

Instituto Politécnico de Setúbal



Escola Superior de Ciências Empresariais

A Evolução da Distribuição Moderna em Portugal no Ramo Alimentar

A opção da subcontratação logística

Dinis Alexandre Da Silva Reis

Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de

MESTRE EM CIÊNCIAS EMPRESARIAIS RAMO GESTÃO LOGÍSTICA

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Cristina Maria Miranda Alves Luís

Setúbal, Dezembro de 2014

Agradecimentos

Em primeiro lugar gostaria de agradecer à Prof.^a Dr.^a Cristina Alves Luís, que em muito me motivou e convenceu à conclusão desta dissertação. As suas indicações e sugestões foram preponderantes nas decisões tomadas ao longo do trabalho.

Gostaria de manifestar também o meu agradecimento e reconhecimento às empresas de distribuição moderna e em especial aos entrevistados a disponibilidade demonstrada, tendo em conta as agendas sobrelotadas que têm. Não revelaram qualquer entrave nas questões colocadas e esclareceram as temáticas relacionadas com a realidade das suas organizações.

Agradeço também ao Prof. Dr. António Cameirão Jorge, à Prof.^a Dr.^a Maria Amélia Marques e ao Sr. Prof. Doutor Pedro Dominginhos. Ao primeiro pelas indicações que me deu em relação ao universo deste estudo e, aos restantes, pelas indicações que levaram à definição da temática do mesmo.

Por último, mas não menos importante, agradeço à minha mulher e à minha filha, que sempre foram compreensivas em relação ao tempo despendido na realização deste trabalho. Agradeço também aos meus amigos, Fernando Horta, Francisco Sousa e Sérgio Rodrigues, pelos incentivos que me deram ao longo desta caminhada.

A todos,

Obrigado

Índice Geral

| | |
|--|----|
| Introdução..... | 1 |
| Capítulo I - Enquadramento teórico | 3 |
| 1. Caracterização da Distribuição Moderna - Ramo Alimentar | 4 |
| 1.1 O crescimento da Distribuição Moderna de 2004 a 2011 no ambiente APED..... | 9 |
| 1.2. As alterações do comércio em Portugal | 12 |
| 1.3. Caracterização das opções logísticas na Distribuição Moderna face à opção de subcontratação Logística | 18 |
| 2. Subcontratação logística | 20 |
| 2.1 Caracterização de Operadores Logísticos | 22 |
| 2.2 Evolução dos operadores logísticos | 22 |
| 2.3 O estudo mundial sobre operadores logísticos | 24 |
| 2.4 Principais operadores logísticos em Portugal..... | 26 |
| 2.5 Localização de operadores logísticos em Portugal | 30 |
| 2.6 Grau de intervenção dos Operadores Logísticos atualmente | 31 |
| Capítulo II - Estudo Empírico..... | 32 |
| 1. Objetivos | 32 |
| 1.1 Objetivos Gerais | 32 |
| 1.2 Objetivos Específicos | 32 |
| 2. Metodologia da Investigação | 33 |
| 3. Plano de trabalho | 35 |
| Capítulo III – Apresentação e análise dos dados recolhidos | 37 |
| 1. Enquadramento do processo logístico na empresa | 37 |
| 1.1 Posição das organizações face à logística | 37 |
| 1.2 Recursos humanos alocados à logística | 38 |
| 1.3 A importância do responsável de logística na organização | 40 |
| 2. <i>Outsourcing</i> logístico | 40 |
| 2.1 A empresa e a subcontratação logística | 41 |
| 2.2 O desenvolvimento da distribuição moderna e os operadores logísticos | 41 |
| 3. Crescimento da Distribuição Moderna | 47 |
| 3.1 Transição do comércio tradicional para a distribuição moderna | 47 |
| 3.2 A logística como facilitadora de importações | 48 |
| 3.3 A distribuição moderna e o consumidor | 49 |
| 4. Tendências da logística e desafios futuros..... | 50 |
| 4.2 O abastecimento CPFR..... | 51 |
| 4.3 A localização dos centros de distribuição | 51 |
| 4.4 O impacto da crise financeira na estratégia logística | 52 |
| 4.5 Os desafios logísticos do e-commerce..... | 53 |
| 4.6 Dimensão do número de fornecedores na distribuição moderna | 54 |

| | |
|---|----|
| 4.7 Posição da distribuição moderna face ao <i>crossdocking</i> | 55 |
| Capítulo IV – Conclusões do estudo | 57 |
| Referências | 60 |
| Apêndices | 66 |
| Apêndice 1 - Guião de Entrevista | 67 |
| Apêndice 2 - Entrevista Empresa A | 72 |
| Apêndice 3 - Entrevista Empresa B | 88 |

Índice de tabelas

| | |
|--|----|
| Tabela 1. Características do comércio tradicional e moderno..... | 12 |
| Tabela 2. Receitas globais 3PL 2009-2013 | 24 |
| Tabela 3. Benefícios da utilização de 3PL | 26 |
| Tabela 4. Posição das organizações face à logística 1994 | 37 |
| Tabela 5. Posição das organizações face à logística 2014 | 38 |
| Tabela 6. Número de trabalhadores nas operações logísticas..... | 38 |
| Tabela 7. Política de formação dos recursos humanos na logística..... | 39 |
| Tabela 8. Formação versus produtividade | 39 |
| Tabela 9. Papel do responsável de logística na hierarquia de uma organização | 40 |
| Tabela 10. Posição da empresa face à subcontratação logística..... | 41 |
| Tabela 11. Contributo do desenvolvimento da distribuição moderna no | 42 |
| Tabela 12. A oferta dos serviços de operadores logísticos versus necessidades requeridas | 42 |
| Tabela 13. Motivos pela opção de subcontratação logística | 43 |
| Tabela 14. A importância dos KPI na subcontratação logística versus a % de desvio limite..... | 43 |
| Tabela 15. Preocupações em relação ao processo de subcontratação logística..... | 44 |
| Tabela 16. Vetores da Gestão logística com mais facilidade de | 44 |
| Tabela 17. Experiências negativas com operadores logísticos e seus motivos | 45 |
| Tabela 18. Principais fatores na seleção de operadores logísticos..... | 45 |
| Tabela 19. Vantagens e desvantagens da subcontratação logística..... | 46 |
| Tabela 20. Razões da transição do comércio tradicional para a distribuição..... | 47 |
| Tabela 21. Contributo da logística nas importações extracomunitárias | 48 |
| Tabela 22. Contributo da distribuição moderna para o consumidor | 49 |
| Tabela 23. Melhoria dos indicadores económicos e sociais em Portugal nas últimas décadas versus evolução da distribuição moderna..... | 50 |
| Tabela 24. O abastecimento CPFR como fator no desenvolvimento da distribuição moderna | 51 |
| Tabela 25. Relação entre rotação do produto na placa de vendas e | 52 |
| Tabela 26. Crise financeira versus implicações na estratégia logística..... | 53 |
| Tabela 27. E-commerce: desafios logísticos | 54 |
| Tabela 28. Tendência de redução do número de fornecedores | 54 |
| Tabela 29. Posição face ao <i>crossdocking</i> | 55 |

Índice de figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1. Representação da distribuição moderna | 5 |
| Figura 2 - Continente de Matosinhos | 6 |
| Figura 3- Volume de Vendas Distribuição Moderna APED 2010 e 2011 | 10 |
| Figura 4- - Volume de Vendas Distribuição Moderna APED 2009 e 2008 | 10 |
| Figura 5-Volume de Vendas Distribuição Moderna APED 2007 e 2006 | 11 |
| Figura 6 - Volume de Vendas Distribuição Moderna APED 2005 e 2004 | 11 |
| Figura 7. Mercearia de comércio tradicional | 14 |
| Figura 8. Livre Serviço na Distribuição Moderna | 15 |
| Figura 9. Formatos de estabelecimentos 1990 – 2010..... | 16 |
| Figura 10. Vendas no comércio a retalho produtos não alimentares 2000 a 2012 | 17 |
| Figura 11. Vendas no comércio a retalho produtos alimentares 2000 a 2012 | 18 |
| Figura 12. Estratégia Logística..... | 19 |
| Figura 13. Evolução Outsourcing Logístico | 23 |
| Figura 14. Receita globais 3PL 2009-2013..... | 25 |
| Figura 15. Top 15 Operadores Logísticos em Portugal 2010 e 2011 e faturação | 26 |
| Figura 16. Localização geográfica das instalações de operadores logísticos em Portugal | 30 |
| Figura 17. Localização das instalações de operadores logísticos na grande Lisboa..... | 31 |
| Figura 18. Cronograma de atividades Dissertação de Mestrado..... | 36 |

