europa-América.
- Costa, Renato Lopes (2012). *Estratégia Organizacional e “Outsourcing”: Os recursos estratégicos de competitividade empresarial*. Coimbra: Edições Almedina.
- Courtois, Alain et al. (2007). *Gestão da Produção*. 5ª Edição, Lisboa: Lidel – Edições Técnicas.
- Dias, João Quaresma (2005). *Logística Global e Macrologística*. 1ª Edição, Lisboa: Edições Sílabo.
- Drucker, Peter F. (1988). *As Fronteiras da Gestão*. 1ª Edição, Lisboa: Editorial Presença.

- Fortin, Marie-Fabienne (2009). *O Processo de Investigação: Da concepção à realização*. 5ª Edição, Loures: Lusociência – Edições Técnicas e Científicas
- Guerra, Isabel Carvalho (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo: Sentidos e formas de uso*. 1ª Edição, Cascais: Príncipeia.
- Hart, Basil Liddell (2011). *Estratégia: A Abordagem Indirecta*. 1ª Edição, Lisboa: Edições Tinta-da-china.
- Kaplan, Robert S. e Norton, David P. (2004). *Mapas Estratégicos - Balanced Scorecard: Convertendo Activos Intangíveis em Resultados Tangíveis*. 7ª Edição, Rio de Janeiro: Elsevier.
- Kotler, Philip e Keller, Kevin (2012). *Marketing Management*. 14ª Edição, Harlow-Essex: Pearson.
- Lee, Hau L. (2002). Aligning Supply Chain Strategies with Product Uncertainties. *California Management Review*. Vol. 44, 105 – 119.
- Meixell, Mary e Gargeya, Vidyaranya (2005). Global Supply Chain Design: A literature review and critique. *Transportation Research Part E*. Vol. 41, 531 – 550.
- Montgomery, Cynthia A. e Porter, Michael E. (1998). *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Moreira, Adriano e Ramalho, Pinto (2012). *Estratégia*. Vol. XXI, Lisboa: Instituto Português da Conjuntura Estratégica.
- Naylor, J. Ben *et al.* (1999). Leagility: Integrating the lean and agile manufacturing paradigms in the total supply chain. *International Journal of Production Economics*. Vol. 62, 107 – 118.
- Neves, José Carvalho (2011). *Avaliação e Gestão da Performance Estratégica da Empresa*. 2ª Edição, Alfragide: Texto Editores.
- Porter, Michael E. (1989). *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Quivy, Raymond e Campenhoudt, Luc Van (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 5ª Edição, Lisboa: Gradiva.
- Rascão, José Poças (2001). *A análise estratégica e o Sistema de Informação para a tomada de decisão estratégica*. 2ª Edição, Lisboa: Edições Sílabo.
- Rosado, David (2012). Gestão, Estratégia Empresarial e Estrutura Organizacional: Redescobrir a Alteridade. *Proelium - Revista Científica da Academia Militar*. Série VII, n.º 1, Lisboa: Academia Militar
- Rousseau, José António (2008). *Manual de Distribuição*. 2ª Edição, Estoril: Príncipeia Editorial.

Russo, João (2009). *Balanced Scorecard para PME*. 5ª Edição, Lisboa: Lidel – Edições Técnicas.

Santos, António Robalo (2008). *Gestão Estratégica: Conceitos, modelos e instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora.

Santos, José (2010). *A Administração na Guerra Peninsular*. 1ª Edição, Casal de Cambra: Caleidoscópio.

Serra, Fernando Ribeiro *et al.* (2010). *Gestão Estratégica: Conceitos e Prática*. 2ª Edição, Lisboa: Lidel – Edições Técnicas.

Strategor (2000). *Strategor: estratégia, estrutura, decisão, identidade – política global da empresa*. 3ª Edição, Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Tompkins, James e Smith, Jerry D. (1998). *Warehouse Management Handbook*. 2ª Edição, Raleigh, North Carolina: Tompkins Press.

Tseng, Yung-yu *et al.* (2005). The Role of Transportation in Logistics Chain. *Proceeding of Eastern Asia Society for Transportation Studies*. Vol. 5, 1657 – 1672.

Turner, Suzanne (2010). *Ferramentas de Apoio à Gestão: guia essencial para o gestor de sucesso*. 1ª Edição, Lisboa: Monitor – Projectos e Edições.

Tzu, Sun (2009). *A Arte da Guerra*. 1ª Edição, Lisboa: Edições Sílabo.

Zermati, Pierre (1993). *A Gestão de Stocks*. 3ª Edição, Lisboa: Editorial Presença.

Netgrafia:

Associação Empresarial de Portugal. Estudo de Mercado Sectorial: 49, 50, 51 – Caminhos-de-ferro, Transportes Marítimos e Aéreos. Consultado em 20 de Janeiro de 2013 através de <http://www.aeportugal.pt/>

Exército. Organização do Comando da Logística. Consultado em 1 de Maio de 2013 através de <http://www.exercito.pt/sites/CommandLog/Paginas/Organizacao.aspx>

Runhaar, Hens e Heijden, Rob van der (2003). *Transportation Costs: the dark continent of logistics world? The impact of transport costs on book and newspaper logistics*. Consultado em 18 de Setembro de 2012 através de <http://igitur-archive.library.uu.nl/>

APÊNDICES

APÊNDICE A – EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE LOGÍSTICA INTEGRADA

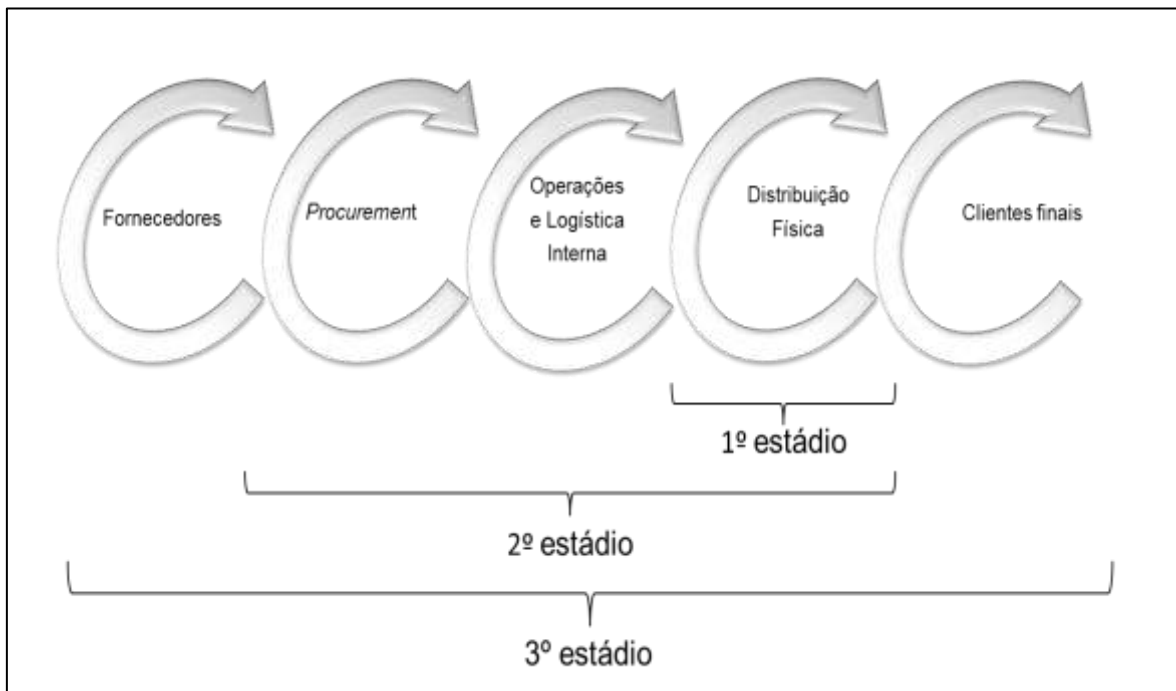


Ilustração 15 - Evolução do Conceito de Logística Integrada

Fonte: Adaptado de Dias, 2005, p. 34

APÊNDICE B – MATRIZ DE PORTFÓLIO DA MCKINSEY

		Alta	Média	Baixa
Atractividade do Sector	Alta	Crescer	Avaliar	Buscar
		Procurar	Identificar	Procurar nichos de mercado
		Maximizar	Construir	Considerar
	Média	Identificar segmentos	Identificar segmentos em	Especializar
		Investir	Especializar	Procurar nichos de
		Manter posição em outra	Investir	Considerar
	Baixa	manter posição em toda parte	Cortar produtos supérfluos	Confiar na diplomacia do líder
		Buscar fluxo de caixa	Minimizar	Geração de caixa
		Investir em níveis de manutenção	Renunciar a posição de mercado	Tempo de saída e renúncia de posição
Capacidade Competitiva da Empresa				

Tabela 5 - Matriz de Portfólio da Mckinsey

Fonte: Adaptado de Chiavenato e Sapiro, 2003, p. 190

APÊNDICE C – ETAPAS DO PROCEDIMENTO SEGUNDO QUIVY E
CAMPENHOUDT

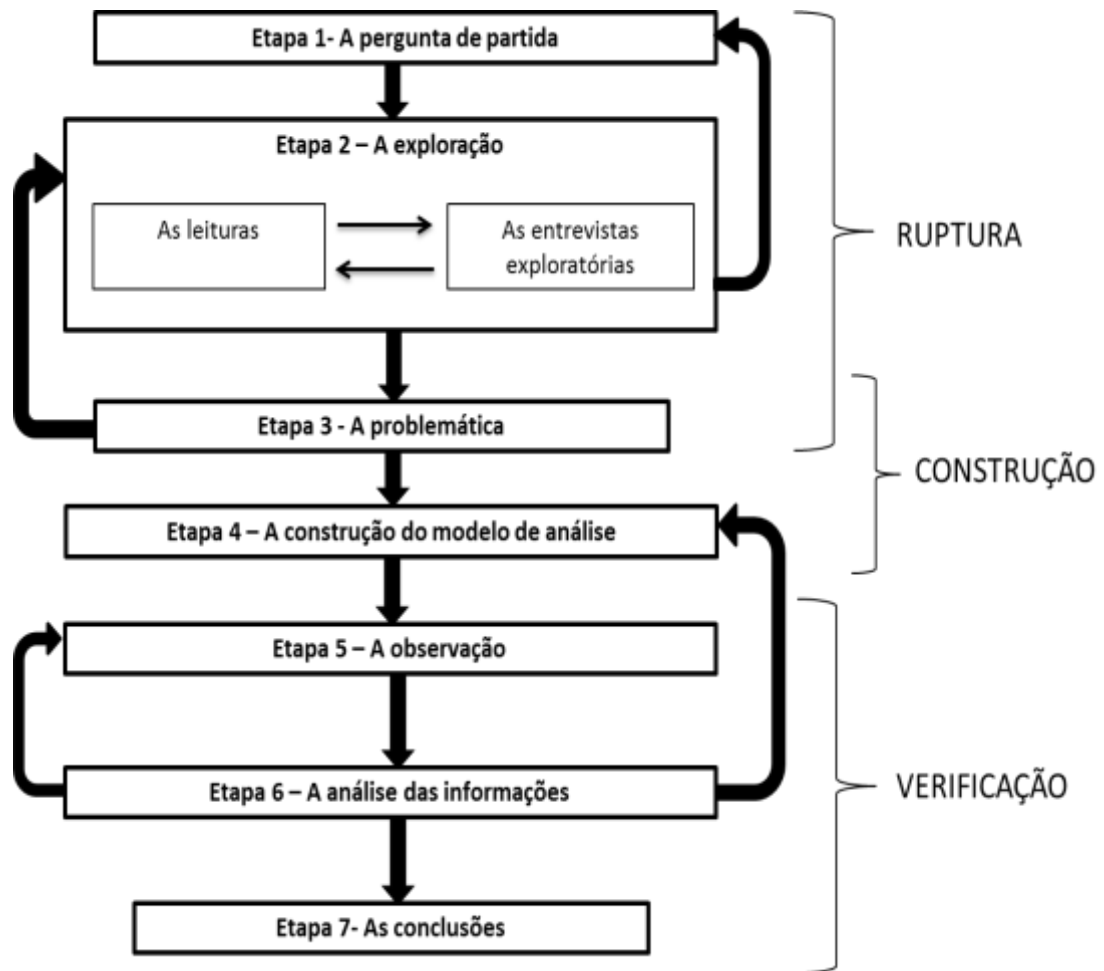


Ilustração 16 - Etapas do Procedimento segundo Quivy e Campenhoudt

Fonte: Adaptado de Quivy e Campenhoudt, 2008, p. 26

APÊNDICE D – FASES E ETAPAS DO PROCESSO DE INVESTIGAÇÃO

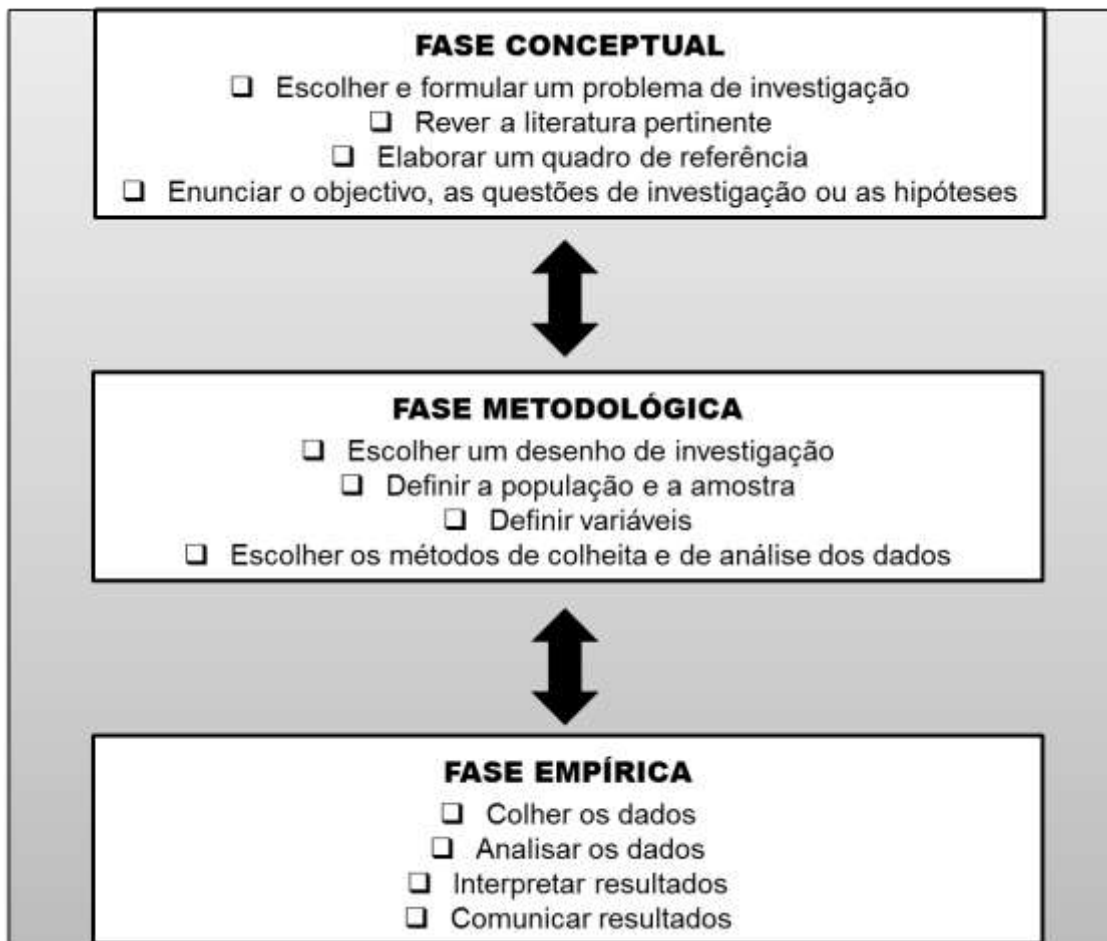


Ilustração 17 - Fases e Etapas do Processo de Investigação

Fonte: Adaptado de Marie-Fabienne Fortin, 2009, p. 38

APÊNDICE E – INTERLOCUTORES

Código	Nome	Organização	Função	Área da CA	Modo Característico	Principais Clientes
Entrevista 1	Cor. Rui Lopes	Manutenção Militar (Exército)	Director	Produtor	Rodoviário	Exército e Forças Armadas
Entrevista 2	Cor. Rui Jorge Ramalhe	Depósito Geral de Material do Exército (Exército)	Director	Armazém/Stock	Rodoviário	Exército e Forças Armadas
Entrevista 3	Cor. Tímteo Rodrigues	Oficinas Gerais de Fardamento e Equipamento (Exército)	Director	Produtor	Rodoviário	Exército e Forças Armadas
Entrevista 4	MGen. Alfredo Ramos	Direcção de Material e Transportes (Exército)	Director	Gestor/Planeamento	Rodoviário	Exército e Forças Armadas
Entrevista 5	T Cor. Luis Cardoso	Regimento de transportes (Exército)	2º Comandante	Transportes	Rodoviário	Exército e Forças Armadas
Entrevista 6	Carlos Machado	RODOCARGO S.A.	Director de Logística	Distribuição e Logística	Rodoviário	Diversos (Excepto alimentar)
Entrevista 7	Paulo Niza	CP CARGA S.A.	Director Comercial	Distribuição e Logística	Feroviário	Diversos
Entrevista 8	Alexandre Fernandes	TRANSPORTA S.A.	Hub Manager	Distribuição e Logística	Rodoviário	Diversos (Excepto alimentar)
Entrevista 9	João Carlos	TRANSVIARIA S.A.	Director de Logística	Distribuição e Logística	Rodoviário e Feroviário	Cimpor

Tabela 6 - Interlocutores

Fonte: Elaboração do Autor

APÊNDICE F – GUIÃO DE ENTREVISTAS (MILITARES)

Interlocutor:

Entrevistador: Lury Décio Pedro dos Santos

Cargo:

Data:

Hora:

Local:

Guião de Entrevista:

1. A Logística assume uma reconhecida importância no planeamento de necessidades de abastecimento ao longo da história da humanidade, marcada por vários acontecimentos, destacando-se entre esses as diversas guerras vividas e a evolução do aparelho militar. Neste sentido, como avalia o contributo da sua Unidade/Estabelecimento/Órgão no que concerne ao apoio Logístico prestado, em função da missão e atribuições logísticas adstritas à mesma?
2. Os ensinamentos dos antigos estrategas militares contribuíram em grande medida para o desenvolvimento do conceito de Estratégia tal como o conhecemos hoje. Tendo em conta este desenvolvimento, qual é a sua opinião acerca do contributo de tais pensadores para aquilo que hoje se entende por Estratégia?
3. A Cadeia de Abastecimento representa a estrutura na qual se desenvolvem as actividades (e funções) logísticas de armazenamento, transporte, gestão de stock, entre outras, constituindo a Logística, por isso, o foco da Cadeia de Abastecimento. Neste contexto, qual é a relevância da Cadeia de Abastecimento para o desempenho logístico da sua Unidade/Estabelecimento/Órgão?
4. De que forma é que as opções estratégicas fundamentadas na Cadeia de Abastecimento, nomeadamente no que concerne aos fluxos físicos e informacionais, influenciam a actividade e o cumprimento da missão adstrita à sua Unidade/Estabelecimento/Órgão?
5. Dos principais fundamentos subjacentes ao conceito de estratégia militar, destaca-se a necessidade de uma componente operacional, com uma dimensão temporal e com meios mais reduzidos, mas procurando atingir uma maior eficiência e eficácia. Em que medida entende que este elemento essencialmente tático deve responder às exigências definidas pela Estratégia?

APÊNDICE G – GUIÃO DE ENTREVISTA (EMPRESAS)

Interlocutor:

Entrevistador: Lury Décio Pedro dos Santos

Cargo/Empresa:

Data:

Hora:

Local:

Guião de Entrevista:

1. A Logística assume uma reconhecida importância no planeamento de necessidades de abastecimento ao longo da história da humanidade, evoluindo da simples distribuição física para abarcar um vasto conjunto de actividades e serviços, por forma a responder à necessidade crescente de redução de custos e acréscimo de valor. Neste sentido, como avalia o desempenho logístico da sua organização, por forma a cumprir a sua missão e os objectivos definidos estrategicamente?
2. A Cadeia de Abastecimento representa a estrutura na qual se desenvolvem as actividades logísticas de armazenamento, transporte, gestão de stock, entre outras, constituindo a Logística, por isso, o foco da Cadeia de Abastecimento. Neste contexto, como avalia a importância da Cadeia de Abastecimento para o desempenho logístico da sua organização?
3. De que forma é que as opções estratégicas fundamentadas na Cadeia de Abastecimento, no que concerne aos fluxos físicos e de informação, concorrem para a definição da estratégia na sua organização?
4. Na sua opinião, como devem as organizações encarar a gestão estratégica (representada de forma sucinta por um processo de análise, planeamento, implementação e avaliação), em ordem a cobrir as diferentes áreas e actividades logísticas afim à Cadeia de Abastecimento?
5. Dos principais fundamentos subjacentes ao conceito de estratégia empresarial, destaca-se a necessidade de um Planeamento Operacional e Tático, mais flexível no que diz respeito aos meios disponíveis e ao tempo de aplicação. Em que medida entende que este elemento, mais notável nas actividades correntes e difundido pelas diferentes unidades da empresa, deve responder às exigências definidas superiormente, ao nível estratégico?

APÊNDICE H – SINOPSES DA CATEGORIA 1.1

Entrevista	Argumento	Avaliação		
		+ ⁹²	- ⁹³	N ⁹⁴
Entrevista 1	"(...) é relevante os conhecimentos que manutenção Militar, como operador logístico do exército, nesta área do reabastecimento de géneros (...)"	X		
Entrevista 2	"(...) o DGME contribui decisivamente para a prossecução e concretização, no terreno das decisões recebidas a partir da DMT, ao apoiar o Exército no normal fluxo logístico (...)"	X		
Entrevista 3	"(...) contribuimos para que o Exército esteja, minimamente, fardado e apetrechado para o desempenho das missões e também para que os seus stocks em depósito se mantenham em níveis aceitáveis"	X		
Entrevista 4	"(...) esta DMT de modo como está organizada está a cumprir cabalmente a missão para que foi concebida (...)"	X		
Entrevista 5	"(...) o apoio logístico ao Exército (através da função logística Movimento e Transporte), (...) foi eficaz e eficiente nas diversas fases de planeamento, direcção e controlo dos meios de transporte e das necessidades (...) em tempo e nas quantidades desejadas (...)"	X		
Entrevista 6	"(...) avalio de forma muito positiva. Nós em 3 anos já representamos cerca de dez por cento da facturação total da empresa. Portanto avalio de forma positiva."	X		
Entrevista 7	"(...) Muito positivo. (...) conseguimos fechar com uma recuperação de cerca de 13 por cento, em relação ao ano anterior (...)"	X		
Entrevista 8	"(...) Nós, neste momento estamos a crescer no mercado, sem dúvida alguma. (...) não queremos ficar para trás das outras empresas de transporte, queremos sim estar ao lado e acima das outras empresas de transportes."	X		
Entrevista 9	"(...) a logística hoje tem um papel fundamental na redução de custos (...). (...) tudo isso tem trazido grandes poupanças na colocação do produto no destino. (...) Nós temos cumprido o objectivo...(...)"	X		

Tabela 7 - Sinopses da Categoria 1.1. Desempenho Logístico

Fonte: Elaboração do autor

⁹² (+) Avaliação Positiva ou Afirmativa.

