

**Pedro Xavier Pinho Oliveira**

**A INFLUÊNCIA DA CENTRALIZAÇÃO DOS SERVIÇOS  
DE LOGÍSTICA DE ENTRADA DO GRUPO FAURECIA**

Trabalho Projeto para obtenção do grau de Mestre em Gestão de  
Empresas

Orientador: Professor Especialista Abílio da Cunha Vilaça

**Instituto Superior de Administração e Gestão**

**PORTO, MARÇO DE 2021**

## DECLARAÇÃO DE HONRA

Eu, Pedro Xavier Pinho Oliveira abaixo-assinado, estudante de Mestrado em Gestão de Empresas do Instituto Superior de Administração e Gestão, com o nº 191260031, declaro por minha honra que o presente trabalho académico foi elaborado exclusivamente por mim e respeita os direitos de autor e não contém qualquer plágio.

Por ser verdade e me ter sido solicitado, apresento esta declaração que vai assinada por mim.

Porto, 17/03/2021



Pedro Oliveira

## AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, acompanhado pelo meu irmão mais novo, pelas oportunidades que me proporcionaram, promovendo a minha educação, cativando e desafiando as minhas capacidades.

À minha companheira, pelo carinho e motivação incansável em todas as alturas, especialmente nas de maiores dificuldades, proporcionando momento de reflexão na gestão de tempo para a elaboração do presente relatório.

Ao meu orientador, Professor Abílio Cunha Vilaça, pela disponibilidade e motivação ao longo desta caminhada, bem como, o providencio de diferentes perspetivas sobre a gestão logística.

Por último, à minha restante família, pelo apoio moral e preocupação na realização e concretização deste meu projeto.

## RESUMO

Verifica-se que a competitividade de uma empresa se encontra diretamente relacionada com o planeamento estratégico logístico. A definição de uma estratégia, revela-se um fator crucial às organizações sobretudo no planeamento de longo prazo, permitindo a estas que se concentrem nas suas forças e explorem oportunidades, alavancando as suas capacidades, com o objetivo de obtenção de vantagens competitivas.

A centralização de serviços, finalidade do presente projeto, pode sobressair o processo logístico com maior probabilidade de sucesso, assim como uma aplicação rigorosa e efetiva da logística, simplifica e facilita no fluxo de recursos dentro de uma organização. Os sistemas de informação são um fator importante e capazes de auxiliar na gestão dos processos internos, dando a possibilidade às empresas, realizar um maior controlo sobre os seus processos logísticos, para atender à procura com o máximo de agilidade e confiabilidade.

A aplicabilidade do presente projeto é realizada através de uma metodologia qualitativa para reflexão da eficiência da mesma, complementada anteriormente com uma revisão de literatura que suporta a análise, conduzindo a conclusões fundamentadas à cerca da investigação, nomeadamente a dependência da atual logística com os sistemas de informação organizacionais. A metodologia adotada, deve-se ao cariz limitativo dos problemas de saúde da sociedade no presente relatório

Palavras-chave: Competitividade; Estratégia; Planeamento; Logística; Centralização; Sistemas de Informação

## ABSTRACT

It appears that the competitiveness of a company is directly related to strategic logistical planning. The definition of a strategy proves to be a crucial factor for organizations, especially in long-term planning, allowing them to focus on their strengths and explore opportunities, leveraging their capacities, with the objective of obtaining competitive advantages.

The centralization of services, the purpose of this project, can highlight the logistical process with the greatest probability of success, as well as a rigorous and effective application of logistics, simplifies and facilitates the flow of resources within an organization. Information systems are an important factor and capable of assisting in the management of internal processes, giving companies the possibility to carry out greater control over their logistical processes, in order to meet demand with maximum agility and reliability.

The applicability of this project is carried out through a qualitative methodology for reflecting its efficiency, previously complemented with a literature review that supports the analysis, leading to reasoned conclusions about the investigation, namely the dependence of the current logistics with the systems of organizational information. The adopted methodology is due to the limiting nature of the health problems of society in this report.

Keywords: Competitiveness; Strategy; Planning; Logistics; Centralization; Information syst

## ÍNDICE

AGRADECIMENTOS.....	i
Resumo .....	ii
ABSTRACT .....	iii
Índice.....	I
Lista de Abreviaturas .....	1
Índice de Figuras .....	2
Índice de Tabelas .....	3
1. Introdução .....	1
2. Revisão de Literatura.....	3
2.1 Centralização versus Descentralização .....	3
2.2 Conceito de Centralização Logística.....	4
2.3 Vantagens e Desvantagens da Centralização de Armazéns.....	7
2.4 Conceito de Logística .....	8
3. Diagnóstico, contexto organizacional e objetivos específicos .....	11
3.1 Grupo Faurecia.....	11
3.2 Estruturação dos Serviços de Logística de Entrada.....	15
4. Metodologia .....	21
4.1 Introdução .....	21
4.2 Estratégia de Investigação.....	21
4.3 Obtenção de dados .....	23
5. Recomendações.....	24
5.1 Análise dos Processos em Estudo.....	24
5.2 Plano de Recomendações.....	27
6. Conclusões.....	29

7. Limitações .....	30
Referências Bibliográficas .....	31

## LISTA DE ABREVIATURAS

AGV- Veículos guiados automatizados

CMP- *Central Material Planner*

CTS- *Central Traffic Scheduler*

Easy4Pro- *Easy4Pro*

ECIA- *Équipements et Composants por l'industrie Automobile*

ERP- *Entreprise Resource Planning*

FCS- *Faurecia Core System*

GBS- *Global Business Services*

JIT- *Just in Time*

JNI- *Just Needed Inventory*

MRP- *Material Requirement Planning*

OEM- *Original Equipment Manufacturer*

PC&L- *Product Control and Logistics*

PDP- *Plan de Producción*

SI- *Sistemas de informação*

TEO- *Transport Execution Optimization*

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1- Distribuição Descentralizada .....	5
Figura 2- Distribuição Centralizada .....	6
Figura 3- Adaptação à centralização por parte dos fornecedores .....	7
Figura 4- Cronologia do Grupo .....	11
Figura 5- Faurecia- Distribuição Geográfica.....	13
Figura 6- Processo CMP.....	18
Figura 7- Processo CTS .....	20
Figura 8- Processo metodológico de investigação .....	21
Figura 9- Visão Geral SAP .....	25

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1- Vantagens da Centralização e Descentralização .....	3
Tabela 2- Pesquisa Qualitativa- características .....	22
Tabela 3- Easy4Pro Benefícios.....	26

## 1. INTRODUÇÃO

O presente relatório foi incluído no âmbito do mestrado em Gestão de Empresas realizado no ISAG- Instituto Superior de Administração e Gestão, realizado entre 12/10/2020 e 26/02/2021.

A escolha do tema “A influência dos serviços de logística de entrada do Grupo Faurecia” teve origem no facto do autor estar inserido profissionalmente na área da Logística do presente Grupo, podendo providenciar uma visão mais consciente sobre os processos de Logística da mesma, mais especificamente na Logística de Entrada.

O Grupo Faurecia ao possibilitar o conhecimento pormenorizado dos seus processos internos, ao nível da logística, providencia uma perspetiva global do potencial do volume de negócios deste grupo. A centralização dos serviços de logística pela procura de uma diminuição de custos e otimização dos processos na logística de entrada no âmbito do Relatório Projeto, requer que se estabeleça um foco sobre áreas que se complementem, para o sucesso na requisição de materiais para produção, sendo a questão central: Será uma estratégia competitiva e beneficiadora, a centralização de serviços de logística de entrada numa GBS- *Global Business Services*, por parte do Grupo Faurecia?

E como complemento a esta questão, sendo o objetivo reforçá-la, menciona-se as seguintes questões:

Haverá uma mitigação de custos na centralização dos serviços de logística de entrada?

Qual a influência da aquisição de sistemas de informação na otimização dos processos na logística de entrada?

Verifica-se uma otimização de processos nesta centralização?

As presentes questões integram a questão de partida e as suas análises e respostas possibilitarão uma maior noção sobre a estratégia de centralização de serviços pelo Grupo Faurecia.

Nesta investigação, há o objetivo de analisar o poder que os serviços de logística de entrada tem sobre as operações de rotina na produção e o fator comunicação como fator influenciador na centralização de serviços de logística. Com isto, o tema proposto será analisar os processos logísticos empresariais presentes no ramo automóvel, mais

especificamente no Grupo Faurecia, verificando o benefício da centralização destes serviços numa *Global Business Services*.

Neste contexto, o presente relatório é orientado de forma a provar os diversos fatores-chaves que representam uma estratégia para o caminho da eficiência organizacional e consequentemente a criação de vantagens competitivas no mercado.