Acrónimos

ANS - Associação Nacional de Supermercados

APED - Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição

APLOG - Associação Portuguesa de Logística

APOL - Associação Portuguesa de Operadores Logísticos

BCE - Banco Central Europeu

B2C - *Business to Consumer*

CEE - Comunidade Económica Europeia

CMVM - Comissão de Mercados de Valores Mobiliários

CSCMP – Council of Supply Chain Management Professional

CPFR - Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment

FEEF - Fundo Europeu de Estabilização Financeira

FMI - Fundo Monetário Internacional

INE - Instituto Nacional de Estatística

JIT - *Just In Time*

KPI - *Key Performance Indicator*

POS - *Point Of Sale*

PSL - Prestador de Serviço Logístico

ROA - *Return On Assets*

SCM – *Supply Chain Management*

1PL - First - party logistics provider

2PL – Second - party logistics provider

3PL – Third - party logistics provider

4PL – Fourth - party logistics provider

5PL – Fifth - party logistics provider

Glossário

Associação Nacional de Supermercados – Associação portuguesa, criada em 1981, que procurava promover o comércio dos supermercados.

Banco Central Europeu – Instituição Central da política monetária Europeia da União económica e monetária. Estabelece e aplica a política monetária europeia, dirige as operações de câmbio e garante o bom funcionamento do sistema de pagamentos.

Gestão da Cadeia de abastecimento – Segundo o CSCMP (2014) Engloba as atividades de *sourcing, procurement*, gestão das atividades logísticas. Engloba as relações estabelecidas com os parceiros no canal de distribuição como fornecedores e prestadores de serviços.

Centros comerciais – Segundo a portaria n.º 424/85 de 5 de Julho (1985) entende-se por centro comercial o empreendimento comercial que possui num edifício único ou em edifícios contíguos com 500 m² ou mais, pelo menos doze estabelecimentos com zonas comuns. Deverá ter unidade de gestão que ditará as regras a cumprir pelos estabelecimentos.

Check Outs - Caixas de saída nas superfícies comerciais com livre serviço.

Core business – Parte nuclear do negócio.

CPFR - Collaborative Planning, Forecasting, and Replenishment - (colaboração no planeamento, previsão e reposição) - Programa de colaboração entre os diferentes intervenientes da cadeia de abastecimento que estabelece que haja entre eles uma relação de planeamento, previsão, produção e reposição de mercadoria.

Fundo Europeu de Estabilização Financeira – Fundo criado em 2010 em resposta à crise financeira mundial. Tem como objetivo permitir a revitalização do sistema financeiro a nível da banca europeia.

Fundo Monetário Internacional – Organização de 188 países que trabalha para promover a cooperação monetária global, a estabilidade financeira segura, facilitar o comércio internacional, o emprego e a estabilidade cambial, através de empréstimos aos seus filiados.

Hipersuper – Revista especializada e Jornal eletrónico dedicados aos setores da Distribuição e Produção.

Just- In-Time – Filosofia de gestão que se preconiza pelo lema de que nada deve ser produzido, transportado ou comprado antes da hora certa.

Key Performance Indicator – Indicador - chave de desempenho. Ferramenta de gestão que permite medir o grau de desempenho de determinado processo.

Livre Serviço – Sistema de serviço assente no livre acesso do cliente aos produtos que ele próprio escolhe, recolhe, transporta e paga na caixa.

Return on Assets – (Retorno do ativo) - Rácio financeiro que mede o lucro gerado pelo uso de ativos da empresa. Pode ser calculado como o quociente entre o lucro líquido e os ativos totais.

Software – Programa informático.

Troika – Expressão popular que denomina o conjunto das três instituições (FMI, FEEF e BCE) que negociaram as condições dos resgates financeiros à Grécia, Chipre, Irlanda e Portugal.

Resumo

Nos últimos trinta anos têm sido significativas as alterações verificadas no Comércio. As realidades existentes anteriormente são completamente distintas das atuais. O aumento do poder de compra, as expectativas e exigências dos consumidores, a realidade social, a disponibilidade de tempo, a inserção da mulher no mercado de trabalho, a melhoria das infraestruturas e os avanços tecnológicos são alguns dos inúmeros fatores que levaram a que o Comércio sofresse significativas alterações e em que as realidades existentes anteriormente sejam completamente distintas das atuais.

A presente dissertação analisa como estas alterações levaram a um crescimento da distribuição moderna em relação às relações de comércio tradicional existentes em décadas atrás. Pretende-se estudar como a distribuição moderna alimentar em Portugal agiu face à opção de contratação de operadores logísticos e influenciou o seu desenvolvimento. O desenvolvimento desta temática é deveras interessante uma vez que procura não só perceber como cresceu a distribuição moderna como também perceber porquê, e aqui o binómio alteração da procura versus oferta tem um papel fundamental.

Através de dados fornecidos por especialistas no ramo da Distribuição moderna e através de um enquadramento do tema na bibliografia já existente e de dados estatísticos, nomeadamente no que concerne ao volume de faturação da Distribuição moderna e ao volume de faturação de operadores logísticos em Portugal, pretende-se verificar se há uma relação direta entre a estratégia logística da distribuição moderna e crescimento de operadores logísticos. A subcontratação logística é então vetor fundamental na análise efetuada sendo que as opiniões a recolher devem levar a concluir ou não que os operadores logísticos estão capacitados e têm as competências suficientes ou podem melhorar a oferta até aqui prestada.

Procurar-se-á perceber como as tendências para o futuro da distribuição moderna são vistas pelas organizações em estudo nomeadamente no que concerne a processos a implementar, performance para melhorar, desafios ao nível do e-commerce e das relações com fornecedores.

Palavras-chave: subcontratação logística, Distribuição moderna, operadores logísticos, Comércio

Abstract

In the last thirty years have been significant changes recorded in the Trade. The previously existing realities are quite different from today. The increase in purchasing power , the expectations and demands of consumers , the social reality , the availability of the time , the inclusion of women in the labour market , improving infrastructure and technological advances are some of the many factors that lead to Trade suffered significant changes and the previously existing realities are completely different from today.

This dissertation analyzes how these changes have led to a growth of modern distribution in relation to traditional trade relations existing in decades ago. The aim is to study how the modern food distribution in Portugal acted face the option of hiring logistics operators and influenced its development. The development of this theme is very interesting as it seeks not only to see how grown modern distribution but also to see why, and here the binomial change in the demand versus supply plays a key role.

Through data provided by experts in the field of modern distribution and through a theme framework in existing literature and statistical data, particularly with regard to the volume of turnover of modern distribution and volume of billing logistics operators in Portugal, want to check if there is a direct relationship between the strategy of modern logistics distribution and growth of logistics operators. Logistics outsourcing is so fundamental vector in the analysis carried out and that the views collected must lead to the conclusion or not that logistics operators are trained and have sufficient skills or can improve the offer so far provided.

Search will be to see how the trends for the future of modern distribution are seen by the organizations under study in particular concerning the processes to implement, to improve performance, the challenges of e-commerce level and relations with suppliers.

Search will be to see how the trends for the future of modern distribution are seen by the organizations under study in particular concerning the processes to implement, to improve performance, the challenges of e-commerce level and relations with suppliers.

Keywords: logistics outsourcing, modern distribution, logistics operators, trade

Introdução

Esta dissertação tem como objetivo satisfazer o requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Ciências Empresarias, ramo de Gestão Logística.

O tema consiste na subcontratação logística e o estudo assenta em dois vetores principais: evolução da Distribuição Moderna em Portugal, Ramo Alimentar, em que procurar-se-á, através de dados estatísticos, avaliar o crescimento da Distribuição Moderna em Portugal, desde o aparecimento do primeiro grande hipermercado até ao enorme número de insígnias que concorrem atualmente e por outro lado analisar a ligação entre a evolução da Distribuição Moderna e a própria evolução da Logística, em particular no que respeita ao crescimento de operadores logísticos independentes.

No que se refere à metodologia científica esta passa por se tratar de um estudo exploratório de interligação entre duas realidades no caso Português (Gil, 2010a; Stake 2007). Temos assim como pergunta de partida: Qual a opção estratégica a nível logístico adotada pela distribuição moderna e seu impacto no desenvolvimento de operadores logísticos?