⁹³ (-) Avaliação Negativa.

⁹⁴ (N) Avaliação Neutra.

APÊNDICE I – SINOPSES DA CATEGORIA 1.2

Entrevista	Argumento	Avaliação		
		+	-	N
Entrevista 1	"(...) é absolutamente fundamental (...), em parceria com o mercado, podermos obter os géneros alimentares mais adequados (...) sendo fundamental esta parceria com o mercado (...)"	X		
Entrevista 2	"(...) Uma Cadeia de Abastecimento bem elaborada e dimensionada permite um fluxo ininterrupto de apoio logístico (...) a Cadeia de Abastecimento deverá (...) estar continuamente a ser monitorizada (...)"	X		
Entrevista 3	"(...) a Cadeia de Abastecimento aqui é um bocado deturpada pela capacidade económica que temos e pela vontade que temos em comprar as coisas mais baratas. (...) o que mais nos preocupa é efectivamente o armazenamento e a gestão de stock."		X	
Entrevista 4	"A Cadeia de Abastecimento já foi vital mas, neste momento já não é vital. (...) é o sistema de informação, que antigamente não se valorizava tanto e que hoje é fundamental... (...)"		X	
Entrevista 5	"(...) o Regimento de Transportes é um dos elementos dessa Cadeia de Abastecimento, garantindo o transporte, sendo esta função por muitos considerada como a ponta de lança logística."			X
Entrevista 6	(...) para que nós possamos prestar um bom serviço aos nossos clientes, (...) a cadeia de abastecimento dos nossos clientes tem que funcionar muito bem. (...) Portanto, para que isto aconteça é importantíssimo a eficiência e a eficácia da cadeia de abastecimento."	X		
Entrevista 7	"(...) esta cadeia da DB é uma cadeia muito importante. (...) Basicamente nós estamos metidos em quase todas as cadeias logísticas. Porque, nos portos estamos metidos em todas (...). (...) muitas vezes o transporte faz oscilar muito o preço (...)"	X		
Entrevista 8	"Nós fazemos todo o tipo de distribuição, excepto alimentar. Nós fazemos distribuição em grandes superfícies (...) e estamos a iniciar, neste momento, a distribuição farmacêutica. Eles são a sustentabilidade do nosso negócio, sem dúvida alguma. (...)"	X		
Entrevista 9	"(...) A Cimpor tenta desde a origem, desde as suas matérias-primas, controlar a sua cadeia de abastecimento. (...) tem pedreiras, tem as suas próprias fontes de abastecimentos e depois, tenta ao máximo que a parte do transporte (...) também se faça toda dentro da sua esfera de actuação. (...) Esses clientes que nós temos, obviamente são o segredo da nossa existência."	X		

Tabela 8 - Sinopses da Categoria 1.2. Cadeia de Abastecimento

Fonte: Elaboração do autor

APÊNDICE J – SINOPSES DA CATEGORIA 1.3

Entrevista	Argumento	Avaliação		
		+	-	N
Entrevista 1	"(...) são questões absolutamente relevantes."	X		
Entrevista 2	"O fornecimento atempado é assim um dos apanágios do DGME que busca incessantemente formas de maximizar este fluxo (logístico) (...). Essa priorização necessita de um sistema de informação em tempo oportuno que mantenha informado a DMT continuamente (...)"	X		
Entrevista 3	"(...) o que influencia a actividade deste estabelecimento é o volume e a rapidez com que as requisições são colocadas aqui (...) era muito importante que esses fluxos informacionais chegassem o mais cedo possível e mais fluídos. Nos fluxos físicos (...) temos aqui alguma dificuldade (...)"	X		
Entrevista 4	"São vitais. Os fluxos físicos e os fluxos informacionais... (...) Sem fluxos de informação, sem uma informação actualizada e sem fluxos físicos de materiais não há actividade logística. (...)"	X		
Entrevista 5	"(...) Daí ser de cabal importância o controlo dos transportes, evitando-se, sempre que possível, movimentos em vazio e garantindo sempre a utilização da máxima capacidade de carga dos meios envolvidos, bem como a comunicação de forma eficiente da informação (...)"	X		
Entrevista 6	"Os fluxos físicos por si só são muito importantes (...) mais importante do que os fluxos físicos são os fluxos de informação. (...) o fluxo físico tem que acompanhar o fluxo informacional e vice-versa (...)"	X		
Entrevista 7	"(...) Tudo é importante. (...) O terreno muitas vezes é que faz mover isto tudo. Portanto, é importante as duas situações mas, o terreno tem sempre a última palavra a dar. (...) nós temos fluxos importantíssimos (...) os contentores passivos, o fluxo para central do Pego, do carvão (...) os fluxos de cimento (...)"	X		
Entrevista 8	"O que movimenta a empresa (...) serão os fluxos físicos de carga: se a carga não chegar, nós não temos forma de a distribuir (...) Nós temos vários fluxos administrativos (...) diariamente nós temos um departamento que nos tira a fotografia do trabalho que foi realizado, naquele dia de actividade. Ou seja, os resultados, a performance a atingir, os custos (...)"	X		
Entrevista 9	"A informação é fundamental... (...) A informação é a base de um trabalho, desde o início ao fim... (...) Os fluxos físicos, (...) não só os locais de abastecimento, (...) as nossas fábricas devem estar (...) bem localizadas (...) também temos que ter a melhor solução, quem é que vai transportar o produto que sai dessas fábricas."	X		

Tabela 9 - Sinopses da Categoria 1.3. Fluxos Físicos e Informáticos

Fonte: Elaboração do autor

APÊNDICE K – SINOPSES DA CATEGORIA 2.1

Entrevista	Argumento	Avaliação		
		+	-	N
Entrevista 1	“(…) a estratégia de um país, é muito mais vasta que a estratégia militar (…) há outras dimensões: a dimensão económica, a dimensão social, a dimensão formativa (...). Os pensadores militares (...) sempre entenderam que a defesa militar de um país passa por haver outras dimensões igualmente relevantes.”	X		
Entrevista 2	“Existe uma verdade que penso ser inalienável em relação ao contributo da Logística no decurso dos antigos, corrente e futuros conflitos com acção militar associada (...) consideramos a Logística em todas as suas vertentes, como uma área que deverá ser considerada ao nível Estratégico (...)”	X		
Entrevista 3	“(…) a estratégia não pode ser um conceito fixo e imutável (...) tem que estar sempre em desenvolvimento (...) O pensamento estratégico tem que evoluir de acordo com as novas tecnologias, com as novas situações, com o novo ambiente quer operacional quer económico (...) Os antigos pensadores (...) contribuíram para alicerçar as bases da estratégia, para definir muito bem (...) mas, eu acho que a estratégia tem que continuar a evoluir.”	X		
Entrevista 4	“(…) quando começamos a estudar qualquer assunto, a gente começa pela história (...) toda a doutrina é a teorização da prática (...). Só testando o modelo, só verificando que ele funciona é que ele pode passar à doutrina, pode passar à ensinamento.(...) Esses ensinamentos são fundamentais.”	X		
Entrevista 5	““A realidade do século XXI é fruto de séculos de experiências acumuladas ao longo dos tempos, com evoluções e retrocessos, (...) a estratégia como é hoje entendida, é o aperfeiçoamento de conceitos ou noções que foram implementadas em diferentes locais e situações vividas de onde foram extraídas várias conclusões ou lições (...) permitiram o avançar do pensamento para que fosse possível a evolução da estratégia inicial.”	X		
Entrevista 6	N/A ⁹⁵			
Entrevista 7	N/A			
Entrevista 8	N/A			
Entrevista 9	N/A			

Tabela 10 - Sinopses da Categoria 2.1. O Pensamento Estratégico Militar⁹⁶

Fonte: Elaboração do autor

⁹⁵ (N/A) Não se Aplica.

⁹⁶ Em função dos instrumentos de recolha utilizados, este tópico aplica-se apenas aos entrevistados militares. O mesmo visa responder à questões pertinentes da pesquisa, com origem no contexto militar.

APÊNDICE L – SINOPSES DA CATEGORIA 2.4

Entrevista	Argumento	Avaliação		
		+	-	N
Entrevista 1	N/A ⁹⁷			
Entrevista 2	N/A			
Entrevista 3	N/A			
Entrevista 4	N/A			
Entrevista 5	N/A			
Entrevista 6	“(…) qualquer uma das quatro etapas (…), elas são as quatro fundamentais. (…) essas quatro vertentes vão se cimentando uma à outra. (…) se fizermos uma boa análise e um bom planeamento a implementação é muito mais fácil. (…) A avaliação tem que ser feita. (…) é importante definirmos os indicadores de análise. A avaliação torna-se (…) mais simples. (…)”	X		
Entrevista 7	“(…) Aqui é feita a análise (…) o cliente vem cá, vamos ao terreno analisar as condições quer de carga e quer de descarga, analisamos as infra-estruturas, vimos se temos vagões, (…) Depois partimos para a execução do preço (…). Depois avançamos para a concepção (…). É a implementação a parte crítica. A parte crítica muitas vezes é o maquinista. (…) nós no papel fazemos tudo, fazemos os esquemas produtivos, fazemos tudo bonito (…)”	X		
Entrevista 8	“(…) uma empresa tem que estar munida de pessoas (…) competentes, (…) dedicadas (…), que saibam trabalhar em equipa. (…) todas as pessoas sabem perfeitamente aquilo que têm que fazer, (…) quais são os seus indicadores-chave para cumprir os seus objectivos diários. (…) O maior indicador, se estamos ou não a cumprir os objectivos é a resposta de um cliente. (…) eu acho que todas as áreas merecem a nossa atenção. No entanto (…) por ceder a nossa mercadoria a parceiros (…) temos que ter uma atenção redobrada (…)”	X		
Entrevista 9	“Há sempre um planeamento estratégico. A nossa empresa tem um orçamento, tem um plano estrategicamente definido (…) que nos diz quais são os caminhos e quais são os objectivos que nós temos que cumprir. Portanto, tudo isso aí (…) aplica-se à todas as áreas que intervêm... (…) hoje mais do que nunca a gestão estratégica está sempre subjacente àquilo que fazemos. (…) Nós temos neste momento, em qualquer tarefa que fazemos, temos um ciclo de PDCA. (…) destas quatro são todas importantes. (…) cada fase alimenta a outra. Essa é a base de uma boa gestão. (…) O nosso objectivo sempre é a melhoria contínua (…)”			

Tabela 11 - Sinopses da Categoria 2.4. Gestão Estratégica⁹⁸

Fonte: Elaboração do autor

⁹⁷ (N/A) Não se Aplica.

⁹⁸ Este tópico foi considerado apenas no contexto empresarial, ficando a comparação com o contexto militar à cargo dos indicadores ou subcategorias que apresentamos mais adiante.

APÊNDICE M – SINOPSES DA CATEGORIA 2.5

Entrevista	Argumento	Avaliação		
		+	-	N
Entrevista 1	“No campo da defesa nacional há uma arquitectura de documentos e de conceitos que <u>têm que estar todos associados uns aos outros.</u> (...) O Conceito Estratégico Militar efectivamente desenha quais as opções que o país pretende, as missões que as forças armadas cumpram. (...) tem que perceber <u>quais são os equipamentos mais adequados para cumprir aquelas missões, para operar aqueles equipamentos você é que vai ter que formar o seu pessoal,</u> (...) até entrar nas questões de natureza tática (...) só percebendo a harmonia desses documentos é que você consegue efectivamente ter forças armadas a cumprir missões táticas (...) <u>as questões táticas não podem estar dissociadas daquilo que é a Grande Estratégia</u> ”	X		
Entrevista 2	“A componente operacional para manter a maior eficiência e eficácia terá de estar pronta, ainda que em tempo de paz, a responder prontamente a qualquer situação de crise que possa ocorrer e possuir intrinsecamente capacidade de poder evoluir e crescer para uma dimensão que se ajuste à situação que se enfrente, da forma mais simples e eficaz possível (...) Esta capacidade obtém-se através da definição modular da componente operacional e com o pré-posicionamento de meios em locais pré-definidos que estarão directamente ligados a planos de contingência e crise, elaborados para fazer face a situações (...) previstas em cenários contemplados ao nível estratégico.”	X		
Entrevista 3	“(…) A aplicação da tática no terreno é feita pela componente operacional. (...) juntamente com as outras componentes, vai contribuir para a prossecução final da Grande Estratégia. (...) a componente operacional tem que ter os meios, a operacionalidade, a instrução, o efectivo adequado ao cumprimento das missões (...) se eu tiver esta componente operacional com a adequada dimensão ela poderá, se bem empregue no terreno, responder as exigências (...) da Grande Estratégia que foi definida.”	X		
Entrevista 4	“Tudo o que é feito ao nosso nível, ao nível tático, ao nível operacional tem que estar subordinado à uma estratégia. (...) todas as decisões que tomo (...) mesmo ao nível da logística, ao nível de apoio a forças destacadas (...) estou subordinado a uma estratégia (...) que tem, naturalmente, que ser definida em função do meio ambiente, dos recursos que temos disponíveis, do que é o exército hoje. (...). (...) Portanto, as decisões estratégicas têm um impacto importante a nível operacional (...)”	X		
Entrevista 5	“(…) as motivações sociais, económicas e ambientais	X		

	prevaecem como garante da sustentabilidade do poder politico (...), para que seja possível cumprir a estratégia definida pelos mais elevados escalões é fundamental que os órgãos dos escalões mais baixos adoptem os procedimentos/técnicas mais eficazes e efficientes. (...) os mecanismos adoptados terão que se subjugam à estratégia.”			
Entrevista 6	“(…) assume importância a flexibilidade. (...) no que diz respeito aos meios disponíveis e ao tempo de aplicação. (...) é fundamental para ganhar o negócio. Flexibilidade para nós nos adaptarmos em geral às necessidades do nosso cliente, (...). Devido também a nossa certificação, esta questão do difundido pelas diferentes unidades da empresa é muito importante. Ou seja, tem que ser transversal.”	X		
Entrevista 7	“(…) o nível operacional, os meus colegas operacionais, a direcção de operações que é responsável pela formação, pela feitura dos comboios, (...) eles têm um papel muito fundamental e muito preponderante. (...) não podem estar autónomos. Eles têm que saber os interesses do comercial, têm que saber os interesses da empresa. Portanto, os comboios são feitos e são geridos com base em orientações comerciais e orientações estratégicas da empresa. (...) As operações nunca poderão ser autónomas. (...)”	X		
Entrevista 8	“(…) eu tenho que estar no meio da operação (...) ao pé dos meus colegas, a fazer uma gestão com eles. (...) Exijo que nós trabalhemos aqui diariamente em equipa. (...) para demonstrar que juntos nós vamos conseguir atingir os objectivos. (...) qualquer departamento nunca pode achar que é autónomo. Porque nós temos que trabalhar em equipa e o departamento administrativo não funciona sem o operacional e vice-versa (...) todos os departamentos sabem qual é a missão da empresa.”	X		
Entrevista 9	“Nós temos um <u>planeamento totalmente autónomo. Operacional e tático são autónomos.</u> Obviamente que isso tem interesses comuns... (...) Temos uma <u>logística corporativa</u> que define quais são as melhores formas de escoamento dos nossos excedentes e isso... (...) <u>Nós montamos o nosso plano operacional/tático em função logo dessas directrizes.</u> (...) eu tenho é o poder de influenciar. (...) A função logística, para além da componente operacional e tática que tem, <u>há uma coisa que não pode falhar mesmo que é a flexibilidade.</u> (...) não podemos estar agarrados a parte operacional e tática de uma forma rígida... (...)”		X	

Tabela 12 - Sinopses da Categoria 2.5. Planeamento Operacional e Tático

Fonte: Elaboração do autor

APÊNDICE N – MAPA DE REFERÊNCIAS E CATEGORIAS

Área Temática	Categoria	Entrevistas									Referências	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	n	%
Cadeia de Abastecimento	1.4	1		1	1		1	1		1	6	8%
	1.5	1	1	1	1	1			1	1	7	10%
	1.5.1							1	1		2	3%
	1.5.2	1	1	1	1	1			1		6	8%
	1.5.3								1	1	2	3%
	1.6	1	1		1		1				4	6%
	1.7			1	1						2	3%
Gestão Estratégica	2.2	1								1	2	3%
	2.3	1	1	1		1	1	1	1	1	8	11%
	2.4.1			1	1	1	1	1		1	6	8%
	2.4.2	1	1		1			1			4	6%
	2.4.3	1		1	1	1		1	1	1	7	10%
	2.4.4				1	1	1	1	1	1	6	8%
	2.4.5				1	1			1	1	4	6%
	2.5.1		1	1		1	1				4	6%
	2.5.2						1			1	2	3%

Tabela 13 - Mapa de Referências e Categorias

Fonte: Elaboração do autor

APÊNDICE O – REFERÊNCIAS POR ÁREAS TEMÁTICAS E POR CATEGORIAS
(MILITARES)

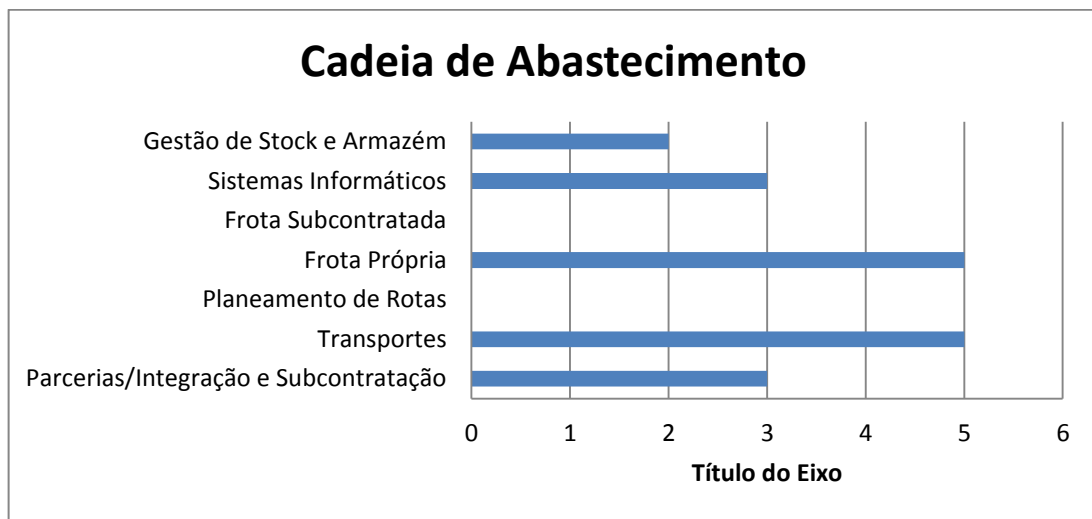


Gráfico 4 - Referências Militares na Cadeia de Abastecimento

Fonte: Elaboração do autor

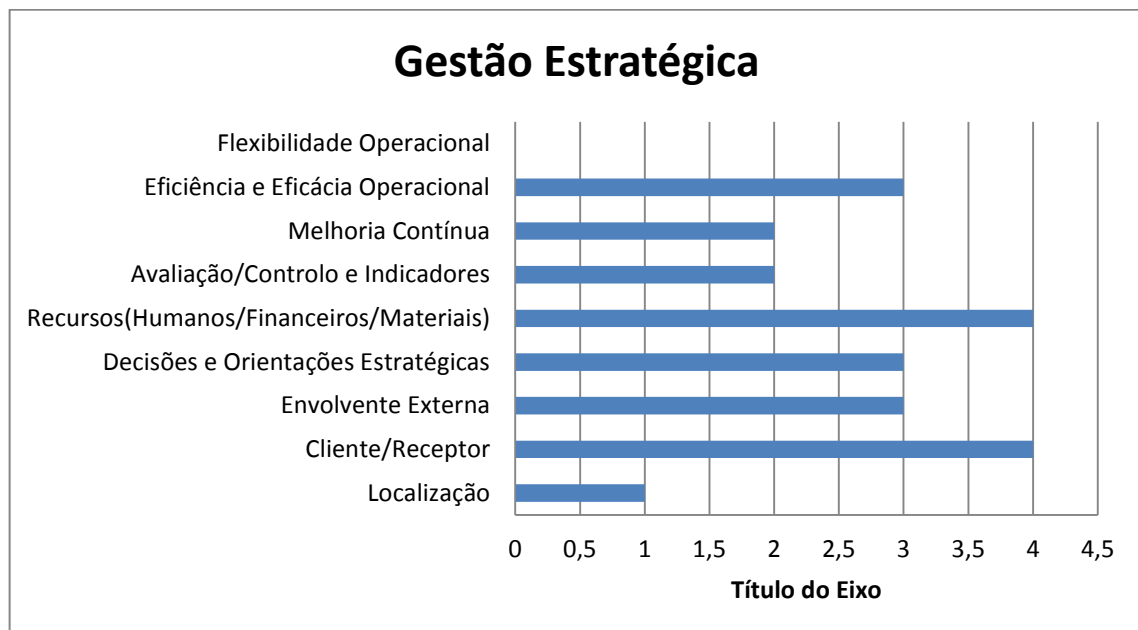


Gráfico 5 - Referências Militares na Gestão Estratégica

Fonte: Elaboração do autor

APÊNDICE P – REFERÊNCIAS POR ÁREAS TEMÁTICAS E POR CATEGORIAS (EMPRESAS)

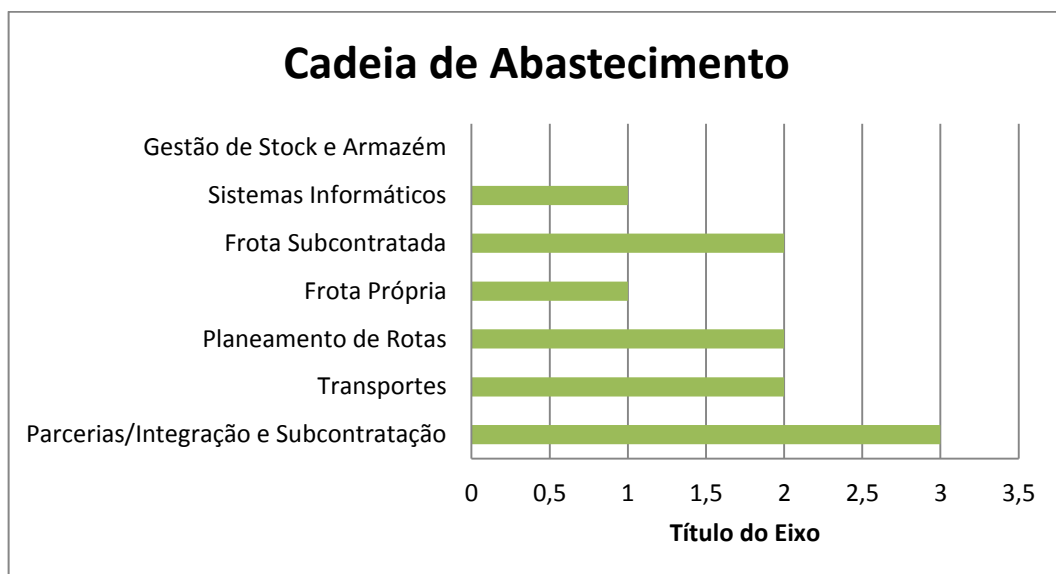


Gráfico 6 - Referências de Empresas na Cadeia de Abastecimento

Fonte: Elaboração do autor



Gráfico 7 - Referências de Empresas na Gestão Estratégica

Fonte: Elaboração do autor

APÊNDICE Q – ENTREVISTA 1

Interlocutor: Coronel Rui Lopes

Entrevistador: Lury Décio Pedro dos Santos

Cargo: Director da Manutenção Militar (MM)

Data: 6 de Maio de 2012

Hora: 10h30

Local: Rua do Grilo, 111 - Lisboa

Guião de Entrevista:

- 1. A Logística assume uma reconhecida importância no planeamento de necessidades de abastecimento ao longo da história da humanidade, marcada por vários acontecimentos, destacando-se entre esses as diversas guerras vividas e a evolução do aparelho militar. Neste sentido, como avalia o contributo da sua Unidade/Estabelecimento/Órgão no que concerne ao apoio Logístico prestado, em função da missão e atribuições logísticas adstritas à mesma?**

R: *“A missão da Manutenção Militar é realmente o reabastecimento de víveres, toda alimentação confeccionada, às unidades/estabelecimentos e órgãos do exército. Não só durante o período normal, de actividade normal diária, mas também durante o treino operacional das forças. Estando preparada, a Manutenção Militar, para, em unidades que estejam projectadas em território nacional, puder também contribuir com os seus recursos, no campo da armazenagem e nos conhecimentos que tem nessa matéria. Para o apoio de forças nacionais destacadas no território nacional. Portanto, é relevante os conhecimentos que manutenção Militar, como operador logístico do exército, nesta área do reabastecimento de géneros. É muito relevante os conhecimentos que adquiriu ao longo dos anos, para poder apoiar de uma forma eficaz não só as unidades militares durante o período de guarnição, mas também no treino operacional, eventualmente, se necessário e se solicitado, no apoio a missões no exterior do território nacional.”*

- 2. Os ensinamentos dos antigos estrategas militares contribuíram em grande medida para o desenvolvimento do conceito de Estratégia tal como o conhecemos hoje. Tendo em conta este desenvolvimento, qual é a sua**

opinião acerca do contributo de tais pensadores para aquilo que hoje se entende por Estratégia?