O presente relatório encontra-se estruturado em 5 capítulos principais. O primeiro capítulo tem como objetivo providenciar ao leitor uma Revisão de Literatura, no qual é abordado o conceito de centralização e descentralização da logística e os demais fatores que influenciam este conceito, nomeando vantagens como desvantagens e a sua aplicabilidade no setor do comércio automóvel. No segundo capítulo é realizada uma apresentação do Grupo Faurecia, onde são esclarecidas as suas atividades e é referido a estruturação da centralização dos serviços de logística, bem como os negócios em que está envolvida. No terceiro capítulo é feita uma apresentação da metodologia utilizada no presente relatório. No quarto capítulo onde são apresentadas diversas recomendações de melhoria contínua aos processos da logística. Por último lugar haverá uma conclusão do trabalho desenvolvido.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 Centralização versus Descentralização

O conceito de centralização versus descentralização é um tema bastante controverso, enquadrado na Teoria Organizacional. Existe uma verdadeira necessidade de entender estes conceitos, pois não só serve para perceber como uma organização está fisicamente disposta, mas também como a sua gestão é feita rigorosamente.

Segundo Mathias et al. (2015) verificam-se vários fatores que possuem a capacidade diferenciadora nas instituições e lhe conferem características singulares em que um determinado processo de centralização seria um fator promotor de mais prejuízos do que benefícios e vice-versa, ou seja, existe a necessidade de se analisar a centralização e a descentralização (não esquecendo as áreas que podem ou não estar centralizadas), analisando as suas vantagens (desvantagens para um são vantagens para outra), conforme apresentado na tabela:

*Tabela 1- Vantagens da Centralização e Descentralização*

<b><u>Vantagens da Centralização</u></b>	<b><u>Vantagens da Descentralização</u></b>
Qualidade na tomada de decisão	Atividade centrada nos resultados
Necessidades de formação mais baixas	Colaboradores de nível intermédio com maior interveniência
Uniformização de normas e instruções de trabalho	Colaboradores com maior envolvimento com os objetivos da organização
Facilidade de Coordenação	Aumento da concorrência interna
Proveito eficiente do trabalho de especialistas	Maior facilidade de avaliação da atividade desenvolvida
Identificação de colaboradores intermédios com a organização menos determinante	Fluxo de trabalho menor
Utilização de economias de escala	Ferramenta de treino mais moldável a nível de formação

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Mathias et al. (2015)

Com uma exploração rigorosa e correta, potencializa às organizações maior competitividade, otimização de recursos e capacidade de adaptação a desafios no dia-a-dia destas mesmas (Carvalho, 2004).

A abordagem à questão da centralização pode ser feita em múltiplas perspetivas, podendo ser observada como por exemplo em trabalhos realizados em *back office*, como o caso das compras e logística (gestão de recursos, o seu armazenamento e a sua distribuição).

Na indústria automóvel, a centralização de serviços como a logística pode ser determinante na gestão interna das organizações, pois potencializa positivamente na gestão de materiais e na sua distribuição, evitando uma desorganização no *shop floor* das empresas.

## **2.2 Conceito de Centralização Logística**

Verifica-se uma necessidade de analisar o conceito da centralização logística, pois existe vários fatores, como a gestão de compras, armazenamento e distribuição que podem nivelar como desnivelar este conceito, podendo ainda ser afetado por um fator importante: tomada de decisão, ou seja, é necessário entender como é que as organizações são influenciadas pelos diversos fatores ligados à tomada de decisão quer seja numa ótica de gestão ou numa ótica operacional (Carvalho, 2004). Posto isto, a análise centralização/ descentralização deve ser realizada de forma integrada, entendendo como é que todos os fatores se condicionam entre si.

Segundo Mintzberg (2010), o agrupamento dentro de instituições é uma forma de a coordenar para que se possam alcançar os objetivos necessários. Este autor defende a existência de quatro vetores, no que respeita à centralização/ descentralização:

1. Criação de um mecanismo sistemático de supervisão que é comum entre as várias posições hierárquicas e as diferentes unidades;
2. Partilha de recursos entre as várias posições e as diferentes unidades;
3. Avaliação de performance unanime;
4. Comunicação permanente.

Pode-se afirmar então que a centralização leva que sejam promovidas o ajuntamento mútuo (união dos elementos que constituem o serviço) e a supervisão direta.

Segundo Almeida (2002) são apresentados vários tipos de centralização, sendo que este conceito assume diversas perspetivas e abordagens cronologicamente, que demonstram o impacto que estas têm na gestão das organizações.

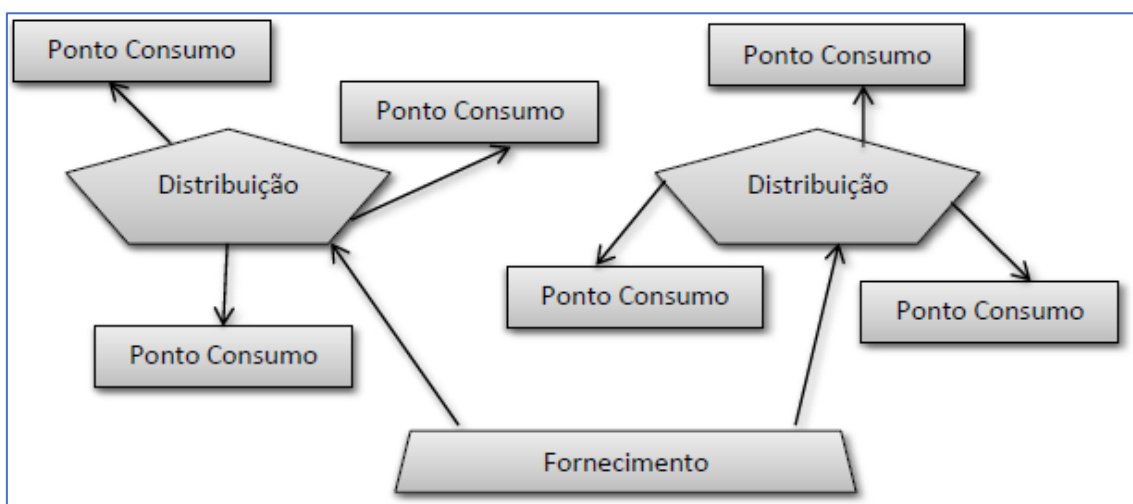
A logística pode ser estabelecida através de seis fatores, que desempenham um papel importante fazendo com que um sistema de desempenho logístico, crie mecanismos que suportem à otimização de processos (USAID, 2021). Os produtos certos, nas quantidades certas, na qualidade certa e entregues no lugar certo, no tempo certo e ao custo certo.

Sendo assim, é de importância referir que a centralização dos demais níveis pode sobressair o processo logístico com maior probabilidade de sucesso, assim como uma aplicação rigorosa e efetiva da logística, simplifica e facilita no fluxo de recursos dentro de uma organização.

Verifica-se uma necessidade exponencial, por parte das organizações, a aplicabilidade da centralização, no que respeita à cadeia de distribuição, com uma forte relação com fornecedores e serviços, pois simplifica o processo de fornecimento e mitigação de possíveis erros no processo.

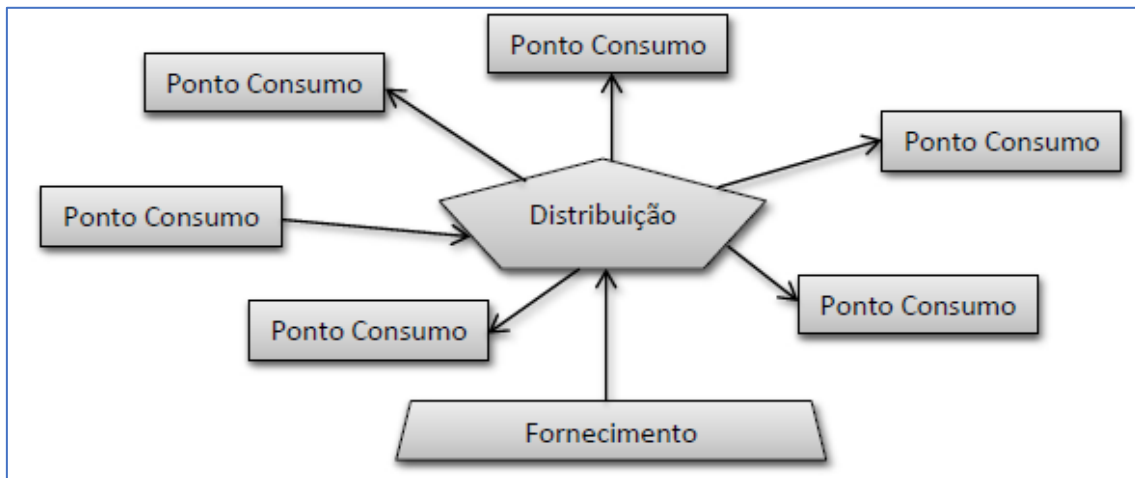
Nas figuras 1 e 2 é possível ter uma perspetiva de como a aplicabilidade da centralização na distribuição, não só aumenta um melhor fluxo de produtos entre pontos de consumo como facilita o relacionamento entre os mesmos.