Esta dissertação focalizar-se-á numa perspetiva de Estudo de caso coletivo, pois para respondermos à nossa pergunta de partida pretende-se perceber o comportamento de vários casos no setor, que poderão indiciar padrões de extrapolação para demais casos (Gil, 1989; Quivy & Campenhoudt, 1998)

Esta dissertação está dividida em quatro capítulos. No primeiro capítulo, o desenvolvimento da fundamentação teórica da temática a estudar, onde se introduz os conceitos de Distribuição Moderna e de Operadores logísticos. Em relação à Distribuição: define-se o conceito, faz-se um enquadramento da mesma em Portugal procurando através de dados demonstrar a sua relevância no comércio atual. No que toca aos Operadores Logísticos: define-se o conceito, analisa-se a sua importância à luz da subcontratação logística, demonstra-se a sua importância na realidade logística do mundo atual.

No segundo capítulo deste relatório é apresentada a abordagem metodológica. Procura-se neste capítulo explicar como se estudou o tema e apresentar a realização das tarefas a nível cronológico.

No terceiro capítulo, apresentar-se-á uma análise dos dados recolhidos nas entrevistas realizadas com os especialistas da distribuição moderna alimentar. Procurar-se-á sistematizar as opiniões de forma clara e objetiva para que a análise e conclusões sejam facilitadas.

Por último, no quarto capítulo serão apresentadas as conclusões a que se chegou no final da dissertação, apresentando-se limitações e propostas de investigações futuras.

Capítulo I - Enquadramento teórico

Pretende-se neste capítulo, fazer um enquadramento da temática em estudo procedendo-se à revisão bibliográfica. Procurar-se-á demonstrar a relevância da evolução da Distribuição moderna, sua importância e o crescimento dos operadores logísticos em Portugal.

Ao longo das últimas três décadas muitas foram as transformações sofridas pelo comércio a retalho alimentar, em Portugal. Passou-se de um grande número de lojas especializadas de proximidade (mercearias), caracterizadas por uma dimensão reduzida e um atendimento personalizado em que tradicionalmente existia uma relação direta cliente/vendedor, para o aparecimento de estruturas comerciais organizadas, de maior dimensão, supermercados e hipermercados onde os clientes circulam nas lojas em livre serviço enchendo os seus carrinhos até chegarem aos *Check Outs* (Salgueiro, 1996).

O principal fator que em muito influenciou o crescimento da distribuição Moderna em Portugal está diretamente relacionado com o estilo de vida das pessoas e com o aumento do poder de compra em Portugal. Com a entrada de Portugal na CEE e a subsequente melhoria dos indicadores económicos e sociais o rendimento disponível das famílias aumentou o que fez com que bens que até à altura eram de raro consumo fossem apetecíveis e alvo de procura. A Distribuição Moderna oferece novos artigos e com preços acessíveis (Salgueiro 1996).

Esta alteração do consumo só foi possível devido ao desenvolvimento de tecnologias como o código de Barras e o desenvolvimento de softwares POS, softwares de gestão e de gestão de Stocks. Estas tecnologias permitiram o inimaginável até à altura que era gerir de uma forma segura e real o stock existente no momento, e as suas necessidades de aprovisionamento num ambiente dinâmico.

Segundo Cachinho (2006) a evolução e as transformações das cidades, com o crescimento e aparecimento de espaços comerciais, espaços de lazer, propícia o aumento do consumo. Os espaços comerciais são desenhados e desenvolvidos para serem locais confortáveis que incentivam a que os consumidores a eles se desloquem e que para além de consumirem possam experienciar momentos de lazer que satisfaçam as suas perspetivas.

1. Caracterização da Distribuição Moderna - Ramo Alimentar

Este estudo centra a sua análise na distribuição moderna ramo alimentar, esta opção prende-se com o fato de o ramo alimentar ser o ramo que mais impacto tem a nível de rotação e maior complexidade a nível logístico devido às suas características intrínsecas como é o caso do exemplo dos bens perecíveis, bens que têm que obviamente serem tratados de forma diferente dos demais.

Importa desde já apresentar a definição do conceito de Distribuição Moderna para que a explicação do seu significado esclareça efetivamente o que se entende por Distribuição Moderna. Muito se fala deste conceito que tradicionalmente é associado ao Comércio a retalho e ao aparecimento de grandes superfícies comerciais que permitem aos seus clientes encontrarem uma grande variedade de bens concentrados num mesmo espaço comercial. Quando falamos no conceito de Distribuição Moderna pensamos logo que é algo que se sobrepõe a uma chamada Distribuição não moderna e neste caso a um modelo de retalho tradicional.

Segundo Rousseau (1997:9) a Distribuição pode ser definida “como o conjunto de todas as entidades singulares ou coletivas que, através de múltiplas transações comerciais e diferentes operações logísticas, desde a fase de produção até à fase do consumo, colocam produtos ou prestam serviços, acrescentando-lhes valor, nas condições de tempo, lugar e modo mais convenientes para satisfazer as necessidades dos consumidores”. Para Sousa (1996:9) “é através da função distribuição que os produtos ou serviços são colocados à disposição dos consumidores finais ou dos compradores industriais nas quantidades pedidas, na altura em que deles necessitem e no local por eles pretendido”.

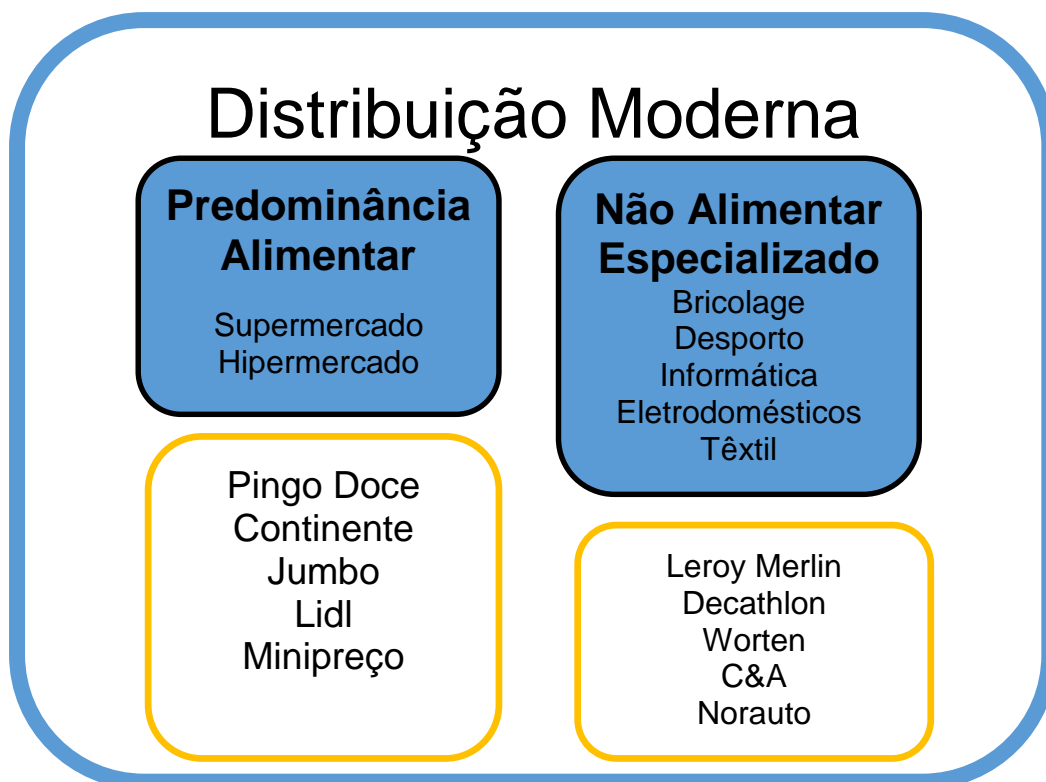
Segundo Rousseau, o surgimento da realidade comercial que atualmente designamos por distribuição moderna em Portugal surge com o aparecimento da insígnia Pão de Açúcar em 1970. Existem atualmente 10 lojas Pão de Açúcar em Portugal que pertencem ao grupo Auchan. (Jorge, 2009)

Pode-se afirmar que o desenvolvimento da Distribuição Moderna é resultado da elevada rotação de produto e, conseqüentemente, havendo economias de escala os consumidores têm beneficiado de preços mais baixos, mais oferta e maior conveniência relacionada com o horário alargado praticado pelas superfícies de Distribuição Moderna. Além disso surgem ofertas que permitem ao cliente adquirir produtos de chamada marca branca a preços acessíveis e com bastante qualidade (Berger, 2009).