R: *“A Estratégia, particularmente a estratégia de um país, é muito mais vasta que a estratégia militar, a estratégia que se faz de outras componentes da defesa nacional de um país. Portanto, os pensadores militares, não deixando de pensar a estratégia militar, também sempre pensaram aquilo que era a estratégia de um país do ponto de vista da defesa e segurança de um país. Porque há outras dimensões: a dimensão económica, a dimensão social, a dimensão formativa e a educação da própria população nos valores pátrios, por exemplo. Quando nós entendemos a definição de um programa curricular para a nossa juventude, se acentua ou não o culto de determinados valores que são valores de coesão e de identidade nacional, estamos a fazer estratégia nacional. Portanto, os pensadores militares, há muitos anos, não se limitaram na realidade a definir aspectos fundamentais no âmbito da estratégia militar (tem a ver com a coacção, o poder de coagir e o poder de exercício da força). Os pensadores militares, na realidade, sempre entenderam que a defesa militar de um país passa por haver outras dimensões igualmente relevantes. Hoje em dia cada vez mais relevantes. À medida que nós vamos percebendo que há factores de integração na Europa, que todas essas estruturas se vão integrando, eram importante na realidade que o pensamento estratégico nacional não perdesse algumas das questões fundamentais daquilo que são os nossos factores de coesão e de identidade nacional. Portanto, eu diria o seguinte, a estratégia militar, que tem a ver com o exercício da força e com o poder de coagir pela força um oponente é curta, é escassa, ao pensar aquilo que deve ser efectivamente a estratégia de segurança e defesa de um país. Outras dimensões que lhe têm que estar associadas e têm que ser equacionadas nesta integralidade. Portanto, a estratégia económica de um país é também uma estratégia de segurança, faz parte tem vectores. Todos esses pensadores pensaram efectivamente a utilização do aparelho militar mas para uma finalidade política. Portanto, o aparelho militar é apenas um dos factores relevante em muitas alturas, em muitos tempos, é o factor mais relevante para se atingir um objectivo político em muitas das ocasiões mas, não é apenas o único factor. Hoje em dia, os factores de natureza económica são muito preponderantes. Hoje em dia, você pode quase conquistar um país sem militares, tomando conta da situação económica deste país. Portanto, isso também tem a ver com segurança*

e defesa nacional. Portanto, sem dúvidas nenhuma são pensadores relevantes, pensadores militares relevantes que pensaram a estratégia militar no quadro das opções políticas. Hoje em dia, não deixando de ter o seu cabimento, há outras dimensões da estratégia das nações que efectivamente importa ter bem presente. Quando você tem uma estratégia de privatização das suas empresas nacionais é algo que efectivamente não é estratégia militar mas, é no quadro da estratégia de defesa e segurança do seu país que também tem que ser devidamente equacionado. É uma opção política que tem reflexos no âmbito daquilo que é o funcionamento do seu país, também do ponto de vista militar.”

3. A Cadeia de Abastecimento representa a estrutura na qual se desenvolvem as actividades (e funções) logísticas de armazenamento, transporte, gestão de stock, entre outras, constituindo a Logística, por isso, o foco da Cadeia de Abastecimento. Neste contexto, qual é a relevância da Cadeia de Abastecimento para o desempenho logístico da sua Unidade/Estabelecimento/Órgão?

R: “Claro que a Cadeia de Abastecimento pode começar muito mais cedo. É na origem, no próprio desenho dos equipamentos e materiais que começa uma cadeia de abastecimento logística e termina na satisfação do utente, seja ele militar ou, no caso da Manutenção Militar, a família militar. Mas vamos centrar-nos um pouco naquilo que é realmente uma cadeia de abastecimento de logística militar. No caso da Manutenção Militar, a nossa cadeia de abastecimento começa na obtenção dos géneros alimentares. E para isso é absolutamente fundamental, no quadro daquilo que são as nossas missões de apoio e no quadro daquilo que é a nossa natureza jurídica, para podermos responder afirmativamente aquilo que são as especificações técnicas existentes e as características dos géneros alimentares a adquirir é absolutamente fundamental, em parceria com o mercado, podermos obter os géneros alimentares mais adequados às questões que estão subjacentes às características organolépticas e das características técnicas dos géneros e ao melhor custo possível. E para que isto possa acontecer, estas parcerias com o mercado têm que se estabelecer numa base de confiança mútua, em que na realidade o respeito por aquilo que está vertido nos cadernos de encargos com que nos dirigimos ao mercado é absolutamente fundamental, sendo neste caso da obtenção de abastecimentos muito significativo a existência de um prazo médio de pagamento a fornecedores que na realidade satisfaça ambas as

partes. Portanto, a nossa cadeia de abastecimento começa aí, na obtenção dos abastecimentos, sendo fundamental esta parceria com o mercado, e depois vai, no quadro daquilo que é a armazenagem dos abastecimentos - temos um dispositivo vasto no território nacional e nas ilhas - (...) distribuição destes abastecimentos para as unidades militares, com meios de transportes. Estes meios de transporte têm que estar adequados a manutenção dos abastecimentos, como estamos a trabalhar com víveres isto é muito relevante. Que estes meios de transporte tenham características adequadas do ponto de vista técnico, estou-me a reportar particularmente aos sistemas de frio, que garantam que os abastecimentos durante o transporte se mantenham nas melhores condições técnicas que permitam depois a sua confecção nas melhores condições.”

4. De que forma é que as opções estratégicas fundamentadas na Cadeia de Abastecimento, nomeadamente no que concerne aos fluxos físicos e informacionais, influenciam a actividade e o cumprimento da missão adstrita à sua Unidade/Estabelecimento/Órgão?

R: “As opções estratégicas têm a ver, quando nós tomamos opções de fundo, tem a ver com a forma como visualizamos a nossa organização à prazo, no futuro. A Manutenção Militar não pode desenhar o seu futuro sem perceber quais é que são as opções fundamentais que se colocam nesta área ao Exército Português e as Forças Armadas. Portanto, nós como somos um operador logístico do Exército, podendo eventualmente estender a nossa actividade às Forças Armadas Portuguesas, aos outros ramos, temos que perceber quais são as opções, do ponto de vista logístico, na área onde nós trabalhamos, no reabastecimento de géneros às unidades, quais são as estratégias do Exército Português para um futuro próximo. É nesta dicotomia e neste diálogo com o Exército que se vão desenhando as opções estratégicas. Hoje em dia, estas opções estão muito associadas, como já lhe referi há bocado, às questões do custo. Quanto é que efectivamente a existência de um sistema próprio do Exército (...) a materializar estes apoios, qual é o custo da manutenção de um sistema autónomo, comparativamente com outras opções que, na realidade em parceria com o mercado poderão ser menos onerosas. De qualquer maneira, na vertente logística há aqui um aspecto que eu gostaria de sublinhar que é a existência de competências próprias na cadeia logística de abastecimentos do Exército português que têm a ver com isso. Têm a ver com a percepção desses

fluxos físicos de abastecimento, com o manuseamento destes abastecimentos, com o transporte desses abastecimentos e naturalmente associado àquilo que são os fluxos informacionais que têm a ver com a existência de plataformas tecnológicas de suporte a esta actividade que, por exemplo, nos diz em permanência quantos abastecimentos de determinada de determinada natureza existem em armazém, quantos inclusivamente estão em transporte, sobre rodas, se o abastecimento já chegou a unidade. São questões absolutamente relevantes. São muito relevantes na perspectiva do logístico saber em permanência qual é que é o ponto de situação relativamente ao transporte e distribuição de determinado abastecimento. Portanto, ao sair do armazém, prevendo que demora um determinado intervalo de tempo até chegar ao local de distribuição, o logístico está permanentemente informado de qual é que é o tempo previsível. Se na realidade, aquele abastecimento vai preencher o atributo logístico Tempo. Para isso tem que ter capacidade, tem que ter suportes informáticos e tecnológicos que permitam responder a isto. Portanto, hoje em dia, uma cadeia de abastecimentos modernizada precisa, inequivocamente, para além de competências na área dos fluxos físicos dos materiais, competências que têm a ver com as pessoas (saber armazenar, saber distribuir, saber transportar, saber confeccionar) tudo isso tem que lá estar mas, de suporte a esta actividade tem que haver efectivamente plataformas tecnológicas e informacionais, tecnologias de apoio que permitam na realidade perceber e conhecer activamente o que se faz. Os fluxos físicos da Manutenção Militar são fluxos consolidados. Uma vez que o nosso pessoal é pessoal profissional, são trabalhadores civis e do ponto de vista das suas competências, existem na realidade há muitos anos, e alguma formação de actualização vai sendo também ministrada. Relativamente aos fluxos informacionais e tecnologias instaladas, falta-nos a vertente do transporte. Associar efectivamente aos meios de transporte um conhecimento permanente da sua localização, que me parece também muito relevante e muito interessante. É algo que não está fora das nossas cogitações e decorrendo das operações que o Exército fizer relativamente ao operador logístico Manutenção Militar é algo que efectivamente podemos vir a considerar porque eu entendo que é relevante, sobretudo para quem transporta abastecimentos de víveres. Nós temos um sistema de transporte próprio, nossos equipamentos.”

5. Dos principais fundamentos subjacentes ao conceito de estratégia militar, destaca-se a necessidade de uma componente operacional, com uma dimensão temporal e com meios mais reduzidos, mas procurando atingir uma maior eficiência e eficácia. Em que medida entende que este elemento essencialmente tático deve responder às exigências definidas pela Estratégia?

R: *“No campo da defesa nacional há uma arquitectura de documentos e de conceitos que têm que estar todos associados uns aos outros. Que começa com o conceito estratégico de defesa nacional, um conceito abrangente, várias áreas da defesa nacional estão em equação: a questão económica, a questão social e a questão militar. A partir daí decorrem um conjunto de situações. Portanto esses documentos basilares da defesa de um país: o Conceito Estratégico de Defesa Nacional, o Conceito Estratégico Militar, Sistema de Forças o dispositivo, todos estes documentos devem ser coerentes. Portanto, aquilo que é a grande estratégia nacional vertida num conceito de estratégia, dele é que vai decorrer todo um conjunto normativo de documentos, que efectivamente nas diversas áreas da estratégia de um país, e também na área militar, têm os seus alicerces. O Conceito Estratégico Militar efectivamente desenha quais as opções que o país pretende, as missões que as forças armadas cumpram. E é a partir daí que nascem depois todas essas questões que vão dar às questões táticas. A partir das missões que o poder político lhe define, você tem que perceber quais são os equipamentos mais adequados para cumprir aquelas missões, para operar aqueles equipamentos você é que vai ter que formar o seu pessoal, dentro daquilo que são aqueles equipamentos e preparar para aquelas missões, dentro do corpo doutrinário até entrar nas questões de natureza tática para cumprir missões táticas. Mas, só percebendo a harmonia desses documentos é que você consegue efectivamente ter forças armadas a cumprir missões táticas (pelotões, companhias que na realidade cumprem missões de natureza tática) mas, em consonância com uma arquitectura global do ponto de vista estratégico. Porque se não você tem os seus homens para cumprir determinado tipo de missões que o estado nunca pediu. E que não são essas efectivamente as missões que um poder político tem desenhado para as forças militares. É fundamental perceber que as questões táticas não podem estar dissociadas daquilo que é a Grande Estratégia Nacional. Hoje em dia, os Conceitos Estratégicos são desenhados e depois não se consegue atribuir os recursos para de facto serem materializados. Esse é que é o problema. Os conceitos*

estratégicos são pensados, do ponto de vista teórico, depois o estado, por vicissitudes várias, não tem capacidade de atribuir os recursos necessários. Há aqui uma desarticulação entre os conceitos teóricos subjacentes e as verdadeiras capacidades das forças armadas. Desenharam-se conceitos que depois estão desadequados àquilo que é as capacidades verdadeiramente existentes.”

APÊNDICE R – ENTREVISTA 2

Interlocutor: Coronel Rui Jorge Ramalhete

Entrevistador: Lury Décio Pedro dos Santos

Cargo: Director do Depósito Geral de Material do Exército

Data: 21 de Janeiro de 2013-01-21

Hora: 14:00

Local: Depósito Geral de Material do Exército

Guião de Entrevista:

- 1. A Logística assume uma reconhecida importância no planeamento de necessidades de abastecimento ao longo da história da humanidade, marcada por vários acontecimentos, destacando-se entre esses as diversas guerras vividas e a evolução do aparelho militar. Neste sentido, como avalia o contributo da sua Unidade/Estabelecimento/Órgão no que concerne ao apoio Logístico prestado, em função da missão e atribuições logísticas adstritas à mesma?**

R: *“O Depósito Geral de Material do Exército (DGME) enquanto órgão de execução na directa dependência da Direcção de Material e Transportes (DMT) como Entidade Gestora tem por missão receber, manter e expedir os materiais das Classes de Abastecimento I (r/c combate), II – Fardamento e Equipamento, IV – Material de Engenharia, V – Munições, VII - Artigos Completos, VIII – Material Sanitário e IX – Sobressalentes, sempre que instruído pela DMT para o executar. Consideramos assim que o DGME contribui decisivamente para a prossecução e concretização no terreno das decisões recebidas a partir da DMT, ao apoiar o Exército no normal fluxo logístico entre as Unidades, Estabelecimentos e Órgãos que deles necessitem em qualidade e em tempo oportuno. O fornecimento atempado é assim um dos apanágios do DGME que busca incessantemente formas de maximizar este fluxo por forma a aumentar a sua eficiência de execução.”*

- 2. Os ensinamentos dos antigos estrategas militares contribuíram em grande medida para o desenvolvimento do conceito de Estratégia tal como o conhecemos hoje. Tendo em conta este desenvolvimento, qual é a sua opinião acerca do contributo de tais pensadores para aquilo que hoje se entende por Estratégia?**

R: *“Existe uma verdade que penso ser inalienável em relação ao contributo da Logística no decurso dos antigos, corrente e futuros conflitos com acção militar associada que se resume basicamente a que: A Logística nunca ganhou nenhuma Guerra de per si, no entanto, foi devido a ela que muitas se perderam... Face a esta certeza, consideramos a Logística em todas as suas vertentes, como uma área que deverá ser considerada ao nível Estratégico do mais elevado nível.”*

- 3. A Cadeia de Abastecimento representa a estrutura na qual se desenvolvem as actividades (e funções) logísticas de armazenamento, transporte, gestão de stock, entre outras, constituindo a Logística, por isso, o foco da Cadeia de Abastecimento. Neste contexto, qual é a relevância da Cadeia de Abastecimento para o desempenho logístico da sua Unidade/Estabelecimento/Órgão?**

R: *“Uma Cadeia de Abastecimento bem elaborada e dimensionada permite um fluxo ininterrupto de apoio logístico sem o qual poderá provocar interrupções do fluxo de reabastecimento inaceitáveis no Teatro de Operações com implicações catastróficas se não forem devidamente acauteladas. Consideramos assim que A Cadeia de Abastecimento deverá, devido à sua importância, estar continuamente a ser monitorizada no sentido de:*

- a. Evitar interrupções do fluxo de abastecimentos;*
- b. Melhorar os fluxos existentes tendo em vista otimizar a escassez e o emprego dos meios existentes para prestar esse apoio.”*

- 4. De que forma é que as opções estratégicas fundamentadas na Cadeia de Abastecimento, nomeadamente no que concerne aos fluxos físicos e informacionais, influenciam a actividade e o cumprimento da missão adstrita à sua Unidade/Estabelecimento/Órgão?**

R: *“Sendo os meios existentes inerentemente escassos quer em meios de distribuição (transportes) quer em abastecimentos consta-se a necessidade de que a tomada de decisão estratégica em relação ao funcionamento da Cadeia de Abastecimentos se processe por forma a rentabilizar os meios existentes em ambas as vertentes (Transportes e Abastecimentos). Assim, será necessário priorizar a actividade de apoio a cargo da entidade gestora do apoio logístico, que no caso em análise é personificado pela DMT, que determina de que forma se deve proceder a esse apoio. Essa priorização necessita de um sistema de informação em tempo oportuno que mantenha informado a DMT continuamente e ajude essa entidade a tomar as decisões baseada em informações detalhadas*

e actualizadas continuamente. Essa informação é efectuada através duma aplicação designada por GRW.”

- 5. Dos principais fundamentos subjacentes ao conceito de estratégia militar, destaca-se a necessidade de uma componente operacional, com uma dimensão temporal e com meios mais reduzidos, mas procurando atingir uma maior eficiência e eficácia. Em que medida entende que este elemento essencialmente tático deve responder às exigências definidas pela Estratégia?**

R: “A componente operacional para manter a maior eficiência e eficácia terá de estar pronta ainda que em tempo de paz a responder prontamente a qualquer situação de crise que possa ocorrer e possuir intrinsecamente capacidade de poder evoluir e crescer para uma dimensão que se ajuste à situação que se enfrente da forma mais simples e eficaz possível.

Para atingir esse desiderato, é necessário que a componente operacional, ainda que reduzida e em tempo de paz, tenha os genes intrínsecos que lhe permitam crescer rapidamente para dar resposta às solicitações duma qualquer crise que venha a enfrentar. Esta capacidade obtém-se através da definição modular da componente operacional e com o pré-posicionamento de meios em locais pré-definidos que estarão directamente ligados a planos de contingência e crise elaborados para fazer face a situações de crise previstas em cenários contemplados ao nível estratégico.”

APÊNDICE S – ENTREVISTA 3

Interlocutor: Coronel Timóteo Rodrigues

Entrevistador: Lury Décio Pedro dos Santos

Cargo: Director das OGFE (Oficinas Gerais de Fardamento e Equipamento)

Data: 4 de Maio de 2012

Hora: 10h30

Local: Campo de Santa Rita – Lisboa

Suporte: Gravação Áudio

Guião de Entrevista:

- 1. A Logística assume uma reconhecida importância no planeamento de necessidades de abastecimento ao longo da história da humanidade, marcada por vários acontecimentos, destacando-se entre esses as diversas guerras vividas e a evolução do aparelho militar. Neste sentido, como avalia o contributo da sua Unidade/Estabelecimento/Órgão no que concerne ao apoio Logístico prestado, em função da missão e atribuições logísticas adstritas à mesma?**

R: *“Em termos de missão e atribuições logísticas adstritas às OGFE... A sua missão principal é apoiar logisticamente o Exército, nomeadamente no fornecimento de artigos da classe II, VI e alguns da VII, portanto, fardamento, algum equipamento e alguns artigos de cantina. Para além disso, apoia em paralelo a família militar vendendo ou concedendo crédito nas aquisições que a mesma entenda. Essencialmente para o Exército, o apoio que esta unidade presta (...) é o seguinte: o Exército coloca aqui as suas requisições dos artigos que pretende, baseado no seu plano de actividades e nas missões que tem que desempenhar, deveria colocar atempadamente mas, por vezes não acontece, e esta unidade tem por missão satisfazê-las de duas formas: ou produz internamente o artigo, se tiver capacidade para o fazer, nomeadamente artigos de fardamento; ou vai no mercado encontrar quem o faça ou quem o venda à preço mais económicos. Alguns equipamentos, por exemplo coletes à prova de bala nós não fabricamos, temos que comprar no mercado. Portanto o nosso objectivo principal é satisfazer as necessidades do Exército que são vinculadas aqui através de requisições. Satisfazê-las atempadamente ao preço mais económico. Com isso contribuimos para que o Exército esteja, minimamente,*

fardado e apetrechado para o desempenho das missões e também para que os seus stocks em depósito se mantenham em níveis aceitáveis, mas isso depende da capacidade financeira do Exército, quanto mais dinheiro o Exército tenha, mais requisições faz.