*Figura 1- Distribuição Descentralizada*



Fonte: Adaptado de Carvalho (2016)

Figura 2- Distribuição Centralizada



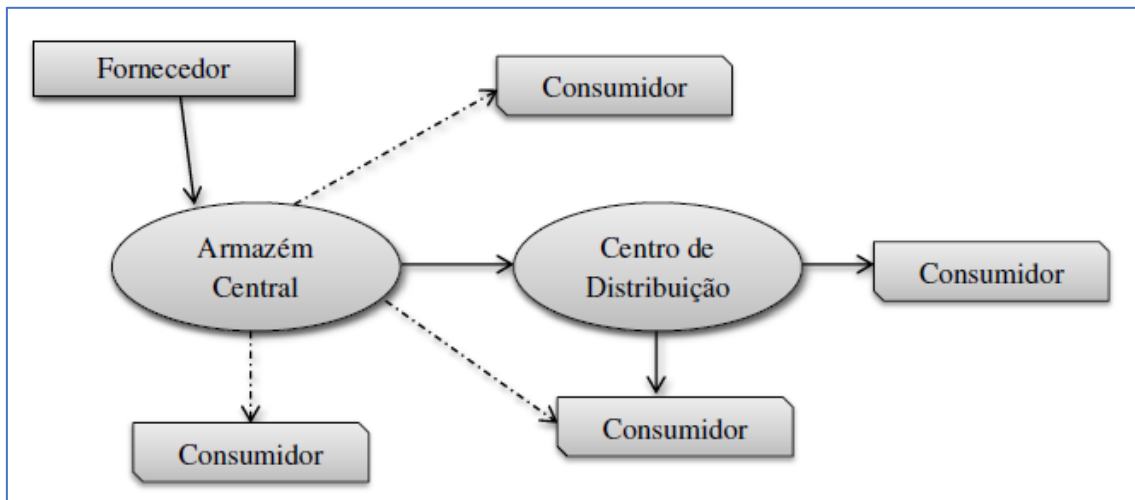
Fonte: Adaptado de Carvalho (2016)

Como se pode verificar na figura acima, a centralização providencia a um núcleo um grau de responsabilidade elevadíssimo no sucesso da aplicabilidade desta, verificando que o fator comunicação estabelece um papel importantíssimo para que o processo de centralização de uma organização tenha o sucesso desejado.

Posto isto, é de salientar que as organizações devem ter como precaução a sua forma de comunicação e a sua devida eficácia, pois somente com sistemas de informação eficazes e devidamente seguros a informação pode circular de forma correta, podendo então identificar a necessidade e satisfazê-la da melhor forma possível, dando coerência ao propósito da logística.

A centralização, a nível do armazenamento e respetiva distribuição, estimula nas organizações uma capacidade de adaptação às necessidades de consumo, que lhes permitirão desenvolver a sua atividade centrada no serviço prestado aos seus clientes (Carvalho, 2004). Pode-se verificar este caso na seguinte figura:

Figura 3- Adaptação à centralização por parte dos fornecedores



Fonte: Adaptado de Carvalho (2004)

Segundo Carvalho (2004), é possível assumir que a centralização do armazenamento e da distribuição, por parte das organizações, conduz a uma maior eficácia não só a nível operacional como ao nível de transporte (maior rapidez de resposta).

### **2.3 Vantagens e Desvantagens da Centralização de Armazéns**

Segundo o estudo desenvolvido por Mathias et al. (2015) as vantagens principais recaem sobre três fatores: qualificação/formação dos colaboradores que constituem a equipa de trabalho, tomada de decisão e coordenação operacional. Noutro contexto, as vantagens que incidem sobre a descentralização recaem novamente sobre três fatores: concorrência interna, resultados e análise do fluxo de trabalho. Sendo assim, as vantagens como desvantagens da centralização são influenciadas pelas características das equipas de trabalho, os seus processos de trabalho e condições físicas (infraestruturas/transportes).

Para Carvalho (2004) entende-se que as vantagens da centralização passam por dois fatores: especialização dos responsáveis de tomada de decisão; quantidade de níveis hierárquicos. Numa estrutura centralizada verifica-se uma orientação hierárquica horizontal, em que o responsável gere um maior número de situações, ou seja, é necessária uma maior especialização. Por outro lado, nas estruturas descentralizadas verifica-se um maior nível de posições hierárquicas, em que o nível de especialização do decisor aumenta consoante a escalada hierárquica (Carvalho, 2004).

Posto isto, é de referir que uma estrutura centralizada é vantajosa para as organizações aquando na incidência dos seguintes pontos:

- Custos de Operacionalização: a sua centralização requer níveis elevados de investimento, tanto na sua construção como manutenção;
- Políticas de Trabalho: promoção de políticas de trabalho centralizadas de uma estrutura orientada horizontalmente (o poder de especialização e decisão encontra-se no cimo da hierarquia);
- Gestão: capacidade de antecipação de custos administrativos;
- Compras: negociação em maiores quantidades, o cliente tem maior poder de compra;
- Armazenamento de bens: reduz os níveis de *stock* e eleva a capacidade de resposta;
- Menor dependência distribuidor-expedidor: com a centralização, a existência de um ponto de ligação entre a expedição e a distribuição é fulcral, pois leva a um melhor fluxo de matérias de forma ágil e fácil.

Por outro lado, é de aferir a existência de desvantagens quanto a centralização do processo logístico nas organizações:

- Custos de operacionalização: necessidade de um grande nível de investimento na construção de infraestruturas, canais de distribuição e implementação de SI's (Sistemas de Informação) e suas respetivas manutenções.
- Integração dos distribuidores: a não centralização total dos canais de distribuição, por parte das organizações, causa um impasse na sua integração.
- Deterioração de materiais: a centralização de *stocks*, caso haja catástrofes naturais, possibilitará a danificação de uma maior quantidade de materiais disponíveis em armazém.
- Roturas de Stock: aquando da falha de fornecedores normalmente preferenciais (onde se costuma adquirir grandes quantidades), leva a uma suspensão de fornecimento pelos fornecedores.

## **2.4 Conceito de Logística**

Sendo a influência da centralização dos serviços de logística de entrada no grupo Faurecia o tema central na presente dissertação, verifica-se a necessidade de analisar dados que nos permitam entender a performance da logística no setor automóvel.

Segundo Jorge Cartaxo (2018, pág. 1), a logística é entendida “*como uma componente operacional da gestão da cadeia de abastecimento, incluindo a quantificação, aquisições, gestão de inventário, transporte, gestão de frota, recolha de dados e reporte. A gestão da cadeia de abastecimento inclui as atividades de logística e também a coordenação e colaboração dos trabalhadores, níveis e funções. A cadeia de abastecimento inclui fabricantes internacionais e a dinâmica de abastecimento e procura...*”

Para se poder entender o conceito de logística, existe a necessidade de retrocedimento cronológico, onde mais recentemente, por volta dos anos 70 e 80 surgiram novas metodologias aplicáveis à área logística que vieram moldar esta área estratégica e a sua aplicabilidade à realidade empresarial, acompanhada pela evolução tecnológica, culminando em técnicas de logística como o *Kanban* (indicadores visuais que controlam os fluxos de produção ou de transporte), o *JIT-Just in time* (sistema administrativo de produção que controla e determina o que deve ser produzido), ou mesmo *JNI- Just Needed Inventory* (sistema de gestão de inventário que alinha a cadeia de produção com a de transportes, para a entrega de peças necessárias aquando necessário à produção) (Serio et al., 2006); (Adnan et al., 2013) e (Oliveira et al., 2013).

Segundo Serio et al. (2006) baseado no estudo desenvolvido por Boyson et al. (1999), a logística é subdividida em 4 capítulos, organizados cronologicamente:

- Logística Subdesenvolvida (até 1970): centralização dos serviços de transporte, gestão de inventários e identificação das necessidades de distribuição;
- Logística incipiente (entre 1970 e 1980): Maior foco, principalmente nos transportes, tendo a logística começada a ser vista como um processo com necessidades de gestão integrada;
- Logística Interna Integrada (até 2000): a logística começa a ser vista como um fator de competitividade, através de um maior foco nos objetivos e no providencio na prestação dos serviços com melhor qualidade;
- Logística Externa Integrada (desde 2000): maior necessidade de previsão das necessidades, utilização de sistemas de informação e como integrar todas as fases que providenciam uma melhor performance logística.