Segundo dados da APED (2013), Sonae, Jerónimo Martins e Auchan estão no top de vendas. A Distribuição Moderna tem tido alterações significativas ao longo dos últimos anos com fusões de

algumas insígnias e com posicionamentos estratégicos bem delineados. Na figura 1 pode-se ver uma representação de qual o posicionamento em Portugal de algumas insígnias no que se refere à sua área de negócio.

Figura 1. Representação da distribuição moderna



Fonte: Elaboração própria, adaptado Berger, 2009.

Com o crescimento da Distribuição Moderna em Portugal, surgiu a necessidade das empresas terem um representante que mostrasse a grande importância que detêm no mercado, através de empregos que cria, capacidade contributiva, desenvolvimento de setores de atividade e promoção e criação de novas dinâmicas no ponto de venda. Surge então a APED - Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição, em 1994, que resulta da transformação da ANS - Associação Nacional de Supermercados que tinha sido criada em 1981.

Segundo dados apurados por (Salgueiro 1996) e completados com informações de várias insígnias da distribuição pós 1996 identifica-se as datas seguintes como marcos no crescimento da distribuição em Portugal.

1961 Abertura do primeiro supermercado, o independente de Saldanha (depois Modelo).

- 1962 Início da atividade da cadeia voluntária SPAR.
- 1964 Portaria 20922 de 21 de Novembro, que regula a atividade dos supermercados.
- 1968 Instalação da Nielsen em Portugal.
Abertura do primeiro supermercado AC Santos, em Lisboa (R. Luciano Cordeiro).
- 1970 Abertura do primeiro supermercado Pão de Açúcar em Lisboa (Av. EUA).
Surge o primeiro Supermercado Europa.
- 1971 Abertura do Pão de Açúcar de Alcântara com estacionamento.
Aparecem os primeiros centros comerciais (Apolo 70, em Lisboa).
- 1974 Aparece a Unicre e o cartão unibanco.
- 1975 Criação do *cash and carry* dos armazens da Matinha.
- 1978 Jerónimo Martins adquire uma cadeia de supermercados *discount*.
- 1979 Aparecimento dos Minipreços do grupo Pão de Açúcar.
Constituição da empresa Pingo Doce e abertura do Supermercado Pingo Doce na Rua Garrett, em Lisboa.
- 1980 Abertura do primeiro Supermercado Inô.
- 1981 Criação da ANS (Associação Nacional de Supermercados).
- 1982 A Sonae adquire a cadeia de supermercados Modelo.
- 1983 Decreto-lei 417/83, de 2 de Novembro. Atribui às câmaras municipais a capacidade de fixar os horários do comércio.
- 1984 Lançamento dos produtos de marca branca do grupo Pão de Açúcar.
Instalação da primeira loja Benetton em Portugal (no Porto).
- 1985 Abertura do primeiro hipermercado com mais de 6000 m2 de área de vendas, o Continente, em Matosinhos, conforme figura 2.

Figura 2 - Continente de Matosinhos



Fonte: http://www.jn.pt/PaginalInicial/Economia/Interior.aspx?content_id=1731436

- 1985 Criação da Codipor (Associação de código de Barras).
 Inauguração do Centro Comercial Amoreiras (Lisboa).
 Constituição de uma *Joint Venture* do Pingo Doce com os belgas Delhaize le Lion.
 Instalação da rede multibanco de caixas automáticas (ATM).
 Aparecimento da cadeia de *franchising* o Boticário.
- 1986 Publicação dos primeiros estudos da Direção Geral do Comércio Interno.
 Lançamento da revista Distribuição Hoje.
 Decreto-lei 277/86 sobre cadastro comercial.
- 1987 Abertura do hipermercado Continente, na Amadora (Lisboa) com 8800 m2 de superfície de venda.
 Instalação do primeiro POS.
 Venda de 15 supermercados Pão de Açúcar ao Pingo Doce.
 Inauguração do hipermercado Ibérico, no Lumiar, do grupo Abastar, com 6000 m2.
 Início de atividade da empresa La Redoute.
- 1988 Abertura do hipermercado Jumbo, em Alfragide, com 9050 m2 de área de vendas.
 O grupo Jerónimo Martins adquire o Recheio (6 lojas de *cash and carry*).
- 1989 Inauguração do *Teleshopping* através da rede Multite sob a insígnia Mordomo (Sonae).
 Abertura do hipermercado Continente da Gaia, com 9000 m2.
 Primeiro Centro Comercial Modelo/Prisunic, em Albufeira.
 Inauguração do hipermercado Feira Nova de Braga (6000 m2).
 Decreto-lei 180/89, de 6 de Junho, sobre licenciamento de grandes superfícies retalhistas.
- 1990 O grupo Pão de Açúcar inaugura os artigos de marca própria e acaba com os produtos brancos.
 Abertura do Centro Comercial Modelo/ Prisunic, em Portimão com um pequeno hipermercado de 3600 m2.
 Inauguração do Euromarché/Carrefour, em Gaia (6000m2) e Lisboa (9000 m2).
 Jerónimo Martins adquire a Arminho com um *cash and carry* em Braga.
 Inauguração da loja AKI de Alfragide.
 Inauguração das lojas Makro de Alfragide e de Matosinhos, com 13800 m2 de superfície de venda, e de Gaia, com 11000 m2.
- 1991 Inauguração do hipermercado Jumbo da Maia, com 9800 m2.
 Abre em Fevereiro o Makro de Palmela, com 10000 m2 de superfície de vendas.
 Aparecimento da primeira loja Extra em Lisboa, no Alto Santo Amaro,
 Abertura de Mr. Bricolage, em Alfragide.
 Abertura do Cascais Shopping, em Maio.
 Abertura do primeiro restaurante Macdonald's, em Lisboa.
 Criação da Supercompra (Grua).
 Abertura das três primeiras lojas Intermarché.

- Alterações no capital da Supa, com saída dos brasileiros e entrada do grupo Entrepósito (41%) entre outros.
- 1992 Abertura dos hipermercados Continente de Leiria (8600 m2), Feira Nova, em Aveiro (7900 m2), e no Barreiro (6200 m2).
Abertura da primeira loja Select (Shell).
É comprada à Delhaize "Le Lion" a sua participação no negócio de retalho do Grupo Jerónimo Martins. No mesmo ano, é celebrada uma parceria com a empresa holandesa, Royal Ahold NV, que mantém até hoje uma participação de 49% no Jerónimo Martins Retalho (JMR), a holding que controla as Companhias Pingo Doce e Feira Nova.
Abertura do hipermercado Jumbo de Setúbal (8600 m2).
- 1993 Jerónimo Martins compra o grupo Inovação, reforçando a posição nos supermercados, *cash and carry* e adquirindo os primeiros hipermercados.
Jerónimo Martins compra à Sonae supermercados que operavam com Invictus/Mordomo vulgo Modelo.
Inauguração do Jumbo de Alverca.
Inauguração do Coimbra Shopping.
Inauguração da AKI de Setúbal.
Aparecimento das lojas de desconto DIA (Lisboa).
Decreto-lei 371/93, de 29 de Outubro, sobre concorrência.
Início da atuação do catálogo Trois Suisses.
Começa a funcionar a Discasa, supermercado ao domicílio na região de Lisboa, com armazém Central na Amadora.
Inauguração da primeira loja Toys´R´Us em Portugal (Lisboa e Gaia).
- 1994 Jerónimo Martins adquire o grupo Abastar e participa nos supermercados LidoSol na Madeira
Início de atividade das lojas de desconto Le Mutant (*Joint Venture* Grula/Cooperativa Normandie-Picardie).
Inauguração do Continente do Seixal (10000 m2).
- 1995 Pão de Açúcar constitui a DAPA para desenvolver as lojas 2000.
Lançamento do catálogo Quelle.
Inauguração do GaiaShopping (56000 m2).
Inauguração do GuimarãesShopping (20000 m2).
Inauguração do OlivaisShopping (20000 m2).
Aparecimento das lojas de Desconto Lidl.
- 1996 *Rebranding* da marca Continente.
Grupo Auchan Adquire Pão de Açúcar.
Abertura dos Jumbo de Santo Tirso, Vila Nova de Gaia e Famalicão
- 1998 Pingo Doce lança o primeiro supermercado virtual em Portugal, com o nome Pingo Doce Compra Direta.