2. Os ensinamentos dos antigos estrategas militares contribuíram em grande medida para o desenvolvimento do conceito de Estratégia tal como o conhecemos hoje. Tendo em conta este desenvolvimento, qual é a sua opinião acerca do contributo de tais pensadores para aquilo que hoje se entende por Estratégia?

R: “O que posso dizer sobre isso é o seguinte, com base numa opinião pessoal apenas. Eu acho que a estratégia não pode ser um conceito fixo e imutável, eu acho que tem que estar sempre em desenvolvimento. É verdade que se diz muita asneira e confunde-se muitas vezes a tática com a estratégia. Mas isso é fruto de quem não estudou a estratégia à fundo, desde as suas origens até aos tempos de hoje. Eu defendo que a estratégia tem que acompanhar a evolução dos tempos – não se pode tentar resolver problemas actuais com soluções antigas. É verdade que estes pensadores contribuíram bastante para o desenvolvimento do pensamento estratégico mas, estavam baseados em factos do seu tempo. Hoje, por exemplo, falarmos das teorias do poderio naval não faz já muito sentido. Faz algum mas, não faz o sentido que faria no tempo em que a Grã-Bretanha baseava todo o seu império no poderio naval que tinha. O pensamento estratégico tem que evoluir de acordo com as novas tecnologias, com as novas situações, com o novo ambiente quer operacional quer económico. Por exemplo, alguém alguma vez pensaria que se poderia fazer, há alguns anos atrás, uma guerra económica como hoje se pode fazer? Fazer crushar uma bolsa num determinado país e o país entrar em convulsão porque lhes demos cabo da economia? No tempo dos primeiros pensadores, isso era impensável. Hoje pode-se fazer isso propositadamente. Eu se tiver um poderio económico grande, chego a uma bolsa, num determinado país, e dou cabo dela. Compro tudo e depois vendo ao desbarato e faço baixar a bolsa 10 – 15% e aquilo tem uma convulsão tremenda. Ou posso comprar determinados bancos ou emitir dívida em determinados sítios, porque agora a banca está espalhada por vários países. O efeito de um banco não se sente só no seu país de origem, sente-se em todos os países onde ele estiver implementado. A estratégia hoje deve acompanhar os tempos modernos. Os antigos pensadores, muito bem, contribuíram para alicerçar as bases da estratégia, para definir muito bem o que

é que era uma coisa e o que era outra mas, eu acho que a estratégia tem que continuar a evoluir.”

- 3. A Cadeia de Abastecimento representa a estrutura na qual se desenvolvem as actividades (e funções) logísticas de armazenamento, transporte, gestão de stock, entre outras, constituindo a Logística, por isso, o foco da Cadeia de Abastecimento. Neste contexto, qual é a relevância da Cadeia de Abastecimento para o desempenho logístico da sua Unidade/Estabelecimento/Órgão?**

R: “Não é fácil de responder, de acordo com aquilo que é entendido como a uma Cadeia de Abastecimento. Este estabelecimento, não é uma unidade militar, tem que ser gerido como uma empresa. Nós fazemos toda a gestão do tipo empresarial, tentamos obter os nossos produtos, produzindo-os ou subcontratando a sua produção, com uma racionalidade económica. Por vezes vamos ao mercado e compramos determinados artigos porque estão baratos nessa altura, armazenamo-los e depois vamos mais tarde utiliza-los. Por isso, por vezes a gestão de stock é um bocado condicionada pelo factor económico. Portanto, a Cadeia de Abastecimento aqui é um bocado deturpada pela capacidade económica que temos e pela vontade que temos em comprar as coisas mais baratas. De resto, temos tudo na mesma: fazemos armazenagem, fazemos o transporte, fazemos uma gestão de stock... A nossa gestão de stock pretende minimizar os produtos em armazém (...) só para os artigos que estamos a produzir nesta altura. Temos um grande volume de stocks, que nos chamamos monos, em artigos que há muito tempo, por erros de gestão ou porque o Exército mudou a sua política de aquisições, ficaram em armazém e hoje pesam em gestão de stock e nós não temos capacidade económica para nos desfazermos deles. Está lá muito dinheiro empatado. De qualquer forma, dentro da Cadeia de Abastecimento, o que mais nos preocupa é efectivamente o armazenamento e a gestão de stock. O transporte não é significativo porque (...) só temos que entregar ao depósito, mas muitas das vezes o depósito vem cá buscar quando são artigos muito grandes e pesados, nomeadamente as tendas insufláveis é o depósito que vem cá buscar. Nós vamos só levar ao depósito artigos de pequenas quantidades e pequeno volume e os urgentes, para que não haja quebras também no depósito.”

- 4. De que forma é que as opções estratégicas fundamentadas na Cadeia de Abastecimento, nomeadamente no que concerne aos fluxos físicos e informacionais, influenciam a actividade e o cumprimento da missão adstrita à sua Unidade/Estabelecimento/Órgão?**

R: “Essencialmente, o que influencia a actividade deste estabelecimento é o volume e a rapidez com que as requisições são colocadas aqui, por parte do Exército. Se o Exército tivesse uma boa política de requisição, a nossa actividade era mais fluída. Ou seja, eu defendo que o Exército, como faz o seu planeamento a um ano de distância, (...) poderia, com alguma facilidade, no início de cada ano colocar aqui o maior volume de requisições que pudesse. Porque, por exemplo: uma aquisição de tecido para fazer um uniforme nº 1 demora no mínimo 3 meses. É preciso lançar o concurso, receber as propostas, analisar as amostras que eles enviam e se tudo correr bem, fazer a adjudicação. Se correr mal, ainda pior, demora mais outros dois à três meses, porque são rejeitados os produtos, são pedidos novas amostras e o concurso demora bastante. Vamos partir do exemplo que só demora 3 meses: a partir daí é preciso cortar o tecido e depois confecciona-los nas nossas fábricas. Isso demora, consoante a quantidade, (...) em média por um contingente na Academia Militar demora cerca de mais de dois meses. Ou seja, se formos somar tudo, e se não fizéssemos mais nada, demora cinco meses a fazer o uniforme nº 1. Ora se a requisição para o uniforme nº 1 demora muito tempo a chegar cá (...) metade do ano era ocupado para fazer o uniforme nº 1. Nós não fazemos só o uniforme nº 1, fazemos o camuflado, fazemos uniformes nº 2, fazemos as fardas de gala, fazemos outras coisas – artigos mais pequenos, sacos de cama, camelbaks, etc. Portanto, está toda gente a trabalhar em paralelo à adquirir as matérias-primas para depois entrar em produção. Depois nos temos que fazer a gestão da produção porque, quem faz camisas também é quem faz camuflados, quem faz camuflados também faz as calças do uniforme nº 2. Portanto, tem que haver um bom planeamento da produção por forma a que o trabalho não entupa e também por forma a que seja entregue atempadamente. Por isso precisaríamos que as requisições fossem entregues atempadamente. O que não está a acontecer. Só no mês de Maio é que vem o grande volume das aquisições. Se somar cinco meses a cada uma delas, só em Outubro ou Novembro é que elas vão estar prontas (...). O que é que nos fazemos: antecipamo-nos. Como temos informação estatística do que acontece nos outros anos (são sempre precisos cento e tal nº 1, cento e tal nº 2 para Academia. Número equivalente para a Escola de Sargentos do Exército. Começamos a adquirir os tecidos mais cedo, antes ainda das requisições nos chegarem cá. Porque se não, se estivéssemos a espera que chegassem as

requisições, não teríamos tempo de as fabricar. Quando chega a requisição é só uma questão depois de mandar cortar o tecido, porque ele já cá está. E eu tenho tecido sempre tecido para mais ou menos um ano ou dois. Nunca mais que dois. E então assim consigo resolver esse problema das requisições não chegarem aqui atempadamente. O que eu não consigo prever são os pedidos urgentes, aí tenho que parar as linhas de montagem que estão a produzir de acordo com o plano de produção. Vai ter que ser interrompido, vai ter que ser desmontada toda a linha e adaptada para o produto que agora é urgente fabricar. Isto envolve custos mas, que não os diluímos no preço porque o preço das nossas coisas já estão tabelados. Portanto, uma camisa que é produzida de acordo com o plano de produção sai sempre mais barata do que mandar fazer uma camisa urgente. Por isso era muito importante que esses fluxos informacionais chegassem o mais cedo possível e mais fluidos. No fluxos físicos, por vezes, temos aqui alguma dificuldade. Apesar de ter esta actividade previsional no sentido de adquirir os tecidos, muitas das vezes alguns artigos são muito difíceis de encontrar no mercado. As nossas fábricas no país cada vez estão a fechar mais. Neste momento estamos condicionados, por exemplo, porque só há uma fábrica que faz tecido camuflado cá em Portugal. Se esta fábrica disser que agora não pode fabricar o tecido camuflado e que só pode em Setembro, nós ficamos descalços e só em Setembro é que temos o tecido. Daí, ser muito mais importante que o fluxo informacional chegue logo em Janeiro e Fevereiro, por forma a que eu informe logo a fábrica que preciso de camuflado para ela planear a sua produção de camuflados. Porque a fábrica não está às nossas ordens. E nós não fabricamos tecidos, fabricamos fardas. Portanto o fluxo físico da chegada dos artigos às vezes condiciona o nosso próprio planeamento da produção.”

- 5. Dos principais fundamentos subjacentes ao conceito de estratégia militar, destaca-se a necessidade de uma componente operacional, com uma dimensão temporal e com meios mais reduzidos, mas procurando atingir uma maior eficiência e eficácia. Em que medida entende que este elemento essencialmente tático deve responder às exigências definidas pela Estratégia?**

R: *”Em traços gerais a componente operacional é o braço da Tática. As táticas são delineadas de acordo com a estratégia que foi definida. Quando eu digo estratégia é a Grande Estratégia, depois temos a estratégia militar e dentro da estratégia militar temos as várias táticas. A aplicação da tática no terreno é*

feita pela componente operacional. A componente operacional, juntamente com as outras componentes, vai contribuir para a prossecução final da Grande Estratégia. Por si só, a componente operacional não responde a estratégia como um todo. Porque não é só ganhando uma guerra que se consegue aplicar toda a estratégia. A Grande Estratégica envolve outras dimensões. Nessa conformidade, a componente operacional tem que ter os meios, a operacionalidade, a instrução, o efectivo adequado ao cumprimento das missões que lhe são determinadas. Eu sou um bocado contra, cada vez que se diz que é fazer mais com menos – quando alguém decidiu que eram precisos cem homens para fazer uma determinada coisa é porque são preciso cem homens, não eram precisos só noventa, se não ele tinha dito que eram noventa. Ora, com cem homens só consigo fazer X, se me dizem que eu tenho que fazer mais com menos, ou seja vão-me dar cinquenta e eu tenho que fazer 2X, não consigo. O que tenho que tentar fazer é, fazer mais com menos homens mas, com outro tipo de equipamento ou com menos equipamento e menos dinheiro mas, com mais homens. Portanto, a eficiência e a eficácia só são conseguidas pela componente operacional, se a mesma estiver dotada dos meios que necessita, não mais nem menos, todos os recursos humanos, materiais e financeiros. Porque não basta ter os equipamentos e os homens se não tenho dinheiro para comprar o combustível, nem a alimentação, a componente operacional não mexe. Portanto, se eu tiver esta componente operacional com a adequada dimensão ela poderá, se bem empregue no terreno, responder as exigências, numa última análise, da Grande Estratégia que foi definida. Agora, nunca com cada vez meios mais reduzidos e com cada vez menos homens. Não será este o caminho a seguir. É verdade que a ditadura económica impera: as exigências são gastar menos, gastar menos, gastar menos. Tem que haver a plena consciência que vamos gastar menos mas, também vamos fazer menos.

APÊNDICE T – ENTREVISTA 4

Interlocutor: Major General Alfredo Ramos

Entrevistador: Lury Décio Pedro dos Santos

Cargo: Director da DMT (Direcção de Material e Transportes)

Data: 4 de Maio de 20112

Hora: 14h30

Local: Av. Infante Santo, 49 - Lisboa

Guião de Entrevista:

- 1. A Logística assume uma reconhecida importância no planeamento de necessidades de abastecimento ao longo da história da humanidade, marcada por vários acontecimentos, destacando-se entre esses as diversas guerras vividas e a evolução do aparelho militar. Neste sentido, como avalia o contributo da sua Unidade/Estabelecimento/Órgão no que concerne ao apoio Logístico prestado, em função da missão e atribuições logísticas adstritas à mesma?**

R: *“A melhor avaliação que se pode fazer da DMT, da sua capacidade de fazer as coisas para o cumprimento da sua missão é vermos uma avaliação externa recentemente ocorrida feita pela própria Inspeção Geral de Defesa Nacional que, vem reconhecer que esta DMT de modo como está organizada está a cumprir cabalmente a missão para que foi concebida e está a atingir, com indicadores muito positivos. O nível de apoio às unidades tem sido aumentado ao longo dos anos e o nível de sustentação a mesma coisa. Quer dizer, o nível de operacionalidade dos materiais nas unidades também tem aumentado. Como é que isto se consegue? Consegue-se com organização: mexendo na organização, esta organização integrada e simples. Este modelo organizacional tem dado um forte contributo para este melhoramento. Os processos: há uma simplificação de processos, uma reengenharia de processos que foi feita, também foi fundamental nesta nova dinâmica (...) que vem desde 2007. Depois, a tecnologia: metemos muita tecnologia de informação em tudo isto, sem a qual não era possível também aumentar estes níveis de desempenho. E por fim, o quarto factor foram as pessoas: a motivação que tivemos que incutir nas pessoas para este processo de mudança, para estas melhorias que queríamos implementar. Mostrando as pessoas que tudo era mais simples, que*

fazíamos as coisas de uma forma mais simples e que com isto iríamos garantir uma maior satisfação ao cliente e foi isto que aconteceu. As próprias pessoas entraram nesta dinâmica nova. E portanto, isto é que veio dar origem aos resultados. E com menos pessoas (...). Tem uma Direcção de aquisições... Nós temos uma segregação de funções: nós aqui dizemos o que queremos e com que orçamento mas, não somos nós que compramos. Há uma outra entidade que é a direcção central de compras que vai fazer essas aquisições. Portanto, os resultados estão a vista, quer dizer, tem uma inspecção que foi aqui há pouco tempo que demonstra os resultados, que demonstra a evolução.”

- 2. Os ensinamentos dos antigos estrategas militares contribuíram em grande medida para o desenvolvimento do conceito de Estratégia tal como o conhecemos hoje. Tendo em conta este desenvolvimento, qual é a sua opinião acerca do contributo de tais pensadores para aquilo que hoje se entende por Estratégia?**

R: “É fundamental. Nós, não e por acaso que quando começamos a estudar qualquer assunto, a gente começa pela história: a história das organizações, a história da medicina, a história do direito, assim como a história da logística. A história da logística é fundamental, porquê? Porque toda a teoria logística, toda a doutrina é a teorização da prática, é pôr como regra aquilo que a prática demonstrou que era a melhor maneira de fazer as coisas. Só testando o modelo, só verificando que ele funciona é que ele pode passar a doutrina, pode passar a ensinamento. Portanto, a história é fundamental. Esses ensinamentos são fundamentais.”

- 3. A Cadeia de Abastecimento representa a estrutura na qual se desenvolvem as actividades (e funções) logísticas de armazenamento, transporte, gestão de stock, entre outras, constituindo a Logística, por isso, o foco da Cadeia de Abastecimento. Neste contexto, qual é a relevância da Cadeia de Abastecimento para o desempenho logístico da sua Unidade/Estabelecimento/Órgão?**

R: “A Cadeia de Abastecimento já foi vital mas, neste momento já não é vital. Eu vou-lhe dizer porquê. Nós antigamente preocupávamo-nos em ter em stock os artigos, com medo de ruptura. A nossa preocupação era ter níveis de segurança, ter stocks que permitissem que a cadeia de abastecimento logístico não falhasse. Hoje em dia, (...) tenho mais preocupação na informação: onde é que as coisas estão e qual é a capacidade de resposta que um fornecedor me dá. Repara numa coisa, eu não preciso de ter na cadeia, armazenado, uma coisa que eu sei que amanhã o fornecedor me entrega se eu pedir. E passo a ter a

armazenagem no fornecedor e não há tanto investimento. Hoje, além da cadeia logística há um factor importante que é esta: informação. Sistema de informação que me permita eu ter conhecimentos sobre o mercado, sobre fornecedores, cada artigo ser gerido de uma forma diferenciada, tenho que ter e stocks disso, não preciso de ter stocks doutro. Hoje em dia a nossa preocupação é sistemas de armas. Para isso é que eu tenho que ter a cadeia logística a funcionar. Para os equipamentos administrativos, isso é o mercado que resolve, que sabe fazer isso melhor que nós, está organizado para o fazer e nós podemos concentrar os nossos meios naquilo que é especificamente militar. Aquilo que é o nosso core: o nosso core é fazer o reabastecimento e a sustentação de material e sistemas de armas. Isto especializou-nos e levou-nos a melhores resultados. Portanto, a questão da cadeia logística é importante mas, além da cadeia logística, é o sistema de informação, que antigamente não se valorizava tanto e que hoje é fundamental... Decisivo. Tem que ter alguns artigos críticos para os sistemas militar armazenados, tem que ter algum stock de segurança, tem que ter os meus volantes para o nível operacional. Mas além disto, ter um bom sistema de informação. Portanto, um bom sistema de catalogação, um bom sistema de informação, uma boa tecnologia e conhecer o que se está a passar em cada momento, sobre as necessidades das unidades (o que elas lá têm). Nós aqui podemos até ajudar as próprias forças com um bom sistema de informação. Dizemos o que é que elas têm, dizemos em que situação é que está. Todo este sistema de informação é tão vital como a cadeia de abastecimento.”

4. De que forma é que as opções estratégicas fundamentadas na Cadeia de Abastecimento, nomeadamente no que concerne aos fluxos físicos e informacionais, influenciam a actividade e o cumprimento da missão adstrita à sua Unidade/Estabelecimento/Órgão?

R: “São vitais. Os fluxos físicos e os fluxos informacionais... O fluxo de informação tem que ser correcto, a informação tem que ser oportuna, tem que ser certa. Portanto, hoje em dia é fundamental, isto é vital, e influenciam muito o cumprimento da actividade e o cumprimento da missão. Quer dizer, poupei dinheiro, poupei recursos. Porque tenho este fluxo de informação que, como lhe disse, invés de eu estar a gastar dinheiro para levar uma coisa para força, eu disse que ela estava lá e poupei dinheiro, poupei dinheiro ao contribuinte. Os fluxos físicos dos abastecimentos, eu aqui sou muito pela doutrina, não entro muito na racionalidade económica. Penso que tem que haver: é a passagem dos abastecimentos de um sítio para o outro, estarem em tempo oportuno nas

unidades, etc., ligados até a função transporte que tem que suportar isto tudo. Fomento a vinda das unidades ao órgão de reabastecimento. Porque é isto que na prática vai ter que acontecer quando em operações. Eu estou a usar a função do fluxo físico como um treino próprio da utilização dos meios. Nós temos também que fazer este balanceamento. A economia é importante mas, há alturas em que não é vital. Portanto, os fluxos físicos e fluxos informacionais são fundamentais e influenciam muito o cumprimento da missão. Sem fluxos de informação, sem uma informação actualizada e sem fluxos físicos de materiais não há actividade logística. Como lhe disse, a logística é movimento. Portanto, a logística é todos esses fluxos. São os fluxos permanentes e constantes.”

- 5. Dos principais fundamentos subjacentes ao conceito de estratégia militar, destaca-se a necessidade de uma componente operacional, com uma dimensão temporal e com meios mais reduzidos, mas procurando atingir uma maior eficiência e eficácia. Em que medida entende que este elemento essencialmente tático deve responder às exigências definidas pela Estratégia?**

R: “Tudo o que é feito ao nosso nível, ao nível tático, ao nível operacional tem que estar subordinado à uma estratégia. Eu mentir-lhe-ia se lhe dissesse que toda a actividade do dia-a-dia, todas as decisões que tomo não estão subordinadas a uma estratégia. Naturalmente que, mesmo ao nível da logística, ao nível de apoio a forças destacadas, no dia-a-dia corrente eu estou subordinado a uma estratégia. Tenho uma estratégia definida. Uma estratégia que tem, naturalmente, que ser definida em função do meio ambiente, dos recursos que temos disponíveis, do que é o exército hoje. Nesta direcção há uma estratégia (...) nesta direcção que concorre para a estratégia. Como é que isso é feito? É feito através de um documento inicial no início do ano, que é um planeamento que é feito (...), que é a directiva do comando do exército, o que é que o exército quer do comando da logística é dito logo de início. Depois o comando da logística diz-me a mim aquilo que pretende que seja para este ano e para os anos seguintes a direcção de material e transportes. E toda a actividade é subordinada a isso. Todos os nossos objectivos, toda a nossa actividade é subordinada a uma estratégia. Nós estamos aqui para cumprir a missão e, para além disso, para atingir objectivos de progressão que podem passar por reduzir (conseguir fazer a mesma coisa com menos dez, quinze ou vinte por cento das pessoas), conseguir otimizar processos de maneira a conseguir o mesmo resultado em menor espaço de tempo. Portanto, toda a

nossa actividade está subordinada a uma estratégia que me é definida por cima. Percebe, uma decisão estratégica do nível estratégico, que vem até desde o nível político, diz assim: O Exército tem que reponderar a questão se deve ou não ter estabelecimentos fabris. Isto tem impactos no nível operacional. Eu tenho que estar já preparado para não só absorver o impacto duma decisão dessas como também para absorver esta alteração. Se não vai haver um estabelecimento, tem que ser a estrutura orgânica interna que vai ter que resolver este problema. Vamos ter que ter uns serviços integrados na estrutura que permitam resolver este problema. Cá está uma decisão estratégica que tem impacto ao nível operacional. Portanto, as decisões estratégicas têm um impacto importante a nível operacional, e então no nível tático nem se fala. Depois, no nível tático, muita das vezes, quando se estão a fazer as coisas as pessoas não estão preocupadas com isso. Estão a fazer e sabem que é levar de A para B: o homem do transporte só quer saber a que horas saio e o que vou levar, e vai ter que planear o meio para o fazer lá chegar e a que horas é que tem que lá estar. Depois quem está a nível operacional já está a ver todos os movimentos e como é que vai aproveitar esse meio no regresso. Porque vai gastar capacidade de transporte que para lá vai ocupada, depois no regresso é preciso ver se se ocupa porque, capacidade que não se aproveita, perde-se. Portanto, tem que gerir já isso. E ao nível estratégico nós estamos a ver já se temos que crescer, se não, se temos que evoluir para meios civis, se os que temos chegam (...) Portanto, é uma coisa complexa (...) Nós, para conseguirmos responder uma necessidade de nível estratégico, tivemos que fazer quase que uma revolução do nível operacional. Isto é, já pequenas melhorias não davam para gente acompanhar as exigências estratégicas (...) tivemos que encontrar uma nova forma de fazer as coisas, temos que reinventar a maneira de fazer as coisas. Por exemplo, a maneira como estávamos a fazer o apoio na alimentação tivemos que fazer uma ruptura (...) mesmo metendo tecnologia não dava. Tivemos que mudar o modelo, revolucionar, mudar o paradigma e começar a recuperar. Esquecer o passado, fazer uma ruptura (...) entramos em destruição construtiva: tivemos que partir tudo, para fazer de novo (...) Fizemos isso em muitas áreas: fizemos na alimentação, fizemos isso nos combustíveis, fizemos isso nas munições (...) para responder a uma necessidade de nível estratégico (...)”