Quando nos debruçamos sobre os grandes grupos do setor automóvel, há uma necessidade de entendimento sobre a área da logística, pois o alinhamento da área com

os objetivos do grupo influencia o seu posicionamento no mercado, tanto no seu aspeto corporativo como dos presentes e possíveis clientes.

Segundo Paura (2012) existem três atividades da base da logística:

- Processamento de Pedidos: identificação de necessidades, efetuar pedidos de abastecimento para as satisfazer;
- Manutenção de Stocks: gestão eficiente de *stocks* para satisfazer as necessidades de pedidos existentes;
- Transporte: garantir, internamente como externamente, para que os materiais/bens estejam no local e tempo necessário

As atividades descritas anteriormente são fulcrais para o sucesso do ciclo logístico, complementada com o processamento correto de informação, para que não seja metido em causa o funcionamento dos serviços e para quem tem a missão de as gerir o faça mais corretamente possível (Paura, 2012).

### 3. DIAGNÓSTICO, CONTEXTO ORGANIZACIONAL E OBJETIVOS ESPECÍFICOS

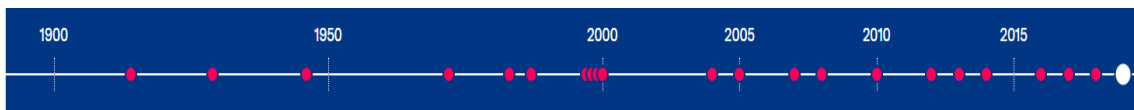
#### 3.1 Grupo Faurecia

Até à atualidade, a Faurecia tem equipado um terço dos veículos do mundo, construindo assim uma reputação de mobilidade ao longo dos anos, desde dos assentos à tecnologia desenvolvida para o interior dos mesmos.

##### 3.1.1 Evolução Cronológica

Para uma análise efetiva dos processos, a nível interno do Grupo Faurecia é necessário recuar no tempo e reconhecer os seus feitos até a atualidade, pois providencia ao leitor uma imagem global do crescimento sustentado do Grupo e as suas devidas estratégias para uma maior ocupação do mercado, posicionado como *Tier 2* no setor automobilístico. A seguinte figura, providencia um avanço cronológico de Grupo.

*Figura 4- Cronologia do Grupo*



Fonte: Faurecia Website

Assim teremos para melhor compreensão:

1914- Bertrand Faure inaugura a sua primeira linha de produção de bancos. Estes bancos eram produzidos para o metro de Paris.

1929- Bertrand Faure adquire a patente para o processo Epeda. Esta patente viabiliza Bertrand Faure o aperfeiçoamento da produção de bancos e no desenvolvimento de um novo produto, colchões.

1946- Auguste Cousin, 21 e Maurice Cousin, 25 adquirem uma oficina para a reparação de veículos leves e camiões na Normandia, França, expandindo posteriormente o seu negócio, Cousin Frères, com o intuito de incluir a produção de ferramentas. Sendo que em 1952 decidem localizar a sua empresa em Flers. Bertrand Faure acaba por adquirir esta empresa, posteriormente, em 1983.

1972- Fusão entre duas empresas: Sommer (revestimento de piso automóvel) e Allibert (peças automotivas moldadas por injeção), Sommer-Allibert. O objetivo será a ascensão de um líder na indústria automobilística.

1983- Pierre Richier, CEO da Bertrand Faure, compra Cousin Frères.

1987- Fabricação de equipamentos ECIA. Aciers et Outillages Peugeot e Cycles Peugeot fundem, formando assim, *Équipements et Composants por l'industrie Automobile* (ECIA). Isto levou à criação da subsidiária PSA Peugeot Citroen e fabricante de equipamentos principais construído em torno de quatro linhas de produtos principais: sistemas de exaustão e admissão, assentos, cockpits e pára-choques e peças estruturais.

1997- ECIA adquire 98.75 % da empresa Bertrand Faure e desenvolve a vantagem de criar um grupo forte e capaz de corresponder às necessidades dos seus clientes ao redor do mundo. Como resultado, a PSA tem um papel facha na consolidação da indústria francesa OEM- *Original Equipment Manufacturer*.

1998- Grupo Faurecia. A fusão entre ECIA e Bertrand Faure, quinto maior fornecedor de equipamento automóvel e terceiro no desenvolvimento de sistemas de exaustão e admissão do mundo. Neste ano, Faurecia faz a sua inauguração no evento Paris Motor Show, onde revela o seu nome e logo.

1999- Lançamento do novo filtro de partículas. Tecnologia desenvolvida elimina mias de 99% de partículas de exaustão de motores a *diesel*. Produção em massa aquando do lançamento do Peugeot 607.

2000- Integração da Sommer-Allibert, no que toca ao interior dos veículos. Expansão da produção para território norte-americano.

2004- FES- *Faurecia Exhaust Systems (Clean Mobility)* expande a sua produção para a Ásia.

2007- Faurecia faz o lançamento do seu carro conceito, destacando o seu cockpit como *Cockpit of the Future*.

2008- Planeamento de ações com vista à resistência da crise financeira de 2009.

2010- Faurecia adquire Emcon Technologies.

2012- Aquisição de uma componente de negócio da Ford, componente dos interiores. Desenvolvimento de um *TechCenter*, em Shangai, China.

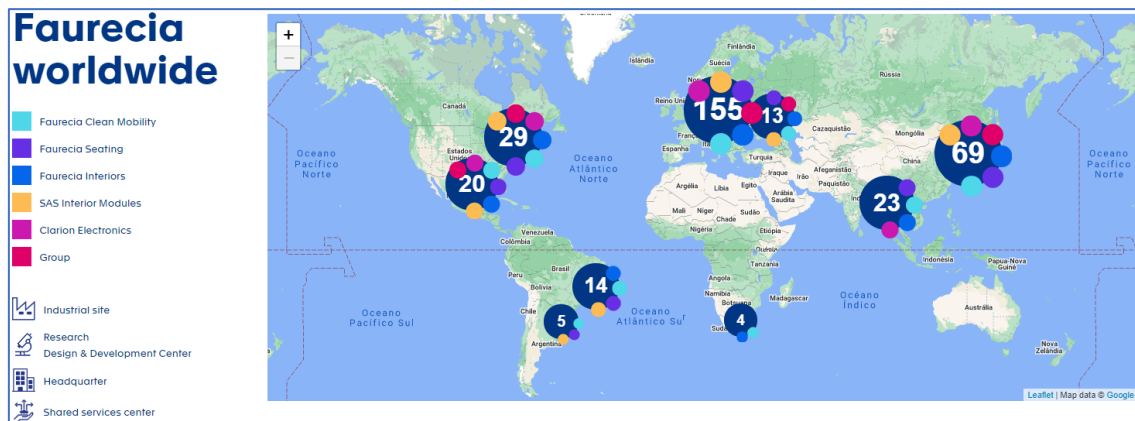
2014- “Being Faurecia” formação de uma cultura corporativa.

2016- Faurecia vende uma componente do seu negócio, exteriores automotivos. Crescimento da *Faurecia University*, sistema de digitalizado de formação para os demais colaboradores da organização.

2019- *Joint Venture* Faurecia-Michelin.e Faurecia-Aptolde.

De momento a Faurecia encontra-se distribuída por 4 continentes, como se pode observar na figura abaixo.

Figura 5- Faurecia- Distribuição Geográfica



Fonte: Faurecia Website

### 3.1.2 Estratégia

A Faurecia tem como objetivo implementar uma estratégia alinhada às megatendências automotivas e focar no desenvolvimento de soluções inovadoras para a Mobilidade Sustentável e o *Cockpit* do Futuro. O Grupo está numa posição única para fazer isso por meio das suas quatro atividades: Assentos, Interiores e Mobilidade Limpa e Faurecia *Clarion Electronics*. De tecnologias com eficiência energética e emissão zero a *cockpits* conectados e preditivos, a Faurecia cria valor de longo prazo, fornecendo soluções para Mobilidade Sustentável e *Cockpit* do Futuro e atendendo às necessidades das gerações futuras.

#### 3.1.2.1 Cockpit of the Future

A visão da Faurecia para o *Cockpit of the Future* é fornecer um ambiente mais personalizado, preditivo e conectado para permitir que os ocupantes aproveitem ao máximo o tempo a bordo. O *Cockpit of the Future* permitirá experiências personalizadas

ao consumidor, combinando funcionalidades como infoentretenimento, iluminação ambiente, conforto postural e térmico e som envolvente.

#### 3.1.2.2 Mobilidade Sustentada

À medida que novos regulamentos rigorosos entram em vigor em todo o mundo, e com a demanda por veículos eletrificados aumentando constantemente, a Faurecia fez da mobilidade sustentável uma prioridade estratégica e acelera a transição para soluções de mobilidade limpa. A Faurecia está a providenciar a todos os segmentos de mercado, de veículos de passageiros a veículos comerciais e da indústria, com soluções de eficiência energética e tecnologias de células a combustível de emissão zero.