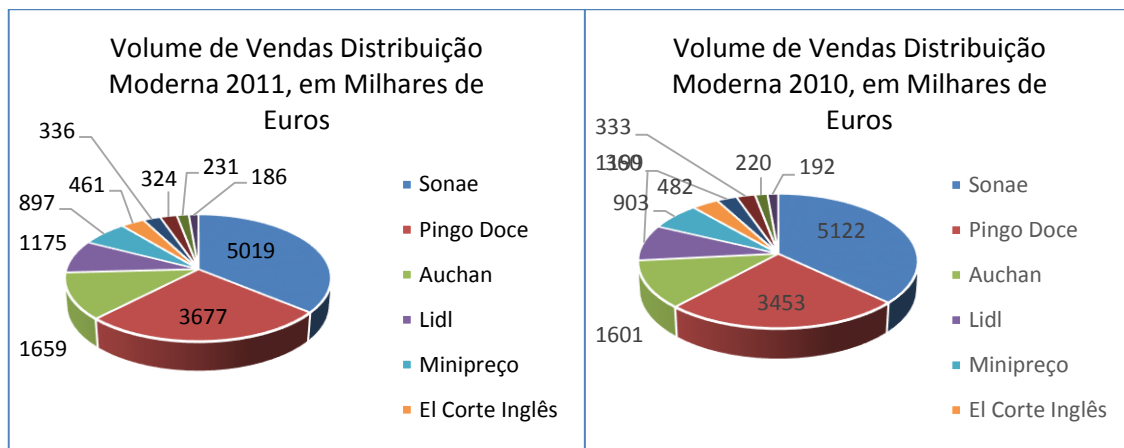
- Dia Portugal adquire as lojas Minipreço.
- 1999 Abertura Jumbo de Aveiro.
- 2000 Abertura do Jumbo de Faro.
- 2001 Abertura do Jumbo da Figueira da Foz.
Abertura do EL Corte Inglês em Lisboa.
- 2002 Pingo Doce abre 5 novas lojas e encerra 3.
Abertura do Jumbo de Almada.
- 2003 Pingo Doce aborda uma estratégia de redução de gama de forma a rentabilizar a rotação.
Suspensão do Pingo Doce Online. Abertas 2 novas lojas e encerradas 5.
Abertura da primeira loja Leroy Merlin em Gondomar
Abertura do Jumbo de Gondomar
- 2004 Pingo Doce abre 3 novas lojas (Sertã, Queijas e S. Bento).
Abertura do Jumbo de Vila Real.
- 2005 Pingo Doce abre Fórum Madeira, Santarém, Leça de Palmeira e Carlos Mardel. Foram igualmente remodeladas várias lojas.
Abertura do Jumbo de Coimbra. O Jumbo é o primeiro hipermercado com caixas de pagamento automático.
- 2006 Pingo Doce abre 11 novas lojas e efetua várias remodelações.
- 2007 Sonae compra o Carrefour Portugal por 662 M€.
Abertura do Jumbo de Viseu e Torres Vedras.
- 2008 Conversão das lojas Mega (<2000 m²) Feira Nova, assim como a compra e integração da cadeia de supermercados ex Plus no Pingo Doce.
Abertura dos Jumbo de Santarém e Matosinhos.
Abertura dos Pão de Açúcar de Mercado de Faro, Guarda e Caldas da Rainha.
- 2009 Pingo Doce reforça a estratégia de comunicação, através do lançamento de uma campanha de publicidade que sintetiza as apostas dos últimos anos: «No Pingo Doce, o preço é sempre baixo, na loja toda, o ano inteiro!». Esta comunicação, muito humanizada, aproximou a marca do consumidor.
Abertura do Jumbo da Amadora e de Guimarães.
Abertura dos Pão de Açúcar de Canidelo, Olhão e Campera.
- 2010 Face ao enquadramento do mercado, com a perda de vendas no formato Híper em geral, 2010 é o ano de reposicionamento das 9 lojas Feira Nova (processo iniciado em Março).
Abertura do Jumbo de Coima
- 2011 Abertura do Jumbo de Portimão.

1.1 O crescimento da Distribuição Moderna de 2004 a 2011 no ambiente APED

Se analisarmos o volume de vendas dos associados da APED, e, tendo em conta o espaço temporal dos dados conseguidos (2004-2011), verificamos que nos dez primeiros classificados a

nível de vendas encontramos os principais *players* no âmbito do comércio alimentar, nomeadamente, os dois grandes gurus, Sonae e Jerónimo Martins. Como poderemos ver nas figuras 3,4,5 e 6 ambos estão no top durante este período de análise.

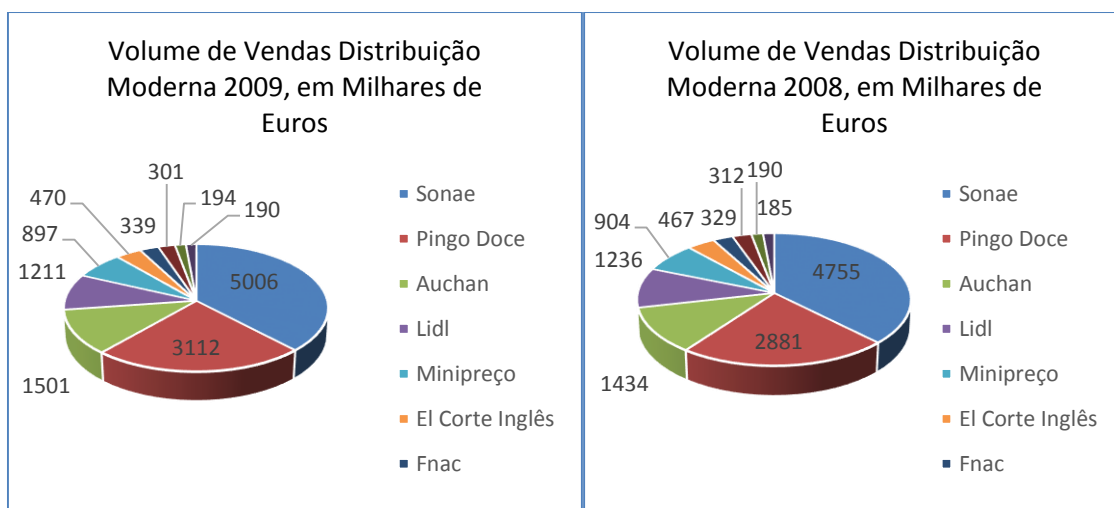
Figura 3- Volume de Vendas Distribuição Moderna APED 2010 e 2011



Fonte: Elaboração própria, a partir de dados da APED, 2012

As vendas na distribuição moderna estão consolidadas a nível de principais *players* de faturação. Sonae Pingo, Doce e Aucham são os primeiros.

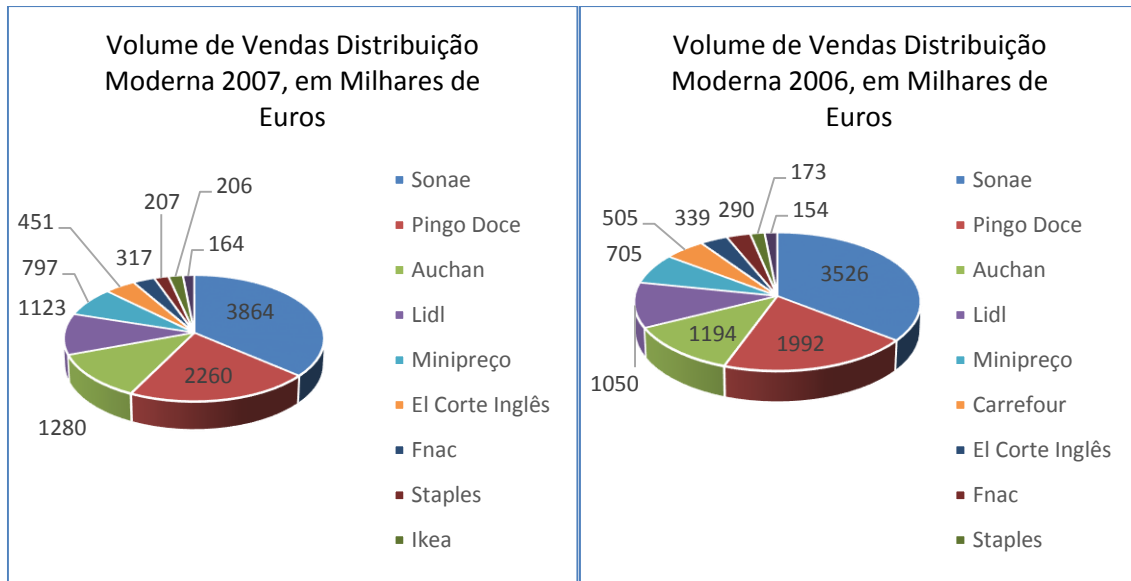
Figura 4- - Volume de Vendas Distribuição Moderna APED 2009 e 2008



Fonte: Elaboração própria, a partir de dados da APED, 2010

Na figura 4 podemos verificar que apenas Fnac e El Corte Inglés não pertencem à distribuição moderna alimentar.