APÊNDICE U – ENTREVISTA 5

Interlocutor: Tenente-Coronel Luís Miguel Correia Cardoso

Entrevistador: Lury Décio Pedro dos Santos

Cargo: 2º Comandante do Regimento de Transportes

Data: 4 de Fevereiro de 2013

Hora: 11h28

Local: Regimento de Transportes

Guião de Entrevista:

- 1. A Logística assume uma reconhecida importância no planeamento de necessidades de abastecimento ao longo da história da humanidade, marcada por vários acontecimentos, destacando-se entre esses as diversas guerras vividas e a evolução do aparelho militar. Neste sentido, como avalia o contributo da sua Unidade/Estabelecimento/Órgão no que concerne ao apoio Logístico prestado, em função da missão e atribuições logísticas adstritas à mesma?**

R: *“O Regimento de Transportes tem por missão assegurar o apoio em transportes ao Exército e aprontar em termos operacionais uma Companhia de Transportes. Durante o último ano o Regimento prestou mais de 1.600 serviços de transporte, percorrendo mais de meio milhão de quilómetros, durante mais de 13.000 horas, tendo transportado mais de 15.000 passageiros e mais de 4.000 toneladas de carga. Tendo por base estes números, pode considerar-se que o apoio logístico ao Exército (através da função logística Movimento e Transporte), através da utilização do modo rodoviário foi eficaz e eficiente nas diversas fases de planeamento, direcção e controlo dos meios de transporte e das necessidades a estes associados, com o objectivo de deslocar pessoal, material e abastecimentos para os vários locais, em tempo e nas quantidades desejadas, nas necessárias condições de segurança e operacionalidade e da forma mais económica, garantindo assim a satisfação operacional da missão.”*

- 2. Os ensinamentos dos antigos estrategas militares contribuíram em grande medida para o desenvolvimento do conceito de Estratégia tal como o conhecemos hoje. Tendo em conta este desenvolvimento, qual é a sua opinião acerca do contributo de tais pensadores para aquilo que hoje se entende por Estratégia?**

R: “A realidade do século XXI é fruto de séculos de experiências acumuladas ao longo dos tempos, com evoluções e retrocessos, mas contribuindo para um desenvolvimento e aprimoramento de conceitos. Assim também a estratégia como é hoje entendida, é o aperfeiçoamento de conceitos ou noções que foram implementadas em diferentes locais e situações vividas de onde foram extraídas várias conclusões ou lições identificadas que depois de serem estudadas, discutidas e avaliadas conduziram a lições apreendidas que permitiram o avançar do pensamento para que fosse possível a evolução da estratégia inicial. Deste modo as contribuições dos antigos estrategas militares como são os exemplos mais sonantes, desde Sun Tzu, passando por Napoleão Bonaparte, Rommel, Eisenhower, ou recentemente por Norman Schwarzkopf.”

3. **A Cadeia de Abastecimento representa a estrutura na qual se desenvolvem as actividades (e funções) logísticas de armazenamento, transporte, gestão de stock, entre outras, constituindo a Logística, por isso, o foco da Cadeia de Abastecimento. Neste contexto, qual é a relevância da Cadeia de Abastecimento para o desempenho logístico da sua Unidade/Estabelecimento/Órgão?**

R: “A função logística Movimentos e Transporte (M&T) engloba todo o espectro de infra-estruturas, instalações, organizações e equipamento necessário à projecção, incluindo as operações de Recepção, Estacionamento e Movimentos e Integração (REMI), ou como encontramos nalguma literatura internacional: Reception, Staging, Onward Movement and Integration (RSOM&I), sustentação e retracção de Forças durante a execução de uma missão. Assim, O Regimento de Transportes é um dos elementos dessa Cadeia de Abastecimento, garantindo o transporte, sendo esta função por muitos considerada como a ponta de lança logística.”

4. **De que forma é que as opções estratégicas fundamentadas na Cadeia de Abastecimento, nomeadamente no que concerne aos fluxos físicos e informacionais, influenciam a actividade e o cumprimento da missão adstrita à sua Unidade/Estabelecimento/Órgão?**

R: “Toda a gestão dos transportes segue um processo de gestão baseado no planeamento, organização, direcção e controlo, tentando sempre uma melhoria contínua através de metodologias do tipo P-D-C-A (ciclo de Deming), ou seja Plan-Do-Check-Act⁹⁹. Daí ser de cabal importância o controlo dos transportes, evitando-se, sempre que possível, movimentos em vazio e garantindo sempre a utilização da máxima capacidade de carga dos meios

⁹⁹ Planeamento-Execução-Verificação-Acção (Correcção)

envolvidos, bem como a comunicação de forma eficiente da informação entre as diversas entidades envolvidas, desde a Unidade/Estabelecimento/Órgão (U/E/O) (requisitante do serviço), passando pela Repartição de Transportes/Direcção de Material e Transportes (gestão do apoio), Regimento de Transportes (execução do apoio de transporte), Depósito Geral de Material do Exército (gestão de stocks) e da U/E/O que recebe o apoio.”

- 5. Dos principais fundamentos subjacentes ao conceito de estratégia militar, destaca-se a necessidade de uma componente operacional, com uma dimensão temporal e com meios mais reduzidos, mas procurando atingir uma maior eficiência e eficácia. Em que medida entende que este elemento essencialmente tático deve responder às exigências definidas pela Estratégia?**

R: “No contexto actual, em que as motivações sociais, económicas e ambientais prevalecem como garante da sustentabilidade do poder político de uma entidade, constituída por um País ou por um conjunto de Países, formando alianças, para que seja possível cumprir a estratégia definida pelos mais elevados escalões é fundamental que os órgãos dos escalões mais baixos adoptem os procedimentos/técnicas mais eficazes e eficientes. No entanto, estes procedimentos/técnicas têm obrigatoriamente de tender para as exigências definidos pela estratégia, ou seja os mecanismos adoptados terão que se subjugam à estratégia.”

APÊNDICE V – ENTREVISTA 6

Interlocutor: Dr. Carlos Machado

Entrevistador: Lury Décio Pedro dos Santos

Cargo/Empresa: Director de Logística/RODOCARGO

Data: 6 de Fevereiro de 2013

Hora: 11h00

Local: Rua 28 de Setembro 102, Frielas

Guião de Entrevista:

- 1. A Logística assume uma reconhecida importância no planeamento de necessidades de abastecimento ao longo da história da humanidade, evoluindo da simples distribuição física para abarcar um vasto conjunto de actividades e serviços, por forma a responder à necessidade crescente de redução de custos e acréscimo de valor. Neste sentido, como avalia o desempenho logístico da sua organização, por forma a cumprir a sua missão e os objectivos definidos estrategicamente?**

R: *“Antes de mais, importa referir que, a Logística no Grupo Barraqueiro é uma actividade relativamente recente. Portanto, a Logística no Grupo Barraqueiro, nomeadamente na RODOCARGO, que é a empresa que você está a analisar, tem uma actividade séria, nesta área há três anos. Em relação a pergunta, é verdade, concordo que a Logística evoluiu de uma simples distribuição física para serviços de valor acrescentado e quando se pergunta, qual a missão e os objectivos definidos estrategicamente, na nossa empresa é exactamente essa a missão é: prestar um serviço de qualidade mas, cada vez mais diversificado aos nossos clientes e aos nossos potenciais clientes. Eu quando digo mais diversificado, digo o que? Digo que, além da distribuição física, que é uma componente, como sabe, muito importante da Logística, importa também, não só a armazenagem de mercadorias mas também aquilo que hoje em dia se fala muito na Logística que é: os serviços de valor acrescentados. Na Logística, nos tempos que hoje correm, na minha opinião, é nos serviços de valor acrescentado que nós podemos fazer a diferença. Porque a maior parte das empresas fazem distribuição física com alguma qualidade. Portugal é um país pequeno, não é difícil, hoje em dia, fazer a distribuição física em Portugal. A armazenagem, melhor ou pior, com maior ou menor espaço, também a maior parte das*

empresas nesta área consegue fazer. A grande dificuldade é prestar um serviço cada vez mais diversificado, como por exemplo: o assembling – a junção de caixas promocionais, a embalagem. Portanto, esse tipo de serviços é que podem de facto diferenciar. Quanto a sua pergunta, avalio de forma muito positiva. Nós em 3 anos já representamos cerca de dez por cento da facturação total da empresa. Portanto avalio de forma positiva.”

2. A Cadeia de Abastecimento representa a estrutura na qual se desenvolvem as actividades logísticas de armazenamento, transporte, gestão de stock, entre outras, constituindo a Logística, por isso, o foco da Cadeia de Abastecimento. Neste contexto, como avalia a importância da Cadeia de Abastecimento para o desempenho logístico da sua organização?

R: “Bom, nós somos um operador logístico. Nós não somos uma empresa que compra directamente bens à fornecedores. Portanto, naturalmente que uma empresa que compre bens à fornecedores tem que ter muito cuidado com a eficiência da sua cadeia de abastecimento. Repare, nós vendemos serviços. Nós não vendemos mercadorias e, naturalmente que, para que nós possamos prestar um bom serviço aos nossos clientes, naturalmente que a cadeia de abastecimento dos nossos clientes tem que funcionar muito bem. Porquê? Porque, como é óbvio, se nós recebermos a mercadoria na hora certa, na hora estipulada, naturalmente prestamos melhor serviço do que se recebermos a mercadoria com três ou quatro dias de atraso. Porque se recebemos a mercadoria com um atraso substancial, se recebemos a mercadoria com quatro dias de atraso, por exemplo, por culpa de quem vende aos nossos clientes... Vou-lhe dar um exemplo: temos, por exemplo, um cliente na área da grande distribuição, naturalmente que, se os fornecedores deles não entregarem na hora estipulada e no prazo estipulado, também nos complica a nós, toda a cadeia logística. Portanto, esse é que é o problema. Nos dias que hoje correm e que o tempo é dinheiro (...) o consumidor hoje em dia quer ter os produtos o mais perto possível de casa. Portanto, para que isto aconteça é importantíssimo a eficiência e a eficácia da cadeia de abastecimento. Nós somos um operador logístico, nós vemos isso de uma forma um bocadinho diferente. Porque não temos qualquer intervenção na negociação entre os nossos clientes e os fornecedores deles. Nos temos intervenção depois na gestão logística. Nós não compramos produto, nós apenas nos limitamos a prestar o serviço depois de termos do nosso lado a mercadoria que eles compram. Agora se me perguntar, a cadeia de abastecimento deve ser eficiente para nós também? Para nós

também deve ser, claro que deve ser. Quanto mais eficiente ela é, com mais fluidez o nosso serviço...

3. De que forma é que as opções estratégicas fundamentadas na Cadeia de Abastecimento, no que concerne aos fluxos físicos e de informação, concorrem para a definição da estratégia na sua organização?

R: “Os fluxos físicos por si só são muito importantes para o nosso desempenho logístico. Hoje em dia, mais importante do que os fluxos físicos são os fluxos de informação. Hoje em dia é impensável conceber uma gestão de uma cadeia de abastecimentos sem existirem sistemas de informação aplicados a essa cadeia de abastecimento, nomeadamente WMS – warehouse management system, programas de rastreabilidade no que toca a questão das entregas, o track and trace. Nos dias que hoje correm nós não podemos conceber as duas coisas sem estarem interligadas, ou seja, o fluxo físico tem que acompanhar o fluxo informacional e vice-versa. Hoje em dia é impensável, para uma empresa que tenha departamento de logística, nós termos um armazém cheio de caixas sem estarem bem identificadas, por exemplo. Ou é impensável nós colocarmos dentro de uma carrinha 50 entregas sem estarem devidamente controladas. Portanto as duas coisas não podem viver uma sem a outra. Elas poder viver podem, a empresa está condenada é ao fracasso. Perde a competitividade com as restantes. Porque os programas de track and trace existem em todo o lado, os ERP`s existem na maior parte das empresas, os WMS são fundamentais. Portanto, respondendo a sua pergunta, a forma é o grande segredo do sucesso. A sua terceira pergunta é o grande segredo do sucesso. Porque os fluxos informacionais têm que estar totalmente conectados com os fluxos físicos. Hoje em dia, nós temos que saber aonde as coisas estão, em que fase estão à qualquer momento, on-line.”

4. Na sua opinião, como devem as organizações encarar a gestão estratégica (representada de forma sucinta por um processo de análise, planeamento, implementação e avaliação), em ordem a cobrir as diferentes áreas e actividades logísticas afim à Cadeia de Abastecimento?

R: “Esta pergunta não é fácil, porque qualquer uma das quatro etapas que você aqui coloca, processo de análise, planeamento, implementação e avaliação, elas são as quatro fundamentais. O que eu acho é o seguinte, acho que essas quatro vertentes vão se cimentando uma à outra. O que quero dizer com isto é o seguinte: se nós fizermos uma análise muito real daquilo que pretendemos implementar, começamos bem. Portanto, a análise é fundamental, tentar

perceber junto aos clientes quais as suas reais necessidades e o que é que eles vão precisar para o bom desempenho da operação. Entendendo isso é muito mais fácil depois planejar. Fazendo uma análise é muito mais fácil depois planejar, fazendo uma análise rigorosa das necessidades. Também é importante referir que, hoje em dia, nós em princípio não somos obrigados, não devemos até, a dar mais ao cliente do que ele necessita. Nós temos que dar ao cliente o que ele de facto necessita, o que ele vai querer. Portanto, primeiro é importante fazer uma análise, depois um bom planeamento, se fizermos uma boa análise e um bom planeamento a implementação é muito mais fácil. Se nós nos protegemos, se nos estudarmos bem a análise e o planeamento a implementação é muito mais fácil. A avaliação, tem que ser feita. Nesta análise é importante definir os KPA's (Key Performance Indicators), é importante definirmos os indicadores de análise. A avaliação torna-se depois muito mais simples. Eu diria mais, num operador logístico a avaliação é fundamental, até porque somos nós certificados e nas certificações nós temos que dar provas que avaliamos o nosso desempenho. A avaliação é a parte final, quando está tudo implementado você tem que avaliar. Você tem que avaliar por dois motivos: primeiro lugar, tem que avaliar para definir internamente as melhorias que tem que implementar; mas também tem que avaliar porque é uma exigência do seu cliente. No caso do operador logístico, por exemplo: eu tenho um determinado cliente que me diz, eu como cliente quero que vocês me avaliem diariamente linhas de material de saída, linhas de material de entrada, número de itens que tenho em stock, número de espaço ocupado. Por um lado há a avaliação que o cliente necessita – eu vou contrata-lo e quero saber isto, por outro lado há a sua própria avaliação, por exemplo: a sua equipa tem trinta operadores, o que é que eles produzem, cada um deles. A avaliação é fundamental por motivos internos e por motivos de obrigação, de contrato. Existe uma série de indicadores que são de facto standards para a maior parte dos operadores, depois há alguns indicadores mais particulares que tem a ver com cada dos nossos clientes. Existem de facto indicadores standards, e quais são eles: linhas de material de entrada, unidades entrada, linhas de saída, unidades de saída, metros cúbicos de armazenagem, em muitos casos o peso, o peso total da mercadoria que temos armazenada. Eu diria que noventa e muitos por cento dos operadores logísticos têm esses indicadores. Depois cada cliente tem uma ou outra particularidade, por exemplo, pela sua natureza da mercadoria, nós temos

clientes que o factor principal de análise é o peso da mercadoria e querem saber o peso diário que nós temos em stock. As características da mercadoria são muito importantes para a análise.”

- 5. Dos principais fundamentos subjacentes ao conceito de estratégia empresarial, destaca-se a necessidade de um Planeamento Operacional e Tático, mais flexível no que diz respeito aos meios disponíveis e ao tempo de aplicação. Em que medida entende que este elemento, mais notável nas actividades correntes e difundido pelas diferentes unidades da empresa, deve responder às exigências definidas superiormente, ao nível estratégico?**

R: “Você aqui coloca uma coisa importante. Repare, eu acho que aqui na sua pergunta o mais importante nisto tudo é, na minha opinião assume importância a flexibilidade. Portanto, é esta parte aqui: mais flexível no que diz respeito aos meios disponíveis e ao tempo de aplicação. Obviamente que, do ponto de vista do operador logístico, a flexibilidade, no que diz respeito aos meios disponíveis e ao tempo de aplicação, é fundamental para ganhar o negócio. Flexibilidade para nós nos adaptarmos em geral às necessidades do nosso cliente, ou seja, vou-lhe dar um exemplo. Falei-lhe na primeira pergunta nos serviços de valor acrescentado. Imaginemos que um cliente tem setenta por cento das suas necessidades na área de serviços de valor acrescentado, nós temos que ser flexíveis no menor espaço de tempo. Ou seja, o que os nossos clientes querem é: eu tenho uma operação XPTO, necessito de fazer um serviço de valor acrescentado X e necessito de implementar isso no tempo mais curto possível, 24 horas. No geral concordo com a pergunta. E depois está aqui outra coisa que é muito importante. Nos operadores logísticos, esta flexibilidade e esses meios disponíveis ao tempo de aplicação, é muito importante. Devido também a nossa certificação, esta questão do difundido pelas diferentes unidades da empresa é muito importante. Ou seja, tem que ser transversal.”

APÊNDICE X – ENTREVISTA 7

Interlocutor: Dr. Paulo Niza

Entrevistador: Lury Décio Pedro dos Santos

Cargo/Empresa: Director Comercial/CP Carga S.A.

Data: 20 de Fevereiro de 2013

Hora: 10h10

Local: Avenida da República nº 6

Guião de Entrevista:

- 1. A Logística assume uma reconhecida importância no planeamento de necessidades de abastecimento ao longo da história da humanidade, evoluindo da simples distribuição física para abarcar um vasto conjunto de actividades e serviços, por forma a responder à necessidade crescente de redução de custos e acréscimo de valor. Neste sentido, como avalia o desempenho logístico da sua organização, por forma a cumprir a sua missão e os objectivos definidos estrategicamente?**

R: *“Dentro da organização de uma cadeia logística o transporte ferroviário conta muito. Estamos a falar, às vezes, na maior distância que é a componente ferroviária. Nós tentamos não falhar. Quando a agenda está bem definida, quando os horários estão bem definidos, tentamos não falhar, tentamos cumprir rigorosamente com o que lá temos. Olha, até tenho aqui, basicamente dois slides relativamente as cadeias logísticas e ao importante papel do caminho-de-ferro. Mostra-se aqui toda a cadeia logística: temos uma origem, cliente origem, em que há aqui uma recolha, vai para o comboio, o comboio faz o transporte para um terminal ou para destino final para o cliente. E a situação inversa: aqui há uma recolha de material, há uma recolha de produtos, há toda esta logística aqui feita neste início, o comboio recolhe e leva a destino. Aqui a mesma coisa, está ilustrado basicamente a nossa acção. Porque nós logística propriamente não a fazemos. Somos um parceiro daquela cadeia logística: damos a tracção, fazemos o que sabemos fazer. Há um exemplo muito bom que é um comboio da Alemanha. Nós temos um comboio da Alemanha, que vem aqui de Frankfurt, este comboio começou com uma cadência de uma vez por semana, é um comboio que é comercializado pela DB, mesmo pelos caminhos-de-ferro alemães, cá é a DB Schenker que comercializa o comboio em Portugal, que são*

os transitários dos caminhos-de-ferro alemães. (...) Vem com peças para a Autoeuropa. Veja esta cadeia logística: a DB atravessa a Alemanha e vem com a tracção deles até Irun, até França, aqui na fronteira de Irun estamos a falar de transporte em bitola europeia e aqui estamos a falar em bitola Ibérica; aqui nesta fronteira Irun é feito o transbordo das caixas móveis para vagões de bitola Ibérica, demora cerca de oito horas; a Renfe, depois do transbordo, tracciona unicamente até a fronteira de Vilar Formoso. A Renfe transporta aqui, atravessa o território espanhol, entrega-nos o comboio em Vilar Formoso. E aqui a CP, como operador, tem um papel importantíssimo, porque este comboio é destino final e é origem. Este comboio trás sempre dois destinos, Leixões e Bobadela. Portanto nós aqui temos um papel preponderante, não podemos falhar nada na Pampilhosa, temos que fazer a manobra do comboio: meter o ramo de Leixões para Norte e o ramo da Bobadela para Sul. Este comboio começou com uma frequência de um por semana, já evoluiu para dois, em Maio deste ano, irá evoluir para três em finais deste ano. Já está com duas circulações: da Alemanha para cá, o comboio anda aí à sessenta por cento, setenta, não há importação. Agora, exportação há muita. Portanto o comboio para lá está sempre cheio. Basicamente para lá estamos a falar em pasta de papel e cortiça. (...) Para cá não há nada, tirando a Autoeuropa, é muito residual. Portanto é um comboio que está um pouco dependente do sucesso da Autoeuropa.” **Então avalia o desempenho logístico da CP como Positivo?** “Muito positivo. Este comboio está muito bem visto a nível da DB. Relativamente ao mercado que temos, nós não temos só isso, estamos metidos em muitas cadeias logísticas. Eu posso lhe dizer que, 60 por cento da nossa actividade esta concentrada nos portos. Portanto, se estamos nos portos, estamos no meio das cadeias logísticas. E nos portos estamos já a falar de navios, de prazos às vezes muito apertados, de embarque de navios que não podem esperar. Portanto, 60 por cento da nossa actividade está concentrada em portos quer importação, quer exportação, grande parte exportação. Não podemos falhar. (...) Houve um decréscimo da nossa actividade assumido por nós, desde Maio do ano passado, cerca de 25 % à 30% da nossa actividade. Teve que ser assumido por nós e foi explicado ao secretário de estado. Tivemos que fazer esta análise criteriosa, cliente à cliente, conta de exploração à conta de exploração, relação à relação e houve destinos que abandonamos, não conseguimos lá ir. Tivemos que: esses dão-nos dinheiro, esses interessam-nos. Tivemos que nos começar a canalizar

em determinados tráfegos, em período de crise. Portanto, a nossa actividade decresceu em 25 por cento. Mesmo assim, conseguimos fechar com uma recuperação de cerca de 13 por cento, em relação ao ano anterior ao nível de... EBITDA quase que ficava positivo, o resultado sem amortizações ficou em dois milhões de euros. Se não tivesse sido a greve, já tínhamos tido um EBITDA positivo. Como sabe, estamos no meio de uma privatização. Você tem esses exemplos de cadeia logística, já viu o quão importante é o modo ferroviário nisto. Estamos a falar, aqui na recolha capilar e na distribuição capilar e deixar o grande para o caminho-de-ferro. Porque é aquilo que o caminho-de-ferro sabe fazer: maior volume, grandes comboios, cadências certas. Nos fazemos por semana 84 comboios para o terminal de Sines: 42 para lá e 42 para cá. Que ninguém acreditava.”