#### 3.1.2.3 Inovação

Por meio de parcerias industriais e tecnológicas com líderes globais e aquisições estratégicas, a Faurecia pretende acelerar a integração de novas competências e o tempo de chegada ao mercado. Além de parcerias com empresas como Mahle, Aptoid e ZF para avançar o *Cockpit of the Future* ou Michelin para Mobilidade Sustentável, também há uma abordagem a par com líderes do setor, como Schneider Electric e Accenture, para impulsionar nossas iniciativas de transformação.

#### 3.1.2.4 Transformação Digital

Em 2015, a Faurecia iniciou um processo de transformação digital nas suas operações abordando o conceito *Internet das Coisas*. A transformação digital do Grupo apoia não apenas a excelência em operações e fabricação, mas também demonstra a sua ambição neutra de CO<sub>2</sub>, tornando os processos sem papel em 115 locais, bem como apoiando a coleta e análise de dados relacionados às emissões. A utilização de novas soluções para processos de produção e em toda a sua cadeia de abastecimento, o Grupo implementou 920 veículos guiados automatizados (AGVs) e 680 robôs colaborativos (*cobots*) até ao momento. Além disso, a digitalização do sistema *pull* (sinal de lançamento automático da produção) fortalecerá o desempenho operacional da fábrica. Essas ferramentas de gestão digital abrem novas perspectivas para otimizar o uso dos ativos industriais. A introdução de inteligência artificial para inspeção visual de peças leva ao melhoramento da qualidade e reduz a variabilidade do processo.

### 3.1.2.5 Satisfação Total dos Clientes

A abordagem global da Faurecia para a Satisfação Total do Cliente cobre toda a cadeia de valor, desde a inovação e o desenvolvimento do programa até a excelência industrial e pós-venda. Nossa abordagem vai além das medidas tradicionais de desempenho de qualidade e entrega e abrange medidas de percepção em todas as dimensões do relacionamento Faurecia-Cliente. A Faurecia implementa continuamente planos de ação de melhoria contínua na satisfação do cliente e no desenvolvimento de fidelidade sustentada do cliente. A excelência operacional é um componente central da atividade industrial da Faurecia e do relacionamento com o cliente. O *Faurecia Excellence System* atende à necessidade do mercado automotivo globalizado de qualidade e consistência em todo o mundo, melhorando continuamente os padrões nas unidades industriais do Grupo.

## 3.2 Estruturação dos Serviços de Logística de Entrada

### 3.2.1 Introdução

A logística é um conceito que desempenha um papel importante nos diversos setores e com o tempo, torna-se como uma necessidade em vez de uma opção.

Este conceito, passou a ser visto com uma maior importância para que a logística de recursos possa desenvolver as suas tarefas de forma contínua e eficaz para atingir os demais objetivos (Almeida, 2012).

O conceito estratégia é um conceito que primeiramente foi utilizado e desenvolvido pelos militares, na sua origem, mas também é aplicável a todos os setores de atividade, que levam à exigência efetiva de um planejamento, ação e avaliação do posicionamento das organizações com a finalidade de atingir objetivos por estas delineadas, podendo assim, prestar serviços de qualidade ao consumidor final (Domingues, 2014). Posto isto, a logística deve ser aplicada como ferramenta estratégica por parte das grandes organizações automobilísticas, para a satisfação dos consumidores tanto intermédios como finais. Sendo assim, é necessário entender como é feita a organização da logística no Grupo Faurecia, levando a que no presente capítulo seja analisado duas grandes áreas da logística no grupo:

- *Central Material Planner*

- *Central Traffic Scheduler*

Com esta análise, pretende-se demonstrar os objetivos de cada uma das áreas e o relacionamento entre ambas e como estas podem ser fatores de estratégia para a otimização de processos, com o objetivo de alcançar as metas delineadas da organização.

### 3.2.2 Central Material Planner

A área de *Central Material Planner* desempenha um papel fulcral na relação entre os programas de produção das fábricas e as suas devidas necessidades emitidas aos demais fornecedores.

O *Central Material Planner* é responsável por garantir a execução diária do processo de aquisição relacionado com fornecimento de materiais, em série, que se situam em portfólio próprio para atender a programação de produção, níveis de *stock* mínimo das fábricas do cliente, de acordo com Acordos de Níveis de Serviço e Custo Operacional acordado (custo de transação).

Para a execução das tarefas logísticas, o *Central Material Planner* terá de seguir um conjunto de atividades que levam à otimização da logística no Grupo Faurecia:

- Em nome das fábricas, construir um programa de aquisição nivelado por peça / fornecedor, de acordo com o cálculo do MRP- *Material Requirement Planning*, levando em consideração as necessidades da fábrica (PIC/ PDP- *Plan de Producción*) e a capacidade dos fornecedores;
- Colaborar com os *Central Traffic Schedulers* para sincronizar e otimizar os planos de transporte e abastecimento, e assim contribuir para a gestão dos custos de transporte, garantir a afetação de conta certa para o acompanhamento de transportes excepcionais;
- Lidar com os problemas da fábrica nas entregas dos fornecedores quando houver restrições de capacidade e garantir a comunicação / acompanhamento adequado;
- Acompanhar a execução dos planos, levantar e gerir alertas quando necessário; compreender e gerir os riscos para minimizar o impacto no cronograma de produção;
- Medir o desempenho de entrega do fornecedor (MPM), colaborar com as compras e as fábricas para definir ações corretivas e planos de melhoria;

- Garantir eventuais reclamações de fornecedor / fábrica e reportar custos adicionais aos gerentes e Controladores de PC&L (Fábricas, Plataforma), acompanhar o processo completo com o departamento de Compras para fornecer visibilidade e Previsão;
- Colaborar com as fábricas, departamento de compras e transportes para reduzir continuamente os *stocks* por meio de revisões regulares dos parâmetros de segmentação de *stock* (JNI- *Just Needed Inventory*) no FCS- *Faurecia Core System*;
- Coordenar fluxos de embalagens vazias em colaboração com as fábricas e equipa de transportes.

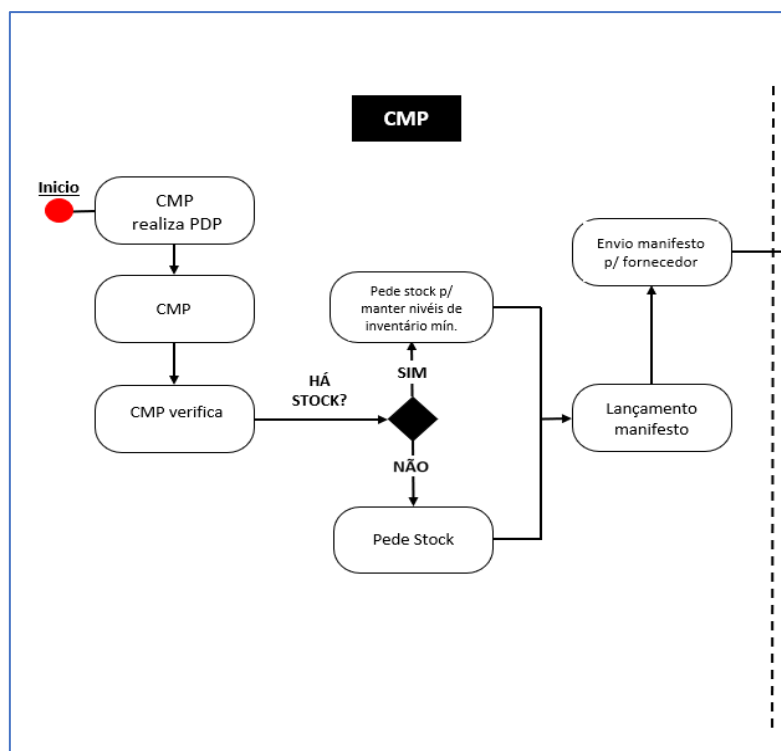
No entanto, existe a necessidade de padronização e desenvolvimento de processos, no qual é exigido do CMP o desenvolvimento de diversas ações:

- Programar o fornecimento de materiais / componentes para atender aos requisitos de produção e níveis mínimos de *stock* de segurança; monitorizar níveis de *stock* em relação aos níveis-alvo acordados (JNI);
- Garantir a verificação das capacidades dos fornecedores com as fábricas e Compras, destacar se houver algum desvio e propor alternativas potenciais;
- Planear, desenvolver, implementar e avaliar processos padrão para fornecimento de material do fornecedor ao ponto de ajuste;
- Garantir a precisão dos dados principais relacionados ao processo de aquisição, avaliar os requisitos de volume em relação às premissas de planeamento;
- Minimizar o *stock* obsoleto e garantir que os negócios sejam mantidos com responsabilidade mínima, de acordo com as datas de validade geridas pela equipa da fábrica;
- Garantir a atualização de qualquer documentação de gestão de fornecedores;

Para que tais atividades aconteçam é necessário desenvolver uma gestão de relacionamentos, sendo a comunicação o fator chave, como vantagem num ótimo desempenho da área:

- Colaborar com as partes interessadas internas e externas para prever, planejar e facilitar os materiais dentro do prazo para a linha de produção como e quando necessário, evitando interrupções na produção;
- Gerar e comunicar as programações e previsões de entrega de material do fornecedor para garantir que reflitam os requisitos e atendam às demandas; emitir revisão formal trimestral para fornecedores críticos;
- Desenvolver e manter bom relacionamento com os fornecedores e garantir que a demanda por materiais seja atendida e as entregas sejam feitas no prazo;
- Desenvolver e implementar processos e trabalhar com fornecedores em iniciativas de melhoria contínua.