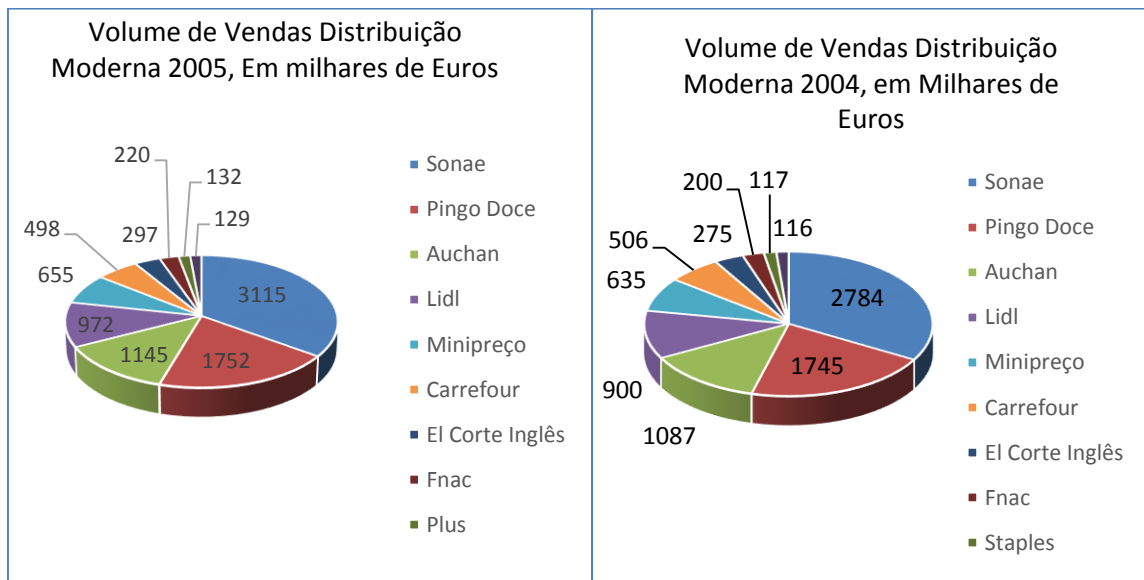
Figura 5-Volume de Vendas Distribuição Moderna APED 2007 e 2006



Fonte: Elaboração própria, a partir de dados da APED, 2008

Em 2006 e 2007 tínhamos a Staples no top de vendas embora abaixo do sétimo lugar. De realçar o crescimento da Sonae e do Pingo Doce.

Figura 6 - Volume de Vendas Distribuição Moderna APED 2005 e 2004



Fonte: Elaboração própria, a partir de dados da APED, 2006

Verificamos que nos anos em análise tem havido sempre crescimento a nível de faturação não tendo havido alterações a nível dos primeiros cinco classificados: Sonae, Pingo Doce, Auchan,

Lidl, Minipreço. Os dois primeiros a nível de vendas equivalem sempre a mais de 50% do total de vendas dos 10 primeiros classificados.

O crescimento que se tem verificado nas grandes insígnias é justificado pelo clima de expansão preconizado na primeira década deste Milénio. Foram aplicados programas de expansão que passavam por aberturas de novas lojas em novos centros comerciais e em locais estrategicamente escolhidos em que se considerava que o potencial de faturação justificava a sua abertura.

Além da questão referenciada anteriormente também se procederam a posicionamentos estratégicos que determinaram aquisições e respetivas fusões de empresas. A Sonae adquiriu o Carrefour, a Jerónimo Martins adquiriu o Plus. Numa política estratégica de posicionamento da marca a Sonae transformou as suas lojas alimentares das marcas: Modelo Bounjour, Modelo; para a marca Continente, passando também o Carrefour para insígnia continente. A insígnia Jerónimo Martins passou os hipermercados Feira Nova para Pingo Doce tal como a rede de supermercados adquirida, Plus.

1.2. As alterações do comércio em Portugal

O conceito de Comércio está associado à troca, compra ou venda de bens. Vulgarmente chama-se comércio, a lojas e estabelecimentos comerciais. Segundo a DGCI (1989, cit in Fernandes et al 2000)) comércio é “toda a atividade que se realiza com carácter profissional mediante a intermediação de bens e serviços no mercado”. O comércio tem vindo a sofrer alterações ao longo dos anos, alterações essas não só motivadas pela própria oferta dos comerciantes e marcas como também pelas necessidades dos consumidores. O formato anteriormente dominante de mercearia foi desaparecendo à medida da evolução dos Supers e hipermercados, que com grande variedade de oferta e de preços bastante mais competitivos foram levando ao seu encerramento.

Para ajudar na diferenciação entre Comércio tradicional e Comercio moderno Cachinho et al. (2000) elaborou um quadro que diferencia as duas realidades tendo como campos de análise: o formato das lojas, as formas de venda, os tipos de comerciantes, as estratégias de gestão das empresas, a localização lugares e princípios e o significado das lojas., conforme tabela 1.

Tabela 1. Características do comércio tradicional e moderno.

| Variáveis | Tradicional | Moderno |
|-------------------|--|--|
| Formato das lojas | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pequenas lojas generalistas ▪ Pequenas lojas especializadas ▪ Mercados | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Grandes superfícies de dominante |

| | | |
|------------------------------------|---|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Feiras ▪ Grandes armazéns ▪ Galerias comerciais | <p>alimentar: Supermercados, hipermercados, lojas de desconto</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Grandes superfícies especializadas ▪ Centros comerciais ▪ Megastores ▪ Lojas de conveniência |
| Formas de venda | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Venda ao balcão ▪ Relação estreita entre comerciante e consumidor ▪ Venda ambulante | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Livre Serviço ▪ Venda automática ▪ Venda à distância ▪ Lojas virtuais |
| Tipo de comerciantes | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pequenos retalhistas ▪ Comerciantes independentes ▪ Pequenas empresas (mono-estabelecimento) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Grandes cadeias de distribuição ▪ Sistemas de <i>franchising</i> ▪ Redes sucursalistas ▪ Sociedades por quotas e anónimas |
| Estratégias de gestão das empresas | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Predomínio da gestão familiar ▪ Estratégias de gestão passivas e reativas ▪ Ausência de estratégias de crescimento bem definidas | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestão estratégica (capitalista) ▪ Estratégias reativas e pró-ativas ▪ Procura de economias de escala ▪ Redução de custos ▪ Diversificação dos formatos ▪ Diferenciação da oferta ▪ Conquista de novos mercados |
| Localização: Lugares e princípios | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Centro da cidade ▪ Artérias principais da cidade ▪ Bairros residenciais ▪ Proximidade (vizinhança) ▪ Centralidade ▪ Conveniência (proximidade) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Periferia ▪ Centro da cidade ▪ Grandes artérias urbanas ▪ Acessibilidade ▪ Facilidade de estacionamento ▪ Conveniências (horários flexíveis) |
| Significado das lojas | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Espaços de trocas ▪ Lugares de compras/abastecimento ▪ Espaços mono-funcionais | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Espaços «mercadoria» |

- Lugares de experiências de consumo
- Espaços de «síntese»

Fonte: Comércio tradicional em contexto urbano, Cachinho et al (2000).

O comércio tradicional era caracterizado por superfícies de bairro em que havia uma pessoa que atendia os clientes e facultava os produtos que estes pretendiam, era caracterizado por um balcão que separava o cliente dos produtos como se pode verificar pela figura 7.

Figura 7. mercearia de comércio tradicional



Fonte: <http://padornelo.blogs.sapo.pt/402679.html> (2014)

Ao contrário do comércio tradicional em que existe um atendimento personalizado, a grande Distribuição é caracterizada por uma relação impessoal, o tipo de serviço é o “livre serviço”, como podemos ver na figura 3, em que cada cliente escolhe o produto que pretende e o leva para a caixa e paga. Atualmente esta relação até pode passar sem qualquer intervenção humana por parte do vendedor já que surgiram nos supermercados caixas de pagamento automático, em que é o próprio cliente que regista as compras e as paga através de cartão de débito ou crédito.