- 2. A Cadeia de Abastecimento representa a estrutura na qual se desenvolvem as actividades logísticas de armazenamento, transporte, gestão de stock, entre outras, constituindo a Logística, por isso, o foco da Cadeia de Abastecimento. Neste contexto, como avalia a importância da Cadeia de Abastecimento para o desempenho logístico da sua organização?**

R: “Como lhe disse esta cadeia da DB é uma cadeia muito importante. Já viu que é um comboio que vem da Alemanha para Portugal com uma frequência de duas vezes por semana. Também estamos metidos no meio da cadeia dos siderúrgicos, temos a Siderurgia Nacional: temos o produto acabado que levamos para Setúbal e temos também a matéria-prima, que são as bobines, que trazemos de Setúbal para a siderurgia. Portanto, temos o comboio a levar a matéria-prima e a trazer o produto acabado: produto acabado de exportação e matéria-prima de importação, que são as bobines em bruto que vêm para ser trabalhadas na siderurgia. Pronto, isto é uma cadeia de transportes também bastante importante onde estamos metidos. Agro-alimentares, a nível de cereais, nós estamos com a Valor mas, é tudo tráfego nacional. É tudo tráfego da fábrica da Valor, é produto acabado, é mais ração para frango, para galinha. Estamos um pouco nessa cadeia de distribuição alimentar. Estamos também com os cereais da Iberol. Temos os cereais e soja também da Iberol. Basicamente nós estamos metidos em quase todas as cadeias logísticas. Porque, nos portos estamos metidos em todas, tudo que seja exportação: cimentos, siderúrgicos, contentores, tudo que seja exportação como nós que fazemos a grande parte do volume. Eu até muitas vezes digo – a CP Carga é quase dona do negócio.

Porque muitas vezes o transporte faz oscilar muito o preço. E o transporte tem um peso tão grande naquela cadeia logística, muitas vezes, que nós podemos, se quisermos, quase que a CP Carga pode acabar com aquele negócio. Mas tem que estar tudo bem encaminhado, temos que ganhar todos.”

3. De que forma é que as opções estratégicas fundamentadas na Cadeia de Abastecimento, no que concerne aos fluxos físicos e de informação, concorrem para a definição da estratégia na sua organização?

R: “Não há dúvida que... Eu posso aqui combinar: você é cliente da CP Carga vem aqui combinar comigo um transporte de 500toneladas de ouro, eu aqui tomo nota disso, a nível produtivo é montado um comboio, está tudo feito. No ponto A, em Frei de Espada a Cinta, às duas da manhã quando era para sair o comboio, o maquinista caiu e torceu o pé. Tudo o que aqui fizemos, um trabalho grande, pode ser posto em causa por causa de uma queda de um maquinista e o comboio não sai. Tudo é importante. Mas é o que digo, nós aqui podemos fazer tudo, tudo, mas o terreno é a última... O terreno muitas vezes é que faz mover isto tudo. Portanto, é importante as duas situações mas, o terreno tem sempre a última palavra a dar. Porque são os gajos que carregam no botãozinho para a locomotiva sair, para levar aquilo. Se tudo correr bem, se tivermos num cenário normal, sem greve, é tudo importante. Portanto é importante a execução do comboio, os contactos com os clientes, todo aquele trabalho que é feito de captação (...). Num cenário tudo é importante, é importante o maquinista que pega no comboio, é importante a mercadoria que lá vem, é importante os players todos que lá estão, as pontas finais, a interacção comercial-produção. (...) O comercial tem a obrigação de ir buscar clientes, de vender, de fazer o serviço pós-venda, de tratar tudo o que é comercial, preços contractos. Todos temos um papel importante. E depois damos todos os nossos elementos à produção, e a produção a partir daí, que é quem tem que fazer o comboio, executar o comboio, criar os canais, dialogar com a Refer para abrir aquele canal, e aquele canal vai um pouco de encontro com aquilo que dialogamos com o cliente (...) e é com base nisso que temos as reuniões com a produção, a produção leva a nossa encomenda, vai ter que dialogar depois com a Refer que é a dona da infra-estrutura, para começar a marcar aqueles canais. Porque nós também temos estradas para os nossos comboios andarem. Os comboios têm os horários, têm os canais deles todos, como tem o espaço aéreo - tem os canais para os aviões

andarem. Não há dúvidas que nós temos fluxos importantíssimos, temos fluxos, esses os contentores passivos, o fluxo para central do Pego, do carvão, que é um fluxo com uma cadência muito forte, cinco mil toneladas por dia, que também é um fluxo importantíssimo; os fluxos de cimento para exportação. Há fluxos que são muito importantes.”

4. Na sua opinião, como devem as organizações encarar a gestão estratégica (representada de forma sucinta por um processo de análise, planeamento, implementação e avaliação), em ordem a cobrir as diferentes áreas e actividades logísticas afim à Cadeia de Abastecimento?

R: “Todos os negócios, todos os comboios que você vê circular ai de mercadorias, eles são todos concebidos aqui na Avenida da República. Faz-se tudo aqui. Por isso é que existe a direcção comercial, por isso é que existe essa equipa que está aqui toda no primeiro andar. Está dividida em tráfego nacional e tráfego combinado internacional. Aqui é feita a análise, nós aqui, o cliente vem cá, vamos ao terreno analisar as condições quer de carga e quer de descarga, analisamos as infra-estruturas, vimos se temos vagões, se temos vagões adequados àquele transporte, analisamos isso tudo. Depois partimos para a execução do preço – o cliente aceita o preço, ok. Depois avançamos para a concepção do transporte, com base naquilo que o cliente nos pediu, as toneladas dadas, na frequência que ele quer, nos dias que ele quer, nisso tudo. Temos reuniões aqui ao nível interno com a nossa direcção de operações. (...) Nasce tudo aqui. É a implementação a parte crítica. A parte crítica muitas vezes é o maquinista. A parte crítica é mesmo a parte final. E agora estamos a viver numa parte crítica por causa deste compromisso laboral. (...) Nós fazemos 250 comboios por dia e nesses comboios há três ou quatro ocorrências por semana, por mês se calhar, em cenário normal. As locomotivas não são sempre apedrejadas, nem avariam sempre. Se não, não conseguíamos fazer os 150 comboios nem nove milhões de toneladas. A parte crítica é sempre a parte final. No papel tudo é bonito, nós no papel fazemos tudo, fazemos os esquemas produtivos, fazemos tudo bonito. Na implementação, até há vezes que o próprio cliente esconde coisas, entre aspas, ineficiências que ele tem, que depois começam a vir ao de cima com a própria realização do comboio. A nossa indústria nacional ainda tem muitas coisinhas que nós operadores nos podemos queixar. Trabalhamos as 24 horas, os sete dias. Como lhe disse, a CP Carga SA e uma empresa que em 2014 estará no verde, e é uma empresa que é apetitosa

a quem a queira adquirir, é uma empresa que tem tudo para dar lucro, para ser uma empresa mais criável. Somos uma empresa de âmbito nacional.”

- 5. Dos principais fundamentos subjacentes ao conceito de estratégia empresarial, destaca-se a necessidade de um Planeamento Operacional e Tático, mais flexível no que diz respeito aos meios disponíveis e ao tempo de aplicação. Em que medida entende que este elemento, mais notável nas actividades correntes e difundido pelas diferentes unidades da empresa, deve responder às exigências definidas superiormente, ao nível estratégico?**

R: “Deve observar os objectivos dentro da organização. Portanto, o nível operacional, os meus colegas operacionais, a direcção de operações que é responsável pela formação, pela feitura dos comboios, são eles que têm que fazer os comboios, mediante as nossas encomendas. Portanto, eles têm um papel muito fundamental e muito preponderante. São eles que fazem andar os comboios. Portanto, não podem estar autónomos. Eles têm que saber os interesses do comercial, têm que saber os interesses da empresa. Portanto, os comboios são feitos e são geridos com base em orientações comerciais e orientações estratégicas da empresa. Vou-lhe dar um exemplo que é quase diário agora com esses problemas de conflitos laborais: quase diariamente acontece ter de optar por um comboio em detrimento do outro. Não são as operações que tomam essa ordem. Quando eles detectam que vai haver algum problema, automaticamente falam com o comercial, falam comigo, depois eu aqui desencadeio... e é tomada a decisão. Muitas vezes a decisão comercial pode nem ser pelo volume de um comboio ou de outro. Estrategicamente, aquele comboio além de fazer pior receita pode nos interessar naquele dia que tenha que ser feito. As operações nunca poderão ser autónomas. Podem ser autónomas a fazer escala dos maquinistas dos operadores, afectar as locomotivas, isso é com eles. Tem que ir de encontro ao que nós queremos. Eu vou-lhe só explicar: os clientes até a quarta-feira, até ao fim do dia, enviam-nos as suas programações todas comerciais, normalmente tudo por e-mail, debitam-nos tudo. Nós aqui temos a quarta-feira à tarde a à quinta-feira de manhã, temos programas internos em que programamos aquilo – o cliente pode nos mandar em toneladas e nos programamos em número de vagões, em comboios. Fazemos a programação comercial até quinta-feira ao meio-dia. As operações a parti de quinta à tarde começam a trabalhar o que nós pedimos, começam a

trabalhar os nossos pedidos todos: começam a afectar locomotivas, começam a afectar maquinistas, começam a afectar tudo isso. Durante essa programação surgem conflitos, eles não conseguem fazer os comboios todos, automaticamente nos ligam (...). Portanto, há sempre um diálogo. E é ajustado o programa semanal. Portanto, o programa semanal depois sexta-feira até à hora do almoço é debitado, e o programa semanal vem novamente para o comercial e o comercial vai confirmar todos os pedidos que fez. Para durante à sexta-feira da parte da tarde ajustar com os clientes alguma falha que haja e o cliente saber que, na semana que vem não vai ter aquela quantidade toda, vai ter menos um comboio. Para o cliente também se poder ajustar à outros meios de transporte, nesse caso o rodoviário. (...) Eu posso lhe dizer, como responsável comercial, que o nosso desempenho, em cenário normal é muito bom, em cenário de greve, esta a ser bom. O último inquérito de satisfação que nós tivemos, foi há cerca dois anos, todos os clientes nos apontaram como o óptimo parceiro para o negócio deles. Mesmo com esses conflitos laborais os clientes acreditam em nós. Posso lhe dizer que nunca houve, de há um ano para cá, tanto pedido de transporte, como houve nos últimos vinte anos. Porque, cada vez mais o caminho-de-ferro é que tem que responder aos clientes, é a porta de entrada nas fábricas, é a porta de entrada do país, são as exportações, são as importações. (...) 85% da produção da Autoeuropa é escoada por comboio pela CP Carga. Estamos a falar de mais uma cadeia logística importantíssima. A Autoeuropa é dos maiores exportadores nacionais. ”

APÊNDICE Y – ENTREVISTA 8

Interlocutor: Sr. Alexandre Fernandes

Entrevistador: Lury Décio Pedro dos Santos

Cargo/Empresa: Hub Manager/TRANSPORTA S.A.

Data: 26 de Fevereiro de 2013

Hora: 10h13

Local: Estrada de São Marcos nº 15, Cacém

Guião de Entrevista:

- 1. A Logística assume uma reconhecida importância no planeamento de necessidades de abastecimento ao longo da história da humanidade, evoluindo da simples distribuição física para abarcar um vasto conjunto de actividades e serviços, por forma a responder à necessidade crescente de redução de custos e acréscimo de valor. Neste sentido, como avalia o desempenho logístico da sua organização, por forma a cumprir a sua missão e os objectivos definidos estrategicamente?**

R: *“Nomeadamente a Rodocargo, que foi onde estive, que faz um processo de logística e nós fazemos a distribuição dessa mesma mercadoria. Portanto, é realizado o processo todo de logística de mercadoria, nomeadamente o armazenamento, segregação de peças e o picking do mesmo material, tal e qual como lhe explicaram na Rodocargo, e nós fazemos a distribuição. Ao nível da nossa distribuição, como é que é o desempenho... Nós, neste momento estamos a crescer no mercado, sem dúvida alguma. Nós estamos a implementar uma série de processos novos na distribuição nomeadamente, como eu falei há pouco da leitura óptica que é fundamental para que haja um registo físico de todos os envios que entram e que saem do armazém. (...) A Transporta existe a cerca de vinte anos, no entanto... Esta sim é a Transporta, esta é a Transporta e o caminho certo que nós estamos a querer chegar. É caminhar para melhorar. Estamos num processo de melhoria contínua e vamos continuar sempre, sempre, sempre. Ou seja, não queremos ficar para trás das outras empresas de transporte, queremos sim estar ao lado e acima das outras empresas de transportes. É o nosso objectivo. A empresa, até há cerca de dois anos atrás, sempre foi conhecida pela distribuição de bazar – de paletes. Tudo o que era carga pesada as empresas entregavam a Transporta. Tudo o que era paletes:*

as empresas que queriam paletes entregavam a Transporta. Neste momento nós mudamos a nossa estratégia, que é apostar na pactária, no parcel em detrimento dessas mesmas paletes. Neste momento já estamos a caminhar para uma frota jovem, subcontratada. Nós tínhamos uma grande fatia de frota própria. Neste momento estamos com uma pequena fatia de frota própria e com uma grande aposta na subcontratação. Uma frota jovem, dinâmica, com uma apresentação completamente diferente. O logo, inclusive, o logo da empresa foi mudado, está com uma imagem mais limpa, uma imagem mais pura, que é aquilo que nós pretendemos. (...) As empresas, como é óbvio, qualquer empresa tem estratégias e têm táticas. A nossa estratégia é caminhar para pactária, apostar cada vez mais na pactária e que sejamos um parceiro fiável no mercado, com na data prevista e em perfeitas condições – este é o nosso principal objectivo. (...) As nossas táticas, mediante o momento, a nossa postura e a nossa posição no mercado, nós vamos alterando as nossas táticas. Neste momento, a nossa tática será, sem dúvida alguma, caminhar num processo de melhoria contínua, e vai continuar, implementar a leitura óptica, apostar em clientes que apostem na nossa distribuição de pactária, apostar na subcontratação em detrimento da frota própria... Todas essas são as nossas táticas, para um plano de melhoria contínua.”

2. A Cadeia de Abastecimento representa a estrutura na qual se desenvolvem as actividades logísticas de armazenamento, transporte, gestão de stock, entre outras, constituindo a Logística, por isso, o foco da Cadeia de Abastecimento. Neste contexto, como avalia a importância da Cadeia de Abastecimento para o desempenho logístico da sua organização?

R: “Nós fazemos todo o tipo de distribuição, excepto alimentar. Nós fazemos distribuição em grandes superfícies, mas as grandes superfícies e as centrais de compras não recebem unicamente produtos alimentares. Até porque os produtos alimentares carecem de uma frota dedicada: algumas com frio, outras com determinadas especificidades. Nós não fazemos esse tipo de distribuição. Alimentar, não. Fazemos todo o tipo de distribuição e estamos a iniciar, neste momento, a distribuição farmacêutica. Eles são a sustentabilidade do nosso negócio, sem dúvida alguma. Nem se pode pensar ao contrário. Se não fossem os clientes que apostassem na nossa distribuição e se nós não tivéssemos com o foco máximo no cliente, os clientes deixariam de apostar em nós e a Transporta não existiria, como é natural. No entanto, nunca podemos achar que

estamos a servir bem o cliente, temos que pensar sempre que podemos servir melhor.”

3. De que forma é que as opções estratégicas fundamentadas na Cadeia de Abastecimento, no que concerne aos fluxos físicos e de informação, concorrem para a definição da estratégia na sua organização?

R: “O que movimenta a empresa, sem dúvida alguma que serão os fluxos físicos de carga: se a carga não chegar, nós não temos forma de a distribuir, se a carga não sair para distribuição, nós não a podemos entregar. Portanto, os fluxos físicos, tanto de manuseamento de mercadorias, como de triagem, segregação, carregamento, descarga, todos esses fluxos são a base do nosso serviço. Quanto aos fluxos administrativos, acaba por ser uma... Nós temos vários fluxos administrativos que será, digamos... uma parte será a fotografia. O que é que eu quero dizer com a fotografia: diariamente nós temos um departamento que nos tira a fotografia do trabalho que foi realizado, naquele dia de actividade. Ou seja, os resultados, a performance a atingir, os custos... Nós temos um departamento específico que nós dá essa fotografia. E nos precisamos de saber, para saber se estamos a melhorar e o que é que podemos fazer para melhorar no dia seguinte. Temos outros departamentos, da parte administrativa: o fecho do dia dos motoristas, a tratamento de determinadas entregas que foram devolvidas pelos clientes o serviço de apoio ao cliente, também é um serviço considerado mais ou menos administrativo, é o departamento que tem contacto com o cliente e que pode servir o cliente mais directamente do que as operações. A importância é total. Aliás, nós não podemos manter na organização um processo que não seja importante. Qualquer processo que não seja importante tem imediatamente que ser extinto porque acabamos por despender recursos, não racionalizar os recursos que temos e estamos a fazer um processo que acaba por não ser viável para a própria empresa.”

4. Na sua opinião, como devem as organizações encarar a gestão estratégica (representada de forma sucinta por um processo de análise, planeamento, implementação e avaliação), em ordem a cobrir as diferentes áreas e actividades logísticas afim à Cadeia de Abastecimento?

R: “É o seguinte. Eu acho que uma empresa tem que estar munida de pessoas, em primeiro lugar, competentes, em segundo lugar, dedicadas e em terceiro lugar, que saibam trabalhar em equipa. (...) Tanto o nosso motorista tem uma opinião válida, mediante as dificuldades que se possam apresentar na

distribuição, como a nossa administração também apresente soluções, apresente também alguns problemas para nos resolvermos. Ou seja, a estrutura da Transporta, nesta fase, é uma estrutura que está equilibrada, que todas as pessoas sabem perfeitamente aquilo que têm que fazer, todas as pessoas sabem quais são os seus indicadores-chave para cumprir os seus objectivos diários. O que é curioso nesta empresa é que desde a administração até ao motorista (...) todo o grupo em si, desde o administrador, até ao operador de armazém, até ao hub manager, o motorista, têm as suas funções de maior importância na empresa. E todas as pessoas trabalham em conjunto. (...) Trabalhamos em conjunto, sabemos por onde é que devemos de remar, isso é o mais importante nas organizações. O serviço diário de distribuição dos motoristas é planeado por alguém, é planeado pelos gestores de rotas. Se o serviço diário, de manhã, for mal planeado, for mal gerido, se houver um desvio de dois centímetros de manhã, ao final do dia vamos ter um desvio de dois metros. Ou seja... O maior indicador, com toda a franqueza, o maior indicador não será um quadro que nos recebemos com a performance que nós atingimos. O maior indicador, se estamos ou não a cumprir os objectivos é a resposta de um cliente. Se um cliente fizer alguma reclamação é porque nós não estamos a atingir aquilo para que estamos a trabalhar ou estamos a trabalhar no sentido errado. Portanto, não há maior indicador que um cliente. Portanto: há um planeamento de rotas de distribuição, há uma gestão de rotas, há um planeamento dessas mesmas rotas e os motoristas carregam a mercadoria. Se houver um desvio nesse planeamento, vai afectar a nossa performance. O objectivo que nós pretendemos, nós temos uma determinada performance a atingir, que será prejudicada se não for atingida. Ou seja, se houver alguma anomalia, de manhã na distribuição, uma falta de atenção, um descuido, alguma coisa, vai se reflectir no final do dia. E é através dessa fotografia que nós conseguimos ter a percepção do que é que falhou. E essa fotografia é diária. Críticas, que carecem de maior atenção: eu acho que todas as áreas merecem a nossa atenção. No entanto, face ao nosso serviço diário, que é a distribuição, e que nós acabamos por ceder a nossa mercadoria a parceiros que são os nossos subcontratados, temos que ter uma atenção redobrada. Poderá ser a minha gestão (...) eu não descanso porque o serviço não é feito por mim, ou seja, eu até ao final do meu dia de trabalho eu não estou descanso enquanto o serviço não for realizado. Porque não é feito por mim e eu tenho que ter a confirmação

daquele subcontratado que o serviço foi efectuado. Portanto, tem que haver uma atenção redobrada nesse caso. Porque o que move a nossa empresa é sem dúvida a distribuição: é os fluxos de entrada e saída de mercadoria aos nossos clientes e só é concluído, quando a entrega é finalizada. Todos os indicadores têm que ser olhados na mesma proporção. (...) nós conseguimos atingir, sem dúvida alguma, diariamente o objectivo máximo da qualidade de serviço, mas os custos vão disparar. Ou seja, nos temos que racionalizar, rentabilizar os recursos e dessa forma fazer um controlo apertado a todo o nosso serviço, para que seja cumprido com o mínimo de custos e a máxima qualidade de serviços.”

- 5. Dos principais fundamentos subjacentes ao conceito de estratégia empresarial, destaca-se a necessidade de um Planeamento Operacional e Tático, mais flexível no que diz respeito aos meios disponíveis e ao tempo de aplicação. Em que medida entende que este elemento, mais notável nas actividades correntes e difundido pelas diferentes unidades da empresa, deve responder às exigências definidas superiormente, ao nível estratégico?**

R: “Este aqui é o meu escritório e eu consigo ver praticamente quase todo o armazém daqui. Eu raramente estou aqui em cima. Porque eu tenho que estar no meio da operação. Eu diariamente estou lá em baixo, no escritório, ao pé dos meus colegas, a fazer uma gestão com eles. (...) Eu não trabalho sozinho, eu não faço as coisas sozinho, sozinho não consigo fazer nada, como é natural. Exijo que nós trabalhemos aqui diariamente em equipa. Ou seja, eu tenho que dar este exemplo, eu tenho que estar ao pé da minha equipa para demonstrar que juntos nós vamos conseguir atingir os objectivos. Lá está, nos nunca podemos achar que assim está perfeito. Que estamos a fazer bem e que assim está perfeito, é isso mesmo que nós queremos. Não. Ok, está bom assim, mas nós conseguimos fazer melhor. Vamos melhorar. E temos que estar diariamente com este raciocínio: é o total customer focus, entregar na data prevista e em perfeitas condições, e que é possível fazer melhor. Diariamente temos que ter a ideia que é possível fazer melhor e apresentar soluções, como é natural, não é só achar que é possível fazer melhor e não trabalharmos nesse sentido. E qualquer departamento nunca pode achar que é autónomo. Porque nós temos que trabalhar em equipa e o departamento administrativo não funciona sem o operacional e vice-versa. A administração não funciona sem o departamento operacional, nem sem o departamento administrativo nem sem financeiro e vice-

versa. Temos que trabalhar em conjunto. Todos os departamentos, o financeiro, o departamento de soluções à medida que nós temos, as operações, o departamento administrativo, a informática, todos os departamentos sabem qual é a missão da empresa. Inclusive (...) tivemos mais uma formação relativamente as missões e os objectivos que nós pretendemos atingir na empresa. Ou seja, não vamos dar margem para que haja falhas. Porque na nossa empresa temos um espírito que, falhar não é opção.”