Figura 6- Processo CMP



Fonte: Elaboração Própria

### 3.2.3 Central Traffic Scheduler

A área de *Central Traffic Scheduler* é vista como um último nível da logística, estando tudo de acordo com as necessidades emitidas pelos CMP, o CTS estabelece o último processo entre fornecedores e fábrica. A sua função é gerir e otimizar os fluxos de transporte em nome da fábrica.

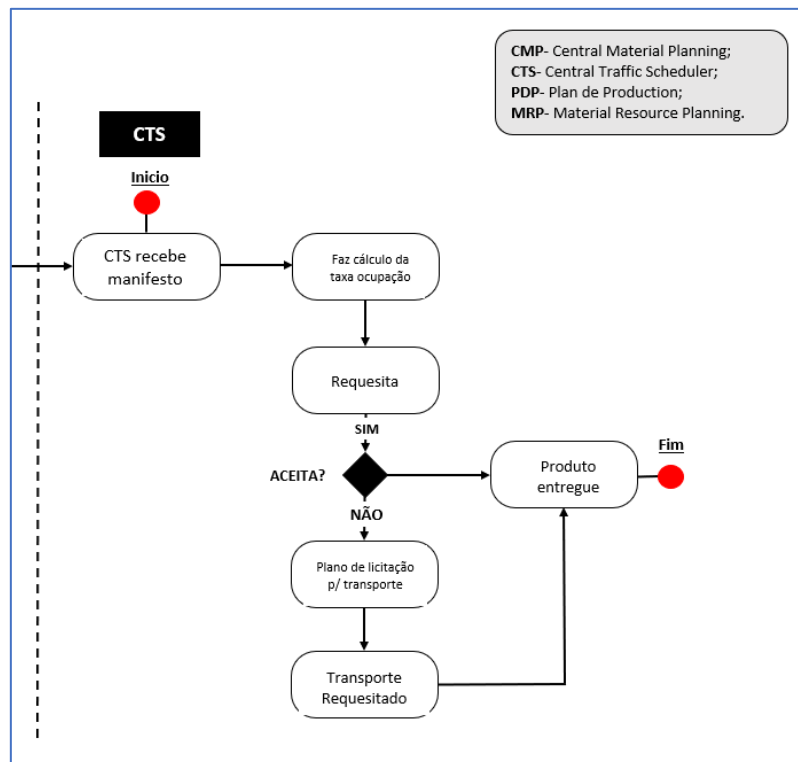
Para a execução das tarefas logísticas, o *Central Traffic Scheduler* terá de seguir um conjunto de atividades que levam à otimização da logística no Grupo Faurecia:

- Otimizar os fluxos de transporte: definir o plano de transporte mensal / semanal em cooperação com a fábrica:
  - Monitorizar a utilização dos camiões por rota e taxa de utilização;
  - Identificar oportunidades de utilização dos camiões nos planos semanais / mensais e entrar em contato com os planeadores de materiais para melhorar o mesmo.
- Gerir fluxos de transporte: executar o plano de transporte semanal:
  - Preparar e enviar Pedidos de Transporte para as transportadoras através do Sistema de Gestão de Transporte;
  - Acompanhamento da execução dos pedidos de transporte. Em caso de atraso, alertar a fábrica e trabalhar na resolução / *back-up* com a transportadora;
  - Quando necessário, organizar transporte *premium* de acordo com o procedimento relacionado;
  - Garantir a correspondência tripla de faturas do transporte;
  - Apoio na resolução de reclamações junto das transportadoras, em relação à fábrica, finanças e contas a pagar;
  - Quando a gestão de um Centro de Consolidação estiver no âmbito de atuação do *Traffic Scheduler*:
    - Criar matrizes de *cross-dock* semanais;
    - Gerir recolhas de fornecedores para o centro de consolidação;
    - Controlar a divisão dos custos dos fluxos partilhados entre as fábricas

Para um processo de melhoria contínua é necessário:

- Controlar a precisão dos dados no Sistema de Gestão de Transporte (embalagem, lead-time, distâncias, custos), garantindo que as correções sejam feitas pelo departamento adequado quando as discrepâncias forem identificadas;
- Criar e manter acordos de transporte e serviço com as transportadoras;
- Monitorizar e relatar o desempenho de custo real e previsto versus custo de orçamento / padrão semanalmente;
- Apoiar a implementação de novas ferramentas, sistemas e processos;
- Contribuir para a definição e implementação de novos conceitos de transporte.

Figura 7- Processo CTS



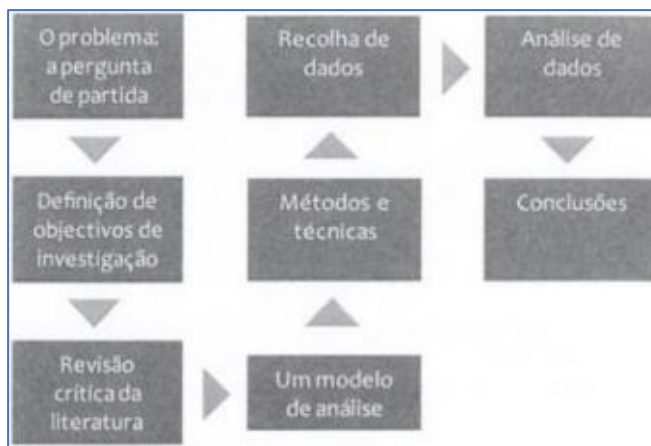
Fonte: Elaboração Própria

## 4. METODOLOGIA

### 4.1 Introdução

No presente capítulo é apresentada a metodologia de investigação utilizada no estudo do tema, identificando questões pertinentes. Segundo Baptista e Sousa (2014), o processo inicia-se pela definição concreta de objetivos, passando por uma revisão da literatura, escolha da metodologia de investigação e posterior recolha dos dados para eventual análise e respetivas conclusões. Na figura abaixo compreende-se o desenvolvimento de um processo metodológico de investigação.

Figura 8- Processo metodológico de investigação



Fonte: Baptista e Sousa (2014, p.4)

### 4.2 Estratégia de Investigação

O presente relatório rege-se pelo método qualitativo, com o intuito de responder à questão da investigação *“Será uma estratégia competitiva e beneficiadora, a centralização de serviços de logística de entrada numa GBS- Global Business Services, por parte do Grupo Faurecia?”*.

A presente investigação teve por base uma análise rigorosa documental para a obtenção de dados descritivos, pois esta análise *“complementa informações obtidas por outras técnicas, seja através da descoberta de novos aspetos sobre um tema ou um problema”* (Baptista e Sousa, 2011, p.89).

Segundo Baptista e Sousa, numa metodologia de cariz qualitativo, verifica-se algumas formas de validar e credibilizar a investigação:

- a) Rigor e validade interna: necessidade de rigor e descrição com pormenor como a investigação providenciou informação para permitir concluir certos aspetos, pois as conclusões estão meramente centradas na credibilidade do investigador;
- b) Triangulações: o investigador deve recolher e analisar informações em diferentes fontes, realizados por investigadores com métodos rigorosos de análise;
- c) Feedback: obter informação, com vista a complementar em relação aos intervenientes;
- d) Opinião e validação por pares- procura por validação por parte de autores em áreas semelhantes como os métodos utilizados nas respetivas investigações.

Numa abordagem qualitativa, o respetivo investigador deve aprofundar-se na interpretação dos fenómenos que estuda, organizações ou grupos no seu contexto laboral, sem qualquer preocupação com estatísticas de causa-efeito (Guerra, 2014). Posto isto, segundo Guerra (2014) verifica-se a existência de três elementos críticos num processo de investigação:

1. Interação entre o objeto de investigação e o respetivo investigador;
2. Registo de dados ou informações recolhidas;
3. Interação/explicação do investigador.

A seguinte tabela tem como objetivo demonstrar algumas características de uma pesquisa qualitativa.