Segundo Salgueiro (1996:56) “o livre serviço ou autosserviço é uma forma de venda caracterizada pelo livre acesso dos clientes às mercadorias, que pagam nas caixas colocadas perto da saída do estabelecimento”. Um supermercado é uma loja grande onde se pode encontra carne, mercearia, e outros produtos não alimentares como os produtos de higiene (Levy et al, 2014)

Figura 8. Livre Serviço na Distribuição Moderna

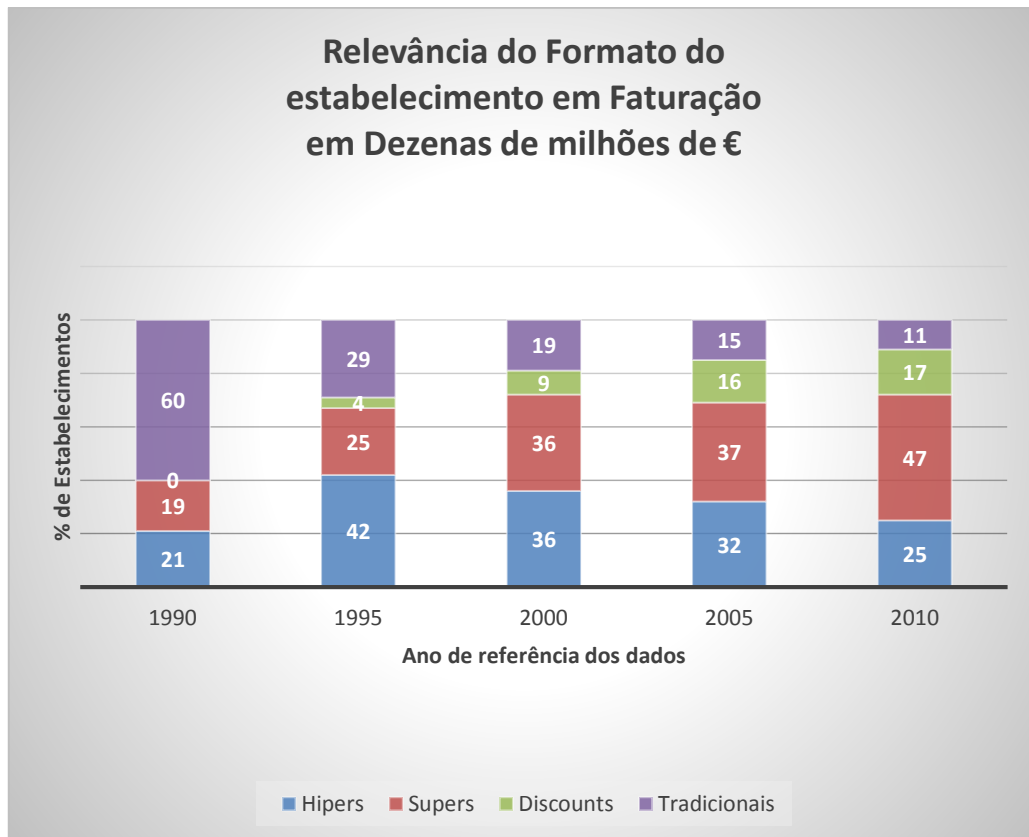


Fonte: <http://abceconomia.co/2011/04/12/superintendencia-exige-a-supermercados-atender-mejor-quejas-de-los-clientes/hipermercado/> (2014)

Nas imagens anteriores podemos verificar a diferença a nível de espaço físico do comércio tradicional face às grandes superfícies existentes nos dias de hoje.

Como já referido anteriormente o comércio sofreu nos últimos trinta anos grandes transformações influenciadas por variados fatores que na sua integração entre si geram uma alteração de fundo da oferta, da procura, dos espaços de venda, dos serviços prestados na altura da compra, nos pós venda; enfim fatores que nos levam desde a imagem do comércio numa baixa de Lisboa nos anos oitenta, até a um Centro Comercial como o Dolce Vita Tejo nos dias de hoje. Não podemos pensar e afirmar que antes é que o setor do retalho estava mal e agora é que está bem. São realidades distintas que devem ser estudadas e analisadas à época e em relação às expectativas criadas à altura e agora.

Figura 9. Formatos de estabelecimentos 1990 – 2010

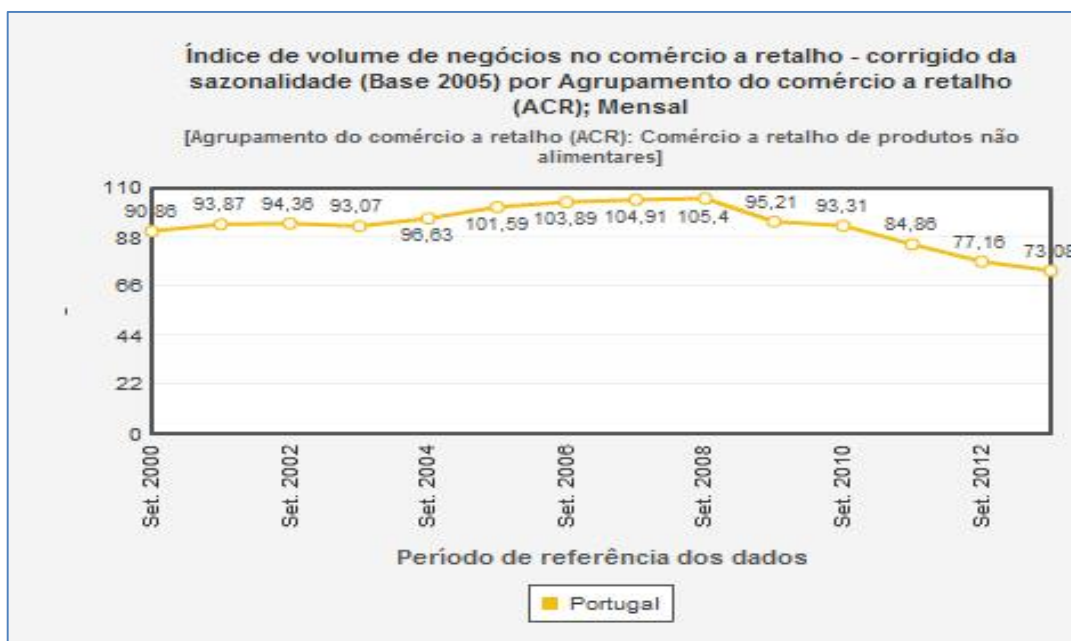


Fonte: Elaboração própria, a partir de dados Nielsen, Conferência APED “ Marcas próprias, o que diz e faz o consumidor?” 2010.

As alterações a nível da estrutura do retalho são ainda mais significativas desde os anos noventa. Em 1990, os estabelecimentos de retalho tradicional representavam cerca de 60% da faturação, esse valor é, em 2010, de 11%. Em contraponto os Hipers e Supers representavam 40% em 1990, e representam em 2010, 72%, sendo que os Supers ultrapassaram os Hipers representando em 2010 47% do valor total de faturação. Dá-se também o aparecimento, nos dados de 1995, do formato de *discount* que tem tido um crescimento desde essa altura.

É importante fazermos uma distinção entre comércio a retalho de produtos alimentares e comércio a retalho de produtos não alimentares, pois têm características distintas a nível de gestão logística e particularidades muito próprias. Na figura 10 temos a evolução das vendas a retalho de produtos não alimentares.