APÊNDICE Z – ENTREVISTA 9

Interlocutor: Dr. João Carlos

Entrevistador: Lury Décio Pedro dos Santos

Cargo/Empresa: Director de Logística/TRANSVIARIA, S.A.

Data: 21 de Março de 2013

Hora: 10h30

Local: Rua Severiano Falcão nº 8, Prior Velho

Guião de Entrevista:

- 1. A Logística assume uma reconhecida importância no planeamento de necessidades de abastecimento ao longo da história da humanidade, evoluindo da simples distribuição física para abarcar um vasto conjunto de actividades e serviços, por forma a responder à necessidade crescente de redução de custos e acréscimo de valor. Neste sentido, como avalia o desempenho logístico da sua organização, por forma a cumprir a sua missão e os objectivos definidos estrategicamente?**

R: “A TRANSVIARIA é uma empresa do grupo Cimpor. Desde sempre tomou conta de quase todas as operações de transporte e algumas até de logística de todo o grupo. Do grupo, nomeadamente em Portugal. A TRANSVIARIA actua só no mercado em Portugal. O Grupo Cimpor, como sabes, está representado em vários países e portanto, a TRANSVIARIA tem uma actuação de carácter doméstico, ou seja, só actua em função da sua organização em Portugal apesar de carregarmos em Espanha e noutros sítios, mas sempre com uma base de fornecimento em Portugal. A TRANSVIARIA, portanto, é o serviço de logística do grupo Cimpor. (...) Tudo o que é transporte e algumas questões logísticas é tudo feito pela TRANSVIARIA, noventa e tal por centos é assumido pela TRANSVIARIA. Depois há duas ou três empresas do grupo que têm transporte próprio e que gerem esta situação fora da TRANSVIARIA. Portanto, a área dos betões e a área dos agregados, são eles próprios que gerem a sua distribuição. Tudo o resto, tudo o que é Cimpor é a TRANSVIARIA que faz. Portanto isso equivale a noventa e tal por cento de todo o volume do grupo. (...) A missão da TRANSVIARIA é fazer com que o leque, ou portfólio, de tudo aquilo que faz, crie ou gere valor para o grupo. Ou seja, nos dominando os diversos produtos que transportamos (...) contamos que isso gere valor para o grupo, gere valor na

cadeia, ou seja, permite-nos ter uma negociação maior em relação aos fornecedores e em relação a tudo o resto: há optimização dos recursos, há optimização das frotas, há optimizações das operações para determinados fornecimentos e abastecimentos. (...) Maioritariamente é tudo intra-grupo. Cerca de 90 por cento é tudo feito dentro do grupo. Depois temos 10% da nossa actividade que está dispersa por alguns clientes externos. (...) A Cimpor tenta desde a origem, desde as suas matérias-primas, controlar a sua cadeia de abastecimento. Ou seja, nem está dependente de um fornecedor de matéria-prima (...) tem pedreiras, tem as suas próprias fontes de abastecimentos e depois, tenta ao máximo que a parte do transporte, a parte da movimentação, também se faça toda dentro da sua esfera de actuação. Por isso é que subcontrata a TRANSVIARIA para fazer isso. Invés de estar a subcontratar fora, não, as encomendas todas vêm ter aqui e nós fazemos internamente a... Aquilo que lhe posso dizer é que, a função logística com a entrada desta nova administração – nós fomos adquiridos por um grupo InterCement, no passado ano – e este grupo, InterCement, além de operador logístico é operador ferroviário, no Brasil tem estrutura ferroviária (...) é um grupo que tem muita visão da parte logística enquanto elemento fundamental na criação de valor. (...) nós estamos consecutivamente a tentar encontrar soluções que possam ser ou optimização daquilo que fazemos hoje ou que possam ser uma alternativa àquilo que fazemos hoje. Portanto, a função logística, nesta empresa, ganhou uma expressão que não tinha antes. (...) entendia-se que o fundamental era produzir, fundamental era vender. (...) Portanto, o nosso papel hoje não é só este. Hoje a logística está a ser francamente observada, está a responder a novos desafios. (...) hoje tudo é possível fazer, é tudo uma questão de ver se o retorno é superior ao investimento ou se de facto vale a pena avançar para este tipo de operações que para nós estava completamente posto de parte. (...) Agora, a logística hoje tem um papel fundamental na redução de custos (...). Hoje fala-se na logística, em termos de peso, em termos de intervenção, como se falava numa área comercial ou numa área de produção. (...) Nós fazemos uma reunião de tudo... O peso das quantidades movimentadas com a optimização de recursos, com a negociação com os fornecedores, com procurar alternativas de transporte que até aí não tinham sido exploradas e tudo isso tem trazido grandes poupanças na colocação do produto no destino. (...) Como sabe, o país está com as dificuldades que está, o mercado interno caiu completamente. Para onde

é que nós tivemos que nos virar – como quase todas as empresas – exportação, exportação, exportação. Exportação, como se sabe, os preços têm que ser ainda mais competitivos (...). Nós estamos com mais de 60 por cento da nossa produção, neste momento, exportada e este ano ainda pretendemos aumentar mais. (...) Tivemos que ajustar. (...) Actualmente, tudo o que é exportação é uma operação regular. (...) Portanto, essa é a nossa luta, transportar muito volume à baixo custo. (...) O foco da exportação obriga-nos ainda mais a esta racionalização. Portanto, tudo aquilo que não for otimizado, tudo aquilo que não for feito com eficiência... aquilo que seria um negócio rentável ou vantajoso passa a ser um negócio com prejuízo. As margens são de tal maneira esmagadas que basta um deslize para que não se cumpra o objectivo... Nós temos cumprido o objectivo... Se nós não fôssemos vistos como uma fonte de acréscimo de valor, certamente seria muito mais fácil a empresa contratar à terceiros. (...) Nós estamos de alguma forma a ser comparados, porque o grupo não se cinge só a consultas à nossa área, o grupo faz consultas externas para saber, também, se os valores que estamos a praticar, se tudo isto, de facto é vantajoso ou não. (...) Portanto, nós temos que corresponder as necessidades como temos que ser competitivos. Nesse aspecto, eu acho que o nosso trabalho é bom, tem um peso grande em tudo o que a empresa faz. (...) Falo com base no histórico... A TRANSVIARIA existe há vinte anos como empresa de transporte do grupo, se transporta noventa e tal por cento daquilo que o grupo é, é porque eventualmente vêem que o trabalho que está a ser feito, de alguma forma, está a cumprir aquilo que é necessário.”

- 2. A Cadeia de Abastecimento representa a estrutura na qual se desenvolvem as actividades logísticas de armazenamento, transporte, gestão de stock, entre outras, constituindo a Logística, por isso, o foco da Cadeia de Abastecimento. Neste contexto, como avalia a importância da Cadeia de Abastecimento para o desempenho logístico da sua organização?**

R: “Que não haja dúvida nenhuma... Nós, sem essas organizações, sem essa estrutura, não temos qualquer tipo de... Repare bem, a TRANSVIARIA não tem frota própria logo não é uma empresa transportadora. Nós actuamos como transitários. Já tivemos frota própria em tempos. Portanto, não tendo frota própria estamos dependentes de fornecedores externos. Portanto o nosso trabalho aqui é justamente a procura de soluções no mercado para ir ao encontro dos nossos clientes. Esses clientes que nós temos, obviamente são o

segredo da nossa existência. No dia que eles tiverem frota própria, ou contratarem externamente, a TRANSVIARIA deixa de existir. Obviamente para nós, isso é o mais importante... É o foco no cliente. (...) às vezes falta produto, pode não haver clientes, mas quando falta o fornecimento, por uma questão logística, a coisa tem logo um impacto brutal.(...) Que não haja dúvida que a parte logística tem hoje uma dimensão enorme... é a parte onde existe mais possibilidades, as fábricas já fizeram muito o seu papel de redução de custos. As fábricas hoje têm tudo tão otimizado, mais que o que está é difícil (...) os clientes também procuram soluções cada vez mais baratas... onde sobra aqui alguma coisa é a parte do meio, da logística, onde ainda é possível melhorarmos em termos de competitividade. (...) Nós temos muito poucos clientes externos, mas temos dois ou três clientes que nos levam a crer que nós de facto fazemos um bom trabalho. Por exemplo, um grupo Mota-Engil se recorre directamente à TRANSVIARIA, sabemos que é um grupo muito competitivo, sabemos que ele sabe que é que está a comprar... Portanto, se ele recorre à TRANSVIARIA, há anos aos nossos serviços, é um indicador de que, eventualmente, somos de facto competitivos ou de que, pelo menos, estamos à altura da concorrência.”

3. De que forma é que as opções estratégicas fundamentadas na Cadeia de Abastecimento, no que concerne aos fluxos físicos e de informação, concorrem para a definição da estratégia na sua organização?

R: “A informação é fundamental... Não há nenhuma logística minimamente eficiente se não houver informação disponível e informação pertinente. Ou seja, se não houver uma boa programação um bom planeamento... tudo o que é planeado em cima do joelho dá mau resultado... Dá mau resultado porque são eles que estão à programar, esses clientes... nos estão a programar em cima da hora, estão-nos a dar menos tempo, se nos estão a dar menos tempo também nos estão a dar menos capacidades, menos possibilidades de escolher a melhor alternativa. (...) eu para fornecer mil toneladas num determinado prazo, ou me preparo devidamente, ou me dão um timing suficiente, ou tem que me dar um timing para trás suficiente para arranjar a melhor solução. Porque se não o que me pode acontecer é ou não ter meios para o fazer, ou estar a comprar eventualmente mais caro do que aquilo que podia fazer. Hoje o nosso maior desafio, para você ter uma ideia, face a conjuntura em que estamos – as empresas de transporte, como você sabe, estão em muito mau estado – hoje o maior desafio é tentar, havendo falta de trabalho, como há, e depois aparece os

chamados picos, aparece um navio e portanto nós não temos uma actividade sempre regular. A nossa grande dificuldade é fixar recursos (...) Portanto a gestão da TRANSVIARIA hoje é ter criatividade. Criatividade para as dificuldades que existem que são enormes. (...) Nós, fluxos físicos, é como lhe digo, pode ser em termos de... Vamos lá ver... Em Portugal nós temos três fábricas, Norte, Centro e Sul (...) Depois há várias pedreiras, temos várias fontes de matéria-prima. (...) Nós temos mais ou menos o país divididos desta forma. Em três áreas geográficas (...) Há operações que são regulares, operações que já são tão exploradas, tao batidas que para nós é uma rotina (...) já é uma coisa tão habitual que, independentemente do volume que possa ter, ser elevado, fazemos aquilo com alguma tranquilidade. O problema está, quando aparece um novo negócio. (...) Os grandes desafios vêm quando essas operações são criadas noutros locais. (...) nós não tendo frota própria, obriga-nos sempre a ir fora contratar. (...) Temos que procurar no mercado, respostas às nossas necessidades. (...) Estou a falar muito na rodovia porque, maioritariamente a nossa actividade é rodoviária. Fazemos também muito por ferrovia, mas a ferrovia é mais uma base de abastecimento a nossa rede de distribuição, a nossa rede de entrepostos. (...) A informação é a base de um trabalho, desde o início ao fim... Nós temos que ter informação para carregar, mas também temos que ter informação no acto de descarga. Quanto mais informação nós tivermos, mais fácil se torna fazer as coisas, mais fácil se torna também procurar melhorias (...) Os fluxos físicos, é como lhe digo... não só os locais de abastecimento, ou seja, as nossas fábricas devem estar de alguma forma bem localizadas e devemos procurar sempre a melhor solução. E depois também temos que ter a melhor solução, quem é que vai transportar o produto que sai dessas fábricas. Há mercados onde nós não operamos (...) estamos completamente no zero. Obriga-nos a repensar, obriga-nos a trabalhar com novos parceiros, com empresas que não conhecemos. Ultimamente, face as exigências que há, isso tem acontecido muito porque, só como estávamos, não conseguíamos dar resposta... E obriga-nos a ter que arriscar.”

- 4. Na sua opinião, como devem as organizações encarar a gestão estratégica (representada de forma sucinta por um processo de análise, planeamento, implementação e avaliação), em ordem a cobrir as diferentes áreas e actividades logísticas afim à Cadeia de Abastecimento?**

R: *“Há sempre um planeamento estratégico. A nossa empresa tem um orçamento, tem um plano estrategicamente definido (...) que nos diz quais são os caminhos e quais são os objectivos que nós temos que cumprir. Portanto, tudo isso aí depois desce por cascata e aplica-se à todas as áreas que intervêm... A nossa gestão de topo tem um objectivo, exportar mais ou ter uma quota no mercado interno de x, é mediante essas metas que nos temos que adequar a nossa actuação. Portanto, hoje mais do que nunca a gestão estratégica está sempre subjacente àquilo que fazemos. Nós neste momento estamos a ser avaliados mensalmente por tudo o que é desvio ao orçamento. (...) Hoje o que existe é uma gestão muito apertada... Temos cada vez menos pessoas, temos que fazer igual ou mais do que aquilo que fazíamos (...) não podemos dizer que as coisas estão mal feitas porque temos menos pessoas. Temos que fazer as coisas bem e com menos recursos. Portanto, isso é transversal a todas áreas da empresa... Existe uma análise, existe um planeamento que é implementado, existe uma avaliação que é cada vez mais apertada. (...) Nós temos neste momento, em qualquer tarefa que fazemos, temos um ciclo de PDCA. No fundo é o planeamento, implementar, fazer e avaliarmos. Ou seja, o que está neste momento a ser implementado a todos os níveis, à todas as áreas, seja recursos humanos (...) Todas as tarefas que lá existem têm um plano, tem portanto um ciclo de PDCA (...) Ou seja, as tarefas nucleares de uma determinada área, não estão só nos livros, está a ser feito na prática. Mesmo aquelas operações que dizemos que correm bem, que são de rotina, está a ser implementado este tipo de método. (...) Portanto, para mim destas quatro são todas importantes. Se considerarmos cem por cento, cada uma tem um peso de vinte e cinco por cento. Ou seja, cada fase alimenta a outra. Essa é a base de uma boa gestão. Não há gestão nenhuma que não exija um estudo, um planeamento devidamente adequado (...) e depois sabermos avaliar correctamente, numa vertente muito crítica. (...) O nosso objectivo sempre é a melhoria contínua. Portanto, se nós não fizermos este ciclo PDCA, nós estamos sempre na mesma. (...) Não há muito indicadores no sector. Em termos de índice de preços (...) no nosso tipo de negócio não há uma referência. Noutros países existe... Se estamos a comprar bem, se estamos a comprar mal. Agora, nós temos indicadores próprios, indicadores que consideramos pertinentes que vai desde volumes de negócios, EBITDA's, quantidades transportadas, margens, esses são os nossos indicadores... Depois tem os*

indicadores que nascem do planeamento estratégico a dizerem que nós temos que transportar x. (...) Tudo isto vai beber ao orçamento. Ou seja, a gestão de topo tem um orçamento para a área e depois vamos ser medidos em função do cumprimento destes indicadores... Indicadores externos são muito poucos. (...) Os nossos indicadores estão criados com base numa necessidade do orçamento, primeiro que tudo, e numa base de experiência, em que sabemos qual é o mínimo que devemos cumprir.”

- 5. Dos principais fundamentos subjacentes ao conceito de estratégia empresarial, destaca-se a necessidade de um Planeamento Operacional e Tático, mais flexível no que diz respeito aos meios disponíveis e ao tempo de aplicação. Em que medida entende que este elemento, mais notável nas actividades correntes e difundido pelas diferentes unidades da empresa, deve responder às exigências definidas superiormente, ao nível estratégico?**

R: “Nós temos um planeamento, totalmente autónomo. Operacional e tático são autónomos. Obviamente que isso tem interesses comuns... A estratégia que nós delineamos tem sempre subjacente também aquilo que é... Imagine por exemplo: o grupo pretende fazer exportação por parte marítima, mas imaginemos que faz por via terrestre. Não somos nós que vamos decidir se vai por marítima ou se vai por via terrestre. Temos uma logística corporativa que define quais são as melhores formas de escoamento dos nossos excedentes e isso...Portanto, temos uma parte logística corporativa que define isto. Nós montamos o nosso plano operacional/tático em função logo dessas directrizes. Não sou eu que decido se vai marítimo ou se vai rodovia ou ferrovia, eu tenho é o poder de influenciar. Aqui a nossa função é chegar a esta parte (...) e dizer assim, vocês estão a querer isso, nós temos esta proposta: vamos fazer isto por comboio porque é mais barato; aqui convém fazermos por rodovia porque somos mais rápidos a responder. (...) Tem que responder, por um lado aquilo que nos é pedido e depois tem que responder aquilo que nós definimos como estratégia da empresa. Ou seja, imaginemos que eu tenho um transporte que me rentabilize muito mais em termos de margem ou que nós podemos ter uma capacidade de resposta muito maior. Se o meu cliente diz que não entram lá comboio (...) fico totalmente amarrado àquilo que o cliente quer. (...) Os meios que nos informam nos permitem ter mais opções. (...) A função logística, para além da componente operacional e tática que tem, há uma coisa que não pode falhar mesmo que é a flexibilidade. A flexibilidade pode se aplicar à tudo... Flexibilidade no pensar,

naquilo que nós queremos estrategicamente alcançar. Ou seja, não podemos estar agarrados a parte operacional e tática de uma forma rígida... Flexíveis... diria proactivos. Não podemos arranjar soluções só quando o problema acontece. Devemos estar sempre um bocadinho mais a frente. (...) Normalmente acontece sempre qualquer coisa e tem que haver um plano B, já para não dizer um plano C, tem que haver sempre planos alternativos. (...) Temos que arranjar novas formas de criar negócio. Este enfoque que a empresa vem a dando na componente logística também nos deu a nós mais capacidade de intervir. Antigamente, tínhamos menos autonomia, hoje temos um papel, não só como prestador de serviços do grupo, mas também como uma área que de facto é vista como um acréscimo de valor. (...) Hoje, as pessoas estão muito mais atentas e muito mais disponíveis para ouvir soluções alternativas. (...) Isto exige aqui uma sinergia muito grande entre a parte produtiva, logística e comercial. Normalmente, cai muito na parte logística arranjar soluções. (...) As fábricas têm o seu papel que é ter menos custos e eu tenho que arranjar formas de motivar os prestadores de serviços... Por exemplo, eu não posso falar com a CP (...) para que a CP me consiga manter os preços que tem hoje, eu tenho que tentar com que eles façam comboios completos... Os comboios andarem a passear não sei quantos quilómetros, com dois ou três vagões tem custos para eles, mas mais tarde vai ter custos para nós porque eles não vão aguentar a estrutura... Isso vai se reflectir nos mercados. Isso exige um grande esforço e a visão tem que ser de todos, não é uma visão da parte logística... Todos têm que funcionar para um único objectivo. (...) Essa administração tem um enfoque muito grande nisso porque provoca a discussão em todas as áreas.”