*Tabela 2- Pesquisa Qualitativa- características*

<b>Característica</b>	<b>Pesquisa Qualitativa</b>
Foco	Compreender o “como”, entender os fenómenos.
Papel do Investigador	Analisar o objeto de estudo à luz da sua subjetividade

Objetivos da pesquisa	Apreender e interpretar os fenómenos observados
Instrumentos	Observação natural e/ou entrevistas
Análise de dados	Interpretação e análise do discurso
Conclusões	Apresentação dos resultados, revisão de hipóteses, conceitos ou pressupostos

Fonte: Guerra, "Manual de Pesquisa Qualitativa" (2014, p.13) adaptado

### 4.3 Obtenção de dados

Na etapa de recolha de dados numa metodologia qualitativa as ferramentas mais utilizadas são entrevistas, observação participante, análise de conteúdos e grupos de estudo (Araújo e Silvestre, 2011).

A observação participante decorreu entre Outubro de 2019 e Outubro de 2020, no decorrer do seu trabalho laboral nas instalações da GBS- *Global Business Services*, onde o presente autor laborou nas duas áreas de logística de entrada descritas previamente no presente relatório. O processo de interação social permitiu ao autor obter uma perspetiva global dos procedimentos utilizados estrategicamente na centralização de serviços de logística.

Ainda com objetivo de recolha de dados, foi utilizado diversas fontes de informação como a *Faurecia University* e análise de estudos de envolvimento da área logística contextualizadas a par com o setor automobilístico.

## 5. RECOMENDAÇÕES

### 5.1 Análise dos Processos em Estudo

No âmbito de exploração dos processos que ocorrem na prestação de serviços de logística de entrada Grupo Faurecia, verifica-se a realidade de recolha de necessidades de cada fábrica ao planeamento de transportes. Com a participação na implementação de atividades de melhoria contínua, houve a necessidade do contacto direto com os demais colaboradores, desde os gestores logísticos envolvidos nos processos, como operacionais de logística. A recolha e análise de dados relativamente a estes processos tornou-se essencial para o entendimento do fluxo de informação e como este fluxo é visto como um fenómeno influenciador e crítico dos processos, devido à centralização dos serviços de logística, estando estes distantes do trabalho operacional decorrente no *shoop floor*.

#### 5.1.1 Sistema de Informação dedicado à gestão de *stock*

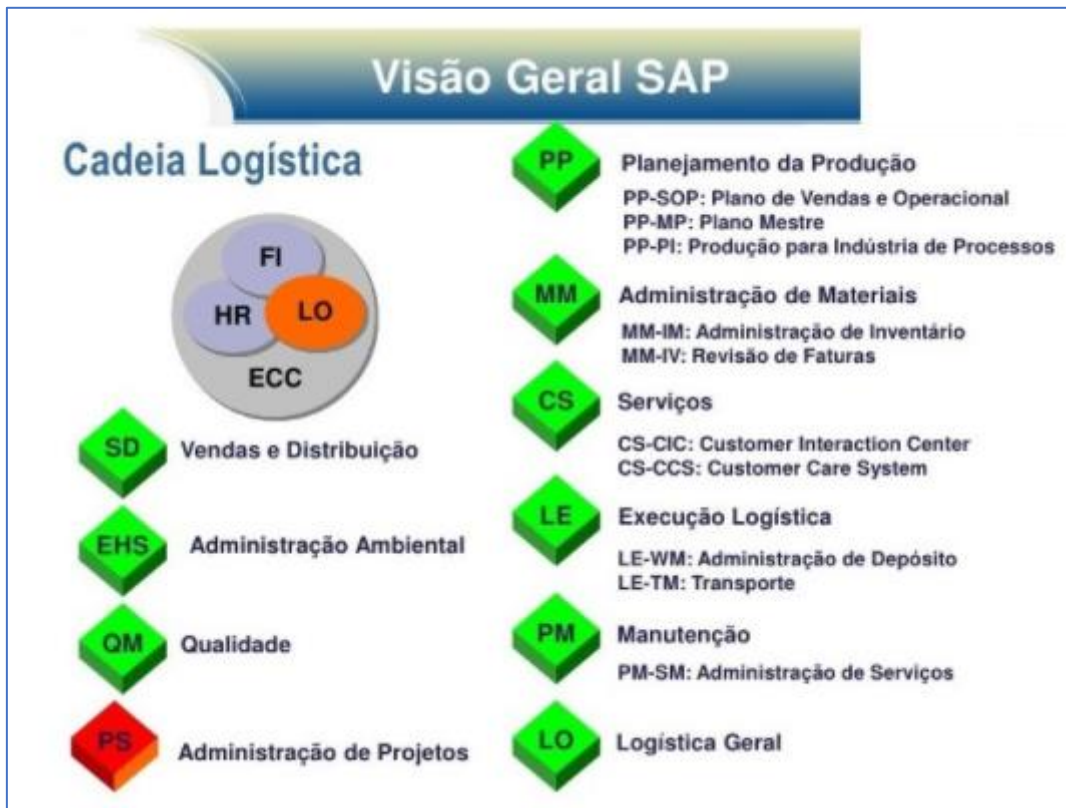
O Grupo Faurecia, como a grande parte das empresas, necessita de uma gestão eficaz dos seus processos, não só em termos da logística, mas em todos os seus processos, vê a sua necessidade exponencial e incansável pela utilização de sistemas de informação capazes de auxiliar na gestão dos seus processos, podendo assim realizar um maior controlo da logística, para atender à procura com o máximo de agilidade e confiabilidade, o Grupo Faurecia para otimizar os seus processos recorreu à implementação do ERP- *Enterprise Resource Planning*, SAP, globalmente nas suas fábricas.

##### 5.1.1.1 ERP SAP

O sistema ERP- *Enterprise Resource Planning*, SAP é um dos maiores sistemas de informação do mundo, com módulos adaptativos a cada um dos departamentos das empresas que o utilizam. É uma solução tecnológica, com melhoria na gestão eficaz e rigorosa das operações das organizações, incluindo as demais áreas como a área operacional, fiscal, administrativa e logística.

Esta solução integra os demais departamentos, como referido anteriormente, com o objetivo de facilitar a comunicação interna que conduz à tomada consciente de decisões por parte da gestão, otimizando os processos.

Figura 9- Visão Geral SAP



Fonte: Techedgegroup

Este ERP proporciona às organizações inúmeras vantagens, que servem como fator competitivo nos processos da logística:

- Facilita a coordenação e controlo de processos

O SAP providencia funcionalidades, como a gestão de *stocks*, sendo este processo em parte informatizado, mitigando erros e demoras decorrentes de atividades manuais. Os colaboradores, conforme as suas *corporate permissions*, têm acesso à localização e gestão de espaços para a gestão eficaz de *stock*, providenciando às linhas de produção um abastecimento em tempo necessário, para que não se verifique demoras no seu abastecimento,

- Facilita a gestão de *Purchase Orders*

Controlo remoto e imediato sobre todos os *purchase orders*, por parte dos responsáveis do departamento de compras, complementado por um serviço de medição de satisfação, sendo importante para a avaliação da performance dos parceiros comerciais.

- Melhoria na gestão de *stocks*

O sistema providencia mecanismos de controlo de *stock*, dando uma visão dos materiais que saem de stock de forma mais rápida como aqueles que levam algum tempo para a sua utilização. Desta forma, há um maior controlo de *stock* de maneira eficiente, prevenindo desperdícios e perdas de materiais.

- Sistemas de Alerta

O ERP SAP, é um sistema estável e confiável, gera alertas do *status* dos materiais, podendo saber o seu estado e em que fase do processo se situam, sendo um fator de vantagem competitiva interna dentro da organização.

#### 5.1.1.2 TEO

O TEO- *Transport Execution Optimization* é um sistema de informação implementado pelo Grupo Faurecia, em algumas fábricas piloto, localizadas no norte da Europa, com o intuito de uma gestão eficaz dos transportes, providenciando aos gestores de transportes (CTS- *Central Traffic Scheduler*) um maior controlo sobre os manifestos utilizados para a requisição de materiais, verificação de taxas de ocupação nos diversos tipos de transporte (terrestre, marítimo, aéreo) e gestão de trajetos.

#### 5.1.1.3 Easy4Pro

Easy4Pro é uma plataforma de gestão de transportes dedicada à logística de transporte para otimizar processos de logística interna, melhorar a programação de transporte, visibilidade e atribuição, tornando o transporte excepcional tão eficiente quanto o normal, economizando custos e ao mesmo tempo providencia perceções de mercado certas. O Grupo Faurecia utiliza este sistema para a requisição de transportes excepcionais aquando da urgência por materiais para produção, para manter a eficiência do PDP. A seguinte tabela demonstra os benefícios que este sistema providencia ao Grupo.