ANEXOS

ANEXO II – COMPONENTES DA ESTRATÉGIA

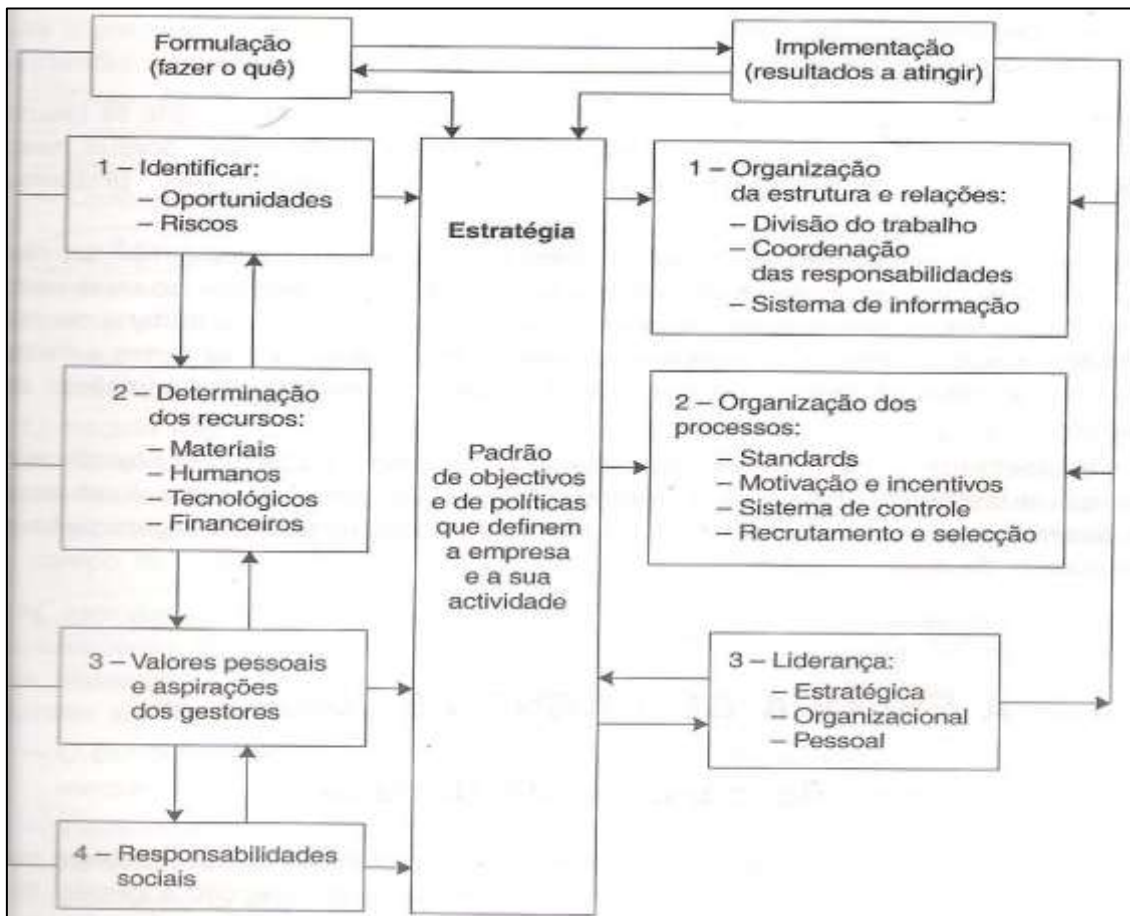


Ilustração 19 - Componentes da Estratégia

Fonte: Rascão, 2001, p. 55

ANEXO III – O PIPELINE DA SUPPLY CHAIN

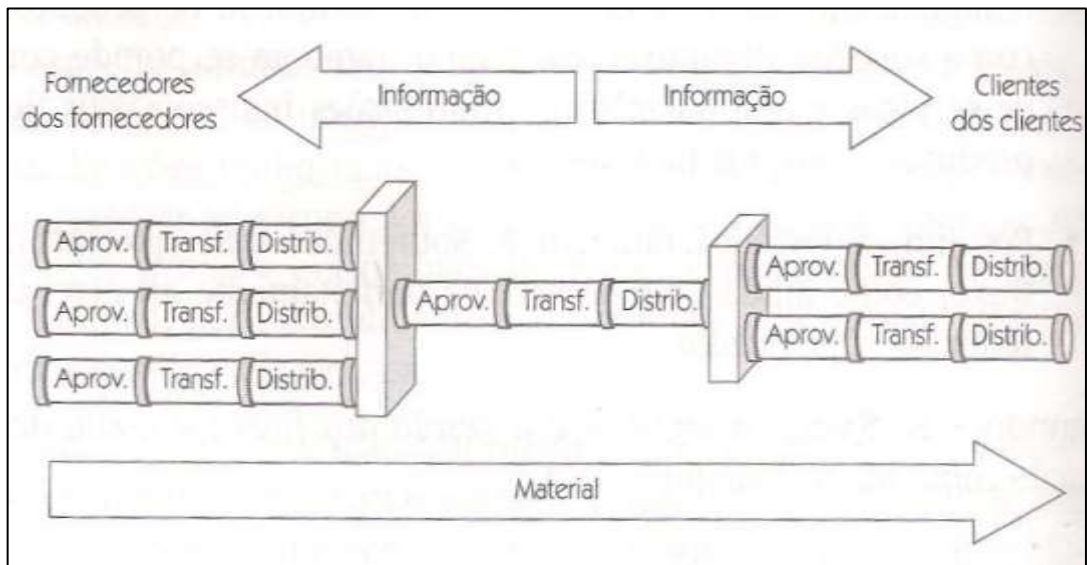


Ilustração 20 - O Pipeline da Supply Chain

Fonte: Courtois *et al.*, 2007, p. 380

ANEXO IV – SISTEMA DE INFORMAÇÃO DA CADEIA DE ABASTECIMENTO

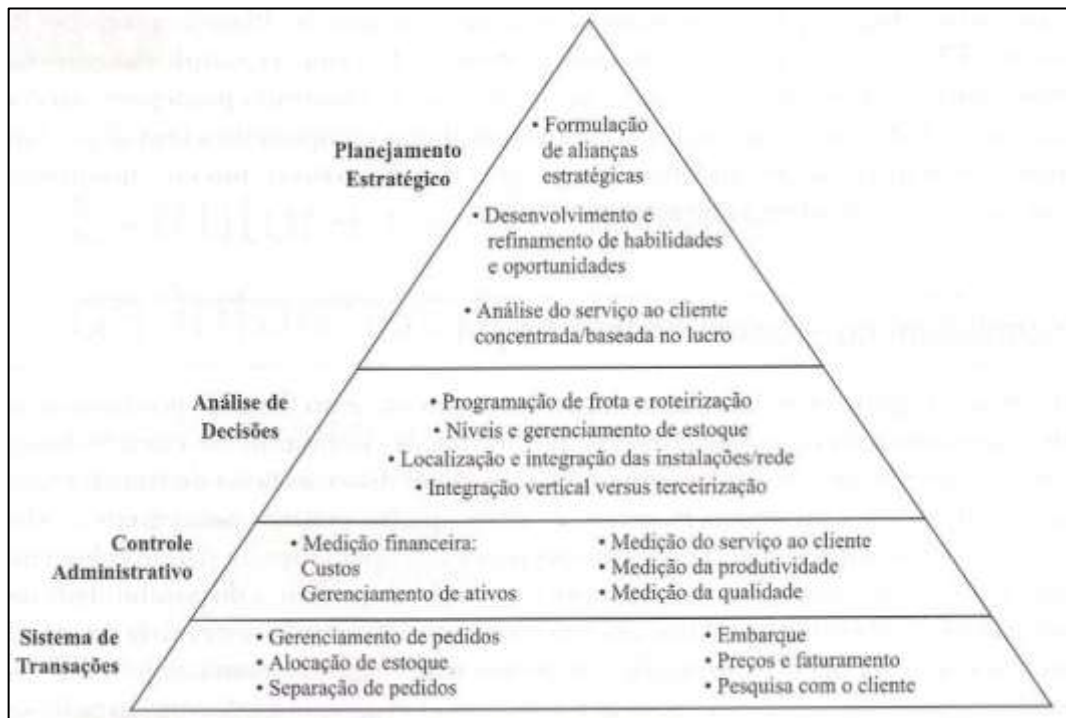


Ilustração 21 - Sistema de Informação da Cadeia de Abastecimento

Fonte: Bowersox *et al.*, 2007, p. 110

ANEXO V – POPULAÇÃO E AMOSTRA

Em Portugal existem um total de 19.991 empresas com o código de actividade empresarial 49, 50 e 51 (Caminhos de ferro, Transporte marítimo e Aéreo). Desse número, seleccionou-se o **Top 100** ou as cem primeiras empresas do ramo com o maior volume de negócios¹⁰⁰, de acordo com a **AEP** (Associação Empresarial de Portugal).

CAE	NOME	CONCELHO	Volume de Negócios	Nº Empregados
51100	TRANSPORTES AÉREOS PORTUGUESES, S.A.	Lisboa	2.122.903.680	6955
51100	NETJETS - TRANSPORTES AÉREOS,S.A.	Oeiras	393.462.595	400
49100	CP - COMBOIOS DE PORTUGAL, EPE	Lisboa	263.564.269	3200
50200	SONASURF INTERNACIONAL - SHIPPING,LDA	Funchal	191.428.253	0
50200	UNITED EUROPEAN CAR CARRIERS, UNIPessoal LDA (ZONA FRANCA DA MADEIRA)	Funchal	172.615.206	0
51100	SATA INTERNACIONAL - SERVIÇOS E TRANSPORTES AÉREOS, S.A.	Ponta Delgada	160.780.354	500
49310	METRO DO PORTO, S.A.	Porto	159.115.229	130
50200	BOURBON OFFSHORE INTEROIL SHIPPING - NAVEGAÇÃO, LDA.	Funchal	153.414.199	4
49410	LUÍS SIMÕES LOGÍSTICA INTEGRADA, S.A.	Loures	128.579.204	638
50200	UNITED BULK CARRIERS INTERNATIONAL, NAVEGAÇÃO,SOCIEDADE UNIPessoal,LDA	Funchal	126.598.884	0
49500	REN - GASODUTOS, S.A.	Loures	122.780.917	124
49410	PATINTER - PORTUGUESA DE AUTOMOVEIS TRANSPORTADORES, S.A	Mangualde	99.405.460	1100
51100	HI FLY - TRANSPORTES AÉREOS, S.A.	Lisboa	80.624.111	44
49310	COMPANHIA CARRIS DE FERRO DE LISBOA, S.A	Oeiras	78.309.109	2771
49310	METROPOLITANO DE LISBOA, EPE	Lisboa	68.077.417	1569
51100	SATA AIR AÇORES - SOCIEDADE AÇORIANA DE TRANSPORTES AÉREOS, S.A.	Ponta Delgada	66.000.000	696
51100	WHITE - AIRWAYS, S.A.	Oeiras	65.982.977	142
50101	TRANSINSULAR - TRANSPORTES MARITIMOS INSULARES, S.A.	Lisboa	63.447.725	121
49310	BARRAQUEIRO TRANSPORTES, S.A.	Lisboa	63.227.850	1089
51100	PORTUGÁLIA - COMPANHIA PORTUGUESA DE TRANSPORTES AÉREOS, S.A.	Lisboa	58.230.489	533
51100	DEUTSCHE LUFTHANSA AKTIENGESellschaft	Lisboa	58.036.287	59
50200	SACOR MARITIMA, S.A.	Lisboa	54.509.571	22
49410	TRANSBASE-TRANSPORTE E LOGISTICA, S.A.	Alcanena	52.123.981	847
49410	LASO - TRANSPORTES, S.A.	Mafra	52.038.653	270
49410	ND (PORTUGAL) - TRANSPORTES, LDA	Vila Nova de Gaia	51.148.523	175

¹⁰⁰ Cfr. <http://www.aeportugal.pt/>, consultado em 20/01/2013 às 23h10.

49410	DILOFAR - DISTRIBUIÇÃO, TRANSPORTES E LOGÍSTICA, LDA	Lisboa	50.960.890	187
49410	DOCTRANS - TRANSPORTES RODOVIÁRIOS DE MERCADORIAS, LDA.	Vila Franca de Xira	50.735.157	470
49391	TST - TRANSPORTES SUL DO TEJO, S.A.	Almada	49.898.057	1165
49310	SOCIEDADE DE TRANSPORTES COLECTIVOS DO PORTO, S.A.	Porto	49.346.139	1454
50200	PORTLINE - TRANSPORTES MARÍTIMOS INTERNACIONAIS, S.A.	Lisboa	47.454.623	93
49410	TRANSPORTES ENCARNAÇÃO, S.A.	Loures	45.190.650	0
49410	TJA - TRANSPORTES J. AMARAL, S.A.	Estarreja	40.461.556	466
49410	TRANSPORTES FLORÊNCIO & SILVA, S.A.	Mafra	38.787.320	723
49410	TORRESTIR - TRANSPORTES NACIONAIS E INTERNACIONAIS, S.A	Braga	38.067.773	4
51100	EUROATLANTIC AIRWAYS - TRANSPORTES AÉREOS, S.A.	Sintra	37.351.784	337
50200	BOX LINES NAVEGAÇÃO, S.A.	Funchal	36.630.867	63
51100	BRITISH AIRWAYS, PLC.	Lisboa	34.653.357	36
50101	BSLE MALTA, LDA (ZONA FRANCA DA MADEIRA)	Funchal	34.081.301	0
49410	TRANSPORTES PAULO DUARTE, LDA	Torres Vedras	33.623.047	670
49310	RODOVIÁRIA DE LISBOA, S.A.	Lisboa	33.393.615	773
51100	HELIPORTUGAL - TRABALHOS E TRANSPORTE AEREO, REPR.IMP.E EXPORTAÇÃO, SA.	Cascais	33.221.432	59
49410	SDF PORTUGAL - SERVIÇOS DE DISTRIBUIÇÃO FRIGORÍFICA, LDA	Vila Franca de Xira	33.157.443	333
49391	RODOVIARIA DO TEJO, S.A.	Torres Novas	33.110.008	618
49410	TRANSPORTES BROLIVEIRA, LDA.	Ourém	32.048.696	295
49410 ¹⁰¹	RODO CARGO - TRANSPORTES RODOVIÁRIOS DE MERCADORIAS, S.A.	Vila Franca de Xira	31.429.855	400
51100	OMNI - AVIAÇÃO E TECNOLOGIA, S.A.	Oeiras	30.371.626	57
49410	TRANSPORTES PASCOAL, LDA.	Mealhada	30.082.206	244
49410	EMPRESA DE TRANSPORTES ÁLVARO FIGUEIREDO, S.A.	Oliveira de Azemeis	29.850.000	295
49410	TRANSPORTES ANTÓNIO FRADE LDA	Arruda dos Vinhos	29.466.101	460
49410	ZAS - TRANSPORTES E LOGÍSTICA, S.A	Mafra	27.963.094	200
49410	TRANSVIARIA - GESTÃO DE TRANSPORTES, S.A.	Loures	27.277.132	17
49410	TRANSPORTES AZKAR (PORTUGAL), SOCIEDADE UNIPESSOAL, LDA	Vila do Conde	26.935.516	108
49310	FERTAGUS-TRAVESSIA DO TEJO TRANSPORTES, S.A.	Almada	26.908.544	188
49391	EVA - TRANSPORTES, S.A.	Faro	26.873.896	381
49410	TERRA A TERRA, PRODUTOS AGRÍCOLAS, LDA	Aveiro	26.519.434	0
51100	ORBEST, SA	Lisboa	25.410.958	0
49410	TRANSPORTES CENTRAL POMBALENSE, LDA.	Pombal	25.256.030	204
50200	ATLASNAVIOS - NAVEGAÇÃO, LDA	Funchal	25.157.011	0
50200	MUTUALISTA AÇOREANA DE TRANSPORTES MARITIMOS, S.A.	Ponta Delgada	24.875.455	27
49200	CP CARGA - LOGÍSTICA E TRANSPORTES FERROVIÁRIOS DE MERCADORIAS, S.A.	Lisboa	24.313.190	0
50200	FOUR VANGUARD - SERVIÇOS E	Funchal	23.419.666	0

¹⁰¹ Cinzento: Empresas entrevistadas.

	NAVEGAÇÃO, SOCIEDADE UNIPessoal LDA			
49391	VIMECA TRANSPORTES - VIAÇÃO MECÂNICA DE CARNAXIDE, LDA	Oeiras	22.168.034	625
49500	GASODUTO CAMPO MAIOR - LEIRIA - BRAGA, S.A.	Lisboa	21.163.867	0
49410	TRACAR - TRANSPORTES DE CARGA E COMÉRCIO, S.A.	Vila Nova de Gaia	20.683.567	0
49391	RODOVIARIA DO ALENTEJO, S.A.	Évora	20.367.216	424
50200	ERSHIP (PORTUGAL) - TRANSPORTES MARÍTIMOS S.A.	Funchal	19.261.137	6
49410	TRANSPORTA - TRANSPORTES PORTA-A-PORTA, S.A.	Maia	18.811.177	372
49410	TOTALMÉDIA - ENTREGAS AO DOMICÍLIO, S.A.	Lisboa	18.268.691	53
49410	JOÃO PIRES-INTERNACIONAL TRANSPORTES, LDA.	Vila Nova Cerveira	18.007.707	175
49310	HORÁRIOS DO FUNCHAL - TRANSPORTES PÚBLICOS, S.A.	Funchal	17.974.216	541
49410	TRANSPORTES MACHADO & BRITES, LDA.	Leiria	17.941.989	288
49391	RODOVIARIA DA BEIRA LITORAL, S.A	Coimbra	17.866.109	376
49310	TRANSDEV MOBILIDADE, S.A	Porto	17.598.704	49
49391	SCOTTURB - TRANSPORTES URBANOS, LDA.	Cascais	17.226.542	320
50200	EMPRESA DE NAVEGAÇÃO MADEIRENSE, LDA	Funchal	17.011.938	31
51100	LUFTHANSA CARGO AKTIENGESELLSCHAFT	Lisboa	16.978.676	10
49410	TRANSFRADELOS - TRANSPORTADORA DE CARGA, LDA.	Póvoa de Varzim	16.965.592	75
49391	VARELA & CIA. LDA	Ponta Delgada	16.947.565	145
49410	TRANSMAlA - TRANSPORTES, LDA	Trofa	16.005.097	175
50200	CIMPSHIP - TRANSPORTES MARÍTIMOS, S.A.	Funchal	15.784.095	0
49410	TRANSPORTADORA IDEAL DE ENVENDOS, S.A.	Alvaiázere	15.563.495	216
49410	BETZ PORTUGAL-TRANSPORTES RODOVIARIOS DE MERCADORIAS,LDA	Aveiro	15.557.608	197
49410	JLS - TRANSPORTES INTERNACIONAIS, S.A	Viseu	15.273.729	200
49410	ARCH & CA., LDA.	Matosinhos	14.968.874	0
50101	GRAND CRUISE SHIPPING UNIPessoal, LDA	Funchal	14.783.364	677
49410	TN - TRANSPORTES M. SIMÕES NOGUEIRA, S.A	Vila Nova Famalicão	14.543.907	147
49410	SEAMODAL CARGO - UNIPessoal, LDA	Lisboa	14.489.558	8
49410	FORCARGO-TRANSPORTES, S.A.	Vila Nova de Gaia	14.287.190	150
49410	NCL - TRANSITÁRIOS E VIAGENS, S.A	Matosinhos	14.232.085	26
50200	SCM LINES - TRANSPORTES MARÍTIMOS, SOCIEDADE UNIPessoal LDA (ZONA FRAN	Funchal	13.979.629	0
49410	TRANSPORTES HEITOR & CARLOS, LDA.	Arruda dos Vinhos	13.793.445	26
49392	ARRIVA PORTUGAL - TRANSPORTES, LDA	Guimarães	13.765.874	288
49391	RODOVIÁRIA D'ENTRE DOURO E MINHO, S.A	Braga	13.566.675	243
49410	RANGEL - DISTRIBUIÇÃO E LOGÍSTICA, S.A.	Maia	13.409.010	184

49410	GIRAUD PORTUGAL-TRANSPORTES INTERNACIONAIS, LDA.	Matosinhos	13.353.416	42
49410	TRANSPORTES BERNARDO MARQUES, LDA.	Guarda	13.271.265	110
49410	TAS - PORTUGAL, S.A.	Loures	13.202.280	325
49391	UNIÃO DE TRANSPORTES DOS CARVALHOS, LDA.	Vila Nova de Gaia	13.056.813	117
49410	LISESPO - TRANSPORTES, LDA.	Loures	12.857.132	95
49410	LOGISTA, TRANSPORTES, TRANSITÁRIOS E PHARMA, UNIPessoal, LDA	Alcochete	12.813.126	106

Tabela 14 - Empresas Top 100 pela AEP, Ferrovia, Marítimas e Aéreas

ANEXO VI – A COMPONENTE LOGÍSTICA DO EXÉRCITO

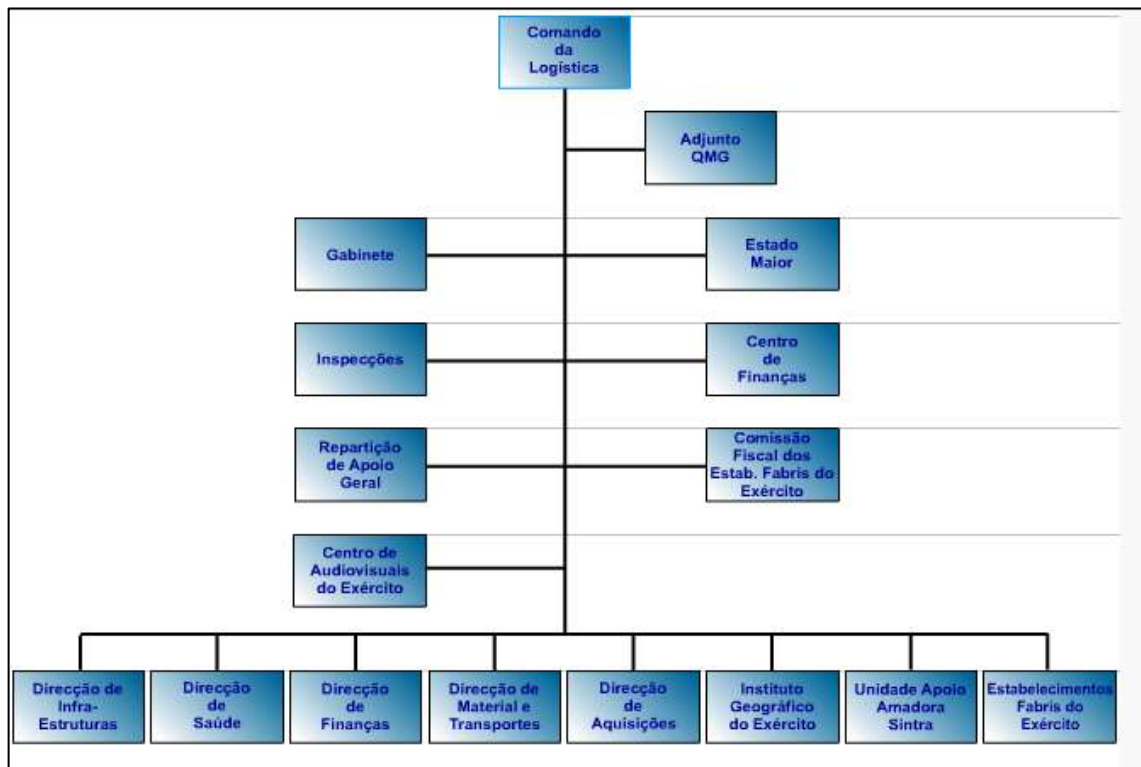


Ilustração 22 - Organograma do Comando da Logística¹⁰²

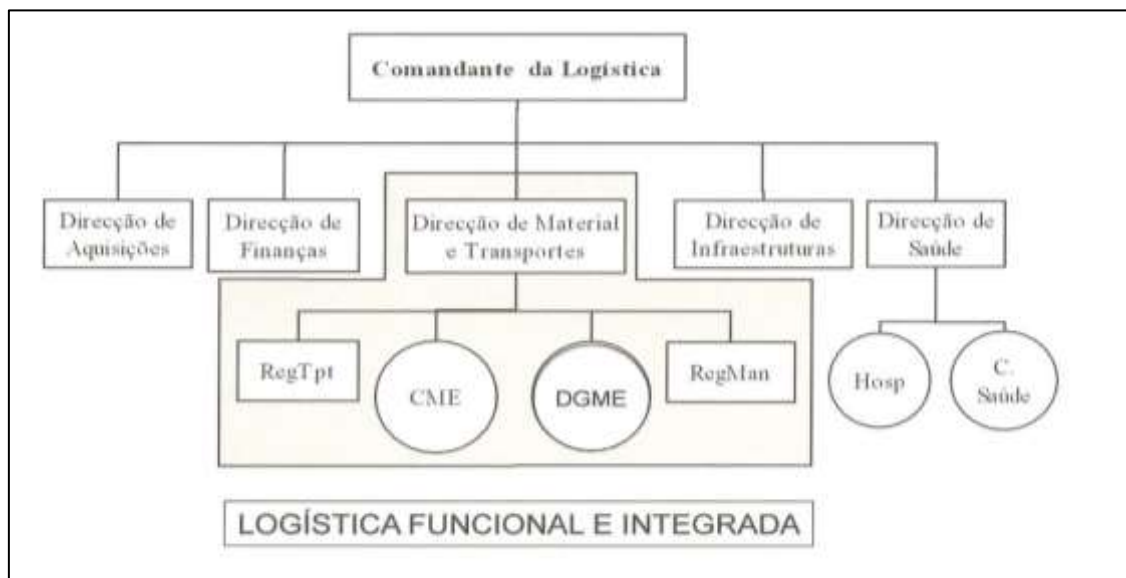


Ilustração 23 - Organização da Direcção de Material e Transportes

¹⁰² Cfr. <http://www.exercito.pt/sites/CommandLog/Paginas/Organizacao.aspx>, consultado em 1/05/2013 às 1h51.