Tabela 3- Easy4Pro Benefícios

<b>Benefício</b>	<b>Percentagem (%)</b>
Economiza Tempo	75%
Economiza Custos	25%
Inteligência	100%
Transparência	100%

Fonte: Adaptação Website Easy4Pro

### 5.1.2 Gestão de Armazéns

A gestão de armazéns no Grupo estudado é desenvolvida em 4 zonas principais: zona de receção de material, zona de entrada de armazém, armazém, zona de saída de armazém, sendo que a contagem de materiais aquando à chegada é feita fisicamente, sendo posteriormente registado em sistema.

### 5.1.3 JIT- Just-in-Time

O JIT- *Just-in-Time* é um método utilizado pela Faurecia, com o objetivo de criar um fluxo que corresponda a quantidade de encomendas, para que não sobrem produtos acabados ou matérias-primas. Para o sucesso da mesma, Faurecia mantém *Schedules Agreements* com os fornecedores para que haja um fluxo correto de encomendas mantendo o nível mínimo de JNI- *Just Needed Inventory*.

## 5.2 Plano de Recomendações

As mentalidades estão a mudar nas empresas e a constante evolução tecnológica deve ser acompanhada pelas demais, pois esta evolução desempenha um fator crítico. A necessidade considerável e constante de sistemas de informação que auxiliam na tomada de decisão desde as pequenas empresas às maiores, reserva um planeamento estratégico de constante evolução e melhoria contínua. Como descrito nos subcapítulos anteriores, o Grupo Faurecia utiliza três sistemas de informação, relativamente aos processos que constituem a centralização de serviços de logística de entrada, dando o poder de gestão à distância. Porém, a falta de integração entre ambos constitui um desafio aos demais gestores logísticos (*central material planner; central traffic schedulers*). Como recomendação, dada a experiência do autor, é sugerido a integração plena dos três sistemas (SAP, TEO, Easy4Pro), com o intuito de uniformizar toda a informação, eliminando discrepâncias da mesma entre sistemas. Como complemento construtivo à recomendação dada é necessária uma formação imediata, aos utilizadores, e contínua na utilização dos sistemas de informação para a sua compreensão, levando posteriormente à redução de custos devido a erro humano. Sendo referido anteriormente como é realizada a gestão de *stock* em armazém e a sua relação com o método *Just In Time*, verifica-se uma discrepância de dados em sistema, influenciando negativamente a centralização dos serviços de logística à distância devido à incoerência de informação, havendo a necessidade constante de comunicação entre os serviços centralizados e os operacionais de logística. Com um plano estratégico de

formação contínua no âmbito dos sistemas de informação utilizados pelo Grupo, servirá como fator de mitigação sobre a necessidade constante de comunicação, mitigando também, uma resistência à mudança de procedimentos que a centralização dos serviços de logística requer. Sendo a comunicação um fator chave ao planeamento logístico, recomenda-se a criação de uma posição hierárquica, que servirá de ponte entre os serviços de logística à distância e a operacionalidade da mesma, permitindo uma gestão eficaz entre estes dois pontos, podendo assim efetuar rigorosamente o método logístico implementado, JIT, mantendo o nível de inventários mínimos (*Just Needed Inventory*). O presente autor acredita, através da sua experiência em ambos os serviços logísticos (CTS e CMP), que a implementação destas recomendações irá providenciar vantagens de competitividade, criando valor interno organizacional.

## 6. CONCLUSÕES

O presente capítulo encerra o Relatório Projeto, apresentando as conclusões que se retiram da pesquisa bibliográfica efetuada e das reflexões sobre os processos implementados na empresa, com recursos a aplicações informáticas já consolidadas, com o intuito de providenciar fatores de competitividade ao planeamento interno logístico de entrada no Grupo Faurecia. Recorde-se a importância que o presente relatório tinha como objetivo principal, compreender a influência da centralização dos serviços de logística no Grupo, através da seguinte questão de partida:

*Será uma estratégia competitiva e beneficiadora, a centralização de serviços de logística de entrada numa GBS- Global Business Services, por parte do Grupo Faurecia?*

Após a revisão de literatura, que se focou no contexto logístico de competitividade interna e o conhecimento de experiência feito em regime de *shop floor*, foi um fator chave para a elaboração de recomendações, pois teve a oportunidade em primeira mão de verificar, as discrepâncias anteriormente descritas.

Deste modo, e como sucinta resposta à questão de partida, com base na revisão de literatura bem como análise de procedimentos internos na logística de entrada, podemos constatar que a centralização de serviços de logística numa *Global Business Services* é uma opção técnica positivamente influenciadora no planeamento estratégico dos serviços de logística, conduzindo à mitigação de custos, sendo que as recomendações dadas no presente relatório sejam seguidas, levando assim à otimização dos processos logísticos aquando da sua centralização.

## 7. LIMITAÇÕES

Este relatório tinha como objetivo principal providenciar ao autor um maior conhecimento sobre a influência da centralização de serviços de logística, para uma gestão à distância das mesmas. As limitações identificadas, levam o autor a considerar que as recomendações e conclusões obtidas, possam ser consideradas alvo de revisão, através de estudos mais profundos em grupos no contexto de industrialização do setor automobilístico. Das limitações encontradas referem-se:

- Devido à situação pandémica que o mundo se encontra, na presente altura de redação do relatório, levou a uma incapacidade de recolha de dados primários e secundários que permitissem uma análise profunda dos procedimentos e custos envolvidos, já que os potenciais entrevistados se encontravam em *lay-off* laboral, não sendo possível ter a sua disponibilidade em tempo útil;
- O estudo é baseado numa única empresa, dando uma visão limitada como outras empresas no mesmo setor operam os seus serviços logísticos;
- Dificuldade no acesso à informação da empresa, devido à confidencialidade da mesma.

## Referências Bibliográficas

- Adnan, A. N. (2013). *Implementation of Just in Time Production through Kanban System*. Shah Alam, Selangor, Malaysia.
- Almeida, A. A. (2002). *Gestão do Aprovisionamento Hospitalar: Estudo dos Hospitais Públicos Portugueses*. Covilhã: Universidade da Beira Interior - Departamento de Gestão e Economia.
- Almeida, N. A. (2011). *Teoria Lean e Gestão de Stocks em Saúde*. Coimbra: Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.
- Araújo, J. F. (2011). *Metodologia para a Investigação Social*. Escolar Editora.
- Baptista, C. e. (2011). *Como fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios, segundo Bolonha (4ª Ed.)*. Lisboa: Pactor.
- Baptista, C. e. (2014). *Como fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios, segundo Bolonha (4ª Ed.)*. Lisboa: Pactor.
- Boyson, S. C. (1999). *Logistics and the Extended Enterprise*.
- Cartaxo, J. (2018). *Performance na Centralização Logística*. Tomar: Instituto Politécnico de Tomar.
- Carvalho, J. C. (2016). *Logística na Saúde*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Carvalho, J. M. (2004). *Logística*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Dobroruka, V. (2009). *Aquisição de inteligência militar na Antiguidade: Alexandre e César, dois estudos de caso*. Revista Militar N.º 2493.
- Domingues, A. A. (2014). *A importância do uso das ferramentas na gestão para a criação de valor das empresas*. Lisboa: Instituto Superior de Gestão.
- Grego, A. R. (2014). *“Gestão de Stocks e Armazém de Matérias-Primas”*. Porto: Instituto Politécnico do Porto.
- Guerra, E. L. (2014). *Manual de Pesquisa Qualitativa*. Belo Horizonte: Grupo Anima Educação.
- Leite, C. C. (2015). *A Logística e a Gestão da Cadeia de Suprimentos: Um estudo de caso de uma empresa da região*.

- Mathias, R. V. (2015). *Centralização e Descentralização como Estratégia Logística*.
- Mintzberg, H. (2010). *Estrutura e Dinâmica das Organizações*. Publicações Dom Quixote.
- Oliveira, L. G. (2013). *Logística Reversa Aplicada ao Comércio de Pneus: Um Estudo Aplicado na Reciclanip*.
- Paura, G. L. (2012). *Fundamentos da Logística*. Paraná: Instituto Federal do Paraná.
- Rodrigues, R. C. (2007). *Alexandre, "O Grande" e a Informação para o Planejamento Estratégico*.
- Serio, L. C. (2006). *A Evolução dos Conceitos de Logística: um estudo na cadeia automobilística no Brasil*. Salvador.
- Serio, L. C. (2006). *A Evolução dos Conceitos de Logística: um estudo na cadeia automobilística no Brasil*. Salvador, Brasil.
- USAID: Projecto Deliver. (2012). *Manual de logística: Um Guião Prático para a Gestão da Cadeia de Abastecimento de Produtos Farmacêuticos*. Arlington, VA 22209: USA: John Snow, Inc.