Figura 10. Vendas no comércio a retalho produtos não alimentares 2000 a 2012

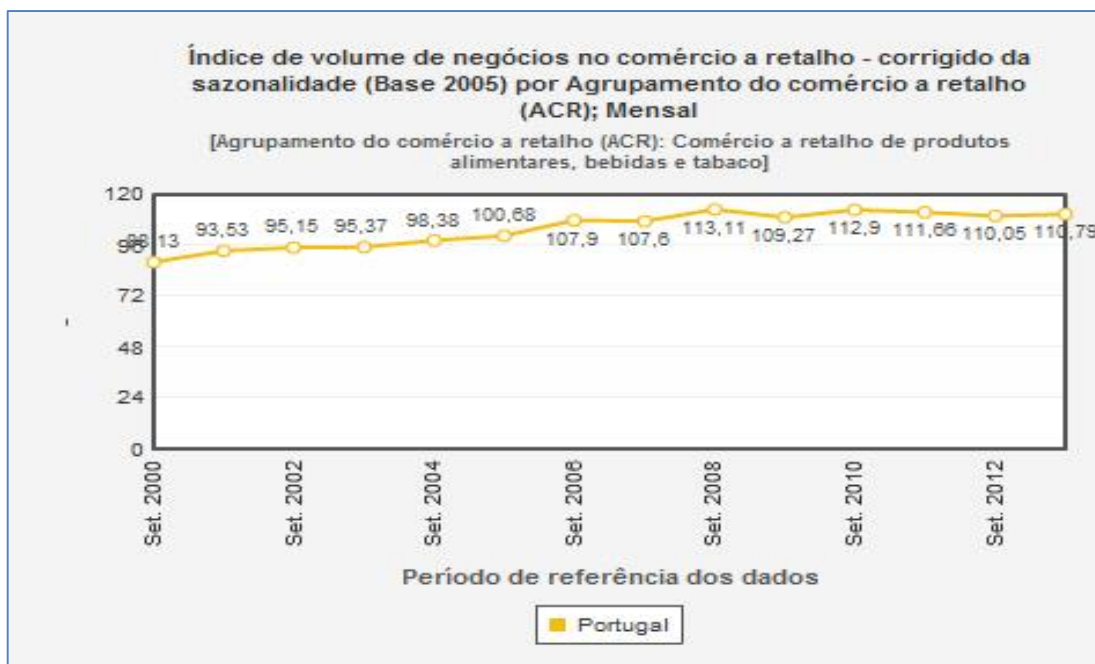


Fonte: Elaboração própria, a partir de dados do INE, 2013

Segundo dados do INE, para o período de 2000 a 2013, podemos analisar 3 períodos distintos das vendas no comércio a retalho de produtos não alimentares, conforme figura 5. Temos, entre 2000 e 2003 um período de comportamento um pouco errático, havendo mesmo em 2003 um ligeiro decréscimo. Entre 2003 e 2008 houve um crescimento sustentado, inflacionado por uma economia com algum crescimento. E por último um período de declínio desde 2008 até 2013, este período de perda de volume de negócios é largamente fundamentado pela realidade económica existente pós crise financeira de 2008 e após o plano de ajustamento negociado por Portugal com os nossos credores da Troika (FEEF, FMI e BCE). A análise destes dados é muito importante pois explicam a retração do consumo das pessoas no comércio não alimentar. Os sucessivos cortes nos rendimentos das famílias fazem com que o rendimento disponível das mesmas destinadas ao consumo seja reduzido, optando as famílias por bens essenciais, como são os de cariz alimentar face aos restantes.

Analisando as vendas no comércio a retalho para produtos alimentares, conforme figura 11, verificamos um comportamento mais regular havendo crescimento entre 2000 e 2006, um comportamento errático entre 2007 e 2010 e um descida ligeira anual a partir dessa data. Estes dados fundamentam o que se disse anteriormente em relação às vendas de produtos não alimentares, pois pese embora a retração do consumo desde 2010 dos produtos alimentares essa retração é menor, não podem ser substituídos por outro bem, podendo alterar o comportamento enquanto consumidor, como o que está relacionado com o crescimento das marcas brancas e das marcas de distribuidor (Almeida, 2010).

Figura 11. Vendas no comércio a retalho produtos alimentares 2000 a 2012



Fonte: Elaboração própria, a partir de dados do INE, 2013

1.3. Caracterização das opções logísticas na Distribuição Moderna face à opção de subcontratação Logística

As empresas da distribuição Moderna têm duas opções a nível de estratégia logística, ou fazem *In-house* ou subcontratam. Esta é uma questão fundamental no tema deste trabalho já que coloca o enfoque na decisão de fazer ou contratar quem faça. Vários autores afirmam que face à temática da subcontratação logística esta deve ser incentivada já que a empresa se deve concentrar no seu *Core Business* contratando a terceiros áreas em que não é especialista o que lhe permite ser mais eficiente uma vez que transforma custos fixos em custos variáveis (Boyson et al., 1999; Goddard, 2005; Aktas et al., 2011). Segundo Costa (2011:10) “A lógica organizativa tradicional, em que todas as funções estão internalizadas na empresa – Produção, Logística (Armazenagem e Transportes), Administrativa e Venda, entre outras –, traduz-se em desvantagem, isto é, em sobrecusto porque não existe uma rentabilização dos ativos afetos e porque desfoca a empresa do núcleo essencial do seu negócio”.

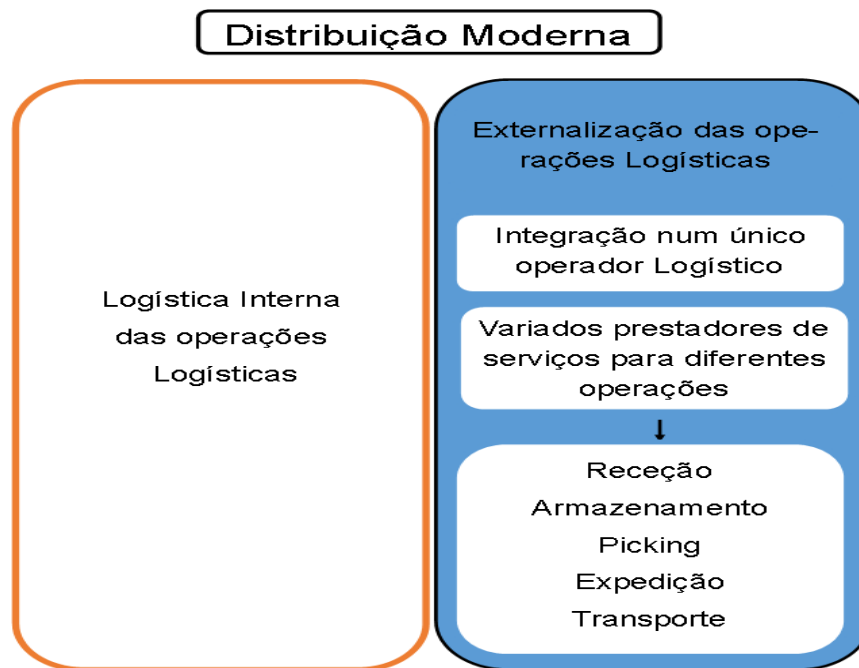
Uma das áreas da logística em que se tem verificado maior subcontratação é a área dos transportes. Segundo Sameiro Carvalho (2012) a subcontratação de transportes permite que a

empresa se focalize nas atividades principais de negócio, tenha menores encargos financeiros, tenha menores custos operacionais, tenha flexibilidade associada à sazonalidade das operações.

Atualmente existem empresas que preferem concentrar a externalização dos serviços logísticos num único operador responsável pelas funções logísticas, mesmo que este não as opere na totalidade e as subcontrate a outros. A grande vantagem é que se imputa a responsabilidade apenas a uma organização (Lynch, 2000)

Na figura 12 apresenta-se uma ilustração de como poderão as empresas de Distribuição Moderna atuar perante a opção estratégica a nível logístico. Poderão optar por desenvolver a sua própria logística, ou subcontratar, sendo que neste caso poderão subcontratar um ou todos os processos logísticos e, poderá centralizar essa opção num só operador logístico ou em vários.

Figura 12. Estratégia Logística



Fonte: Elaboração própria, a partir de dados a APOL e APED, 2014.

Segundo o estudo realizado pela APLOG sobre a situação da logística em Portugal de 2010, tendo como objeto de estudo a grande distribuição, os transportes são quase todos subcontratados neste setor e a externalização da armazenagem não ultrapassa os 35%. Este estudo demonstra que existe uma grande maturidade na logística e que as ferramentas de gestão estão bem

consolidadas. Sendo encarado pela amostra deste estudo que será muito difícil reduzir custos em 10% nos três anos seguintes à data do estudo.

2. Subcontratação logística

Segundo Dias (2005) existem quatro tipos de relações logísticas: Partneriato, aliança estratégica, acordo com terceiro e o contrato. No Partneriato duas entidades partilham num canal logístico lucros e prejuízos num espaço de tempo definido. Na aliança estratégica há um contrato entre duas entidades que num canal logístico realizam certos objetivos e proveitos. O acordo com terceiro é o que vulgarmente se designa por *outsourcing* ou subcontratação, em que uma entidade contrata com outra a prestação de um serviço. O contrato é o processo pelo qual a entidade e o terceiro entram em acordo definindo as relações e serviços a realizar num determinado período de tempo.

O *outsourcing* é considerado uma alternativa face à realização por parte da entidade de um determinado serviço em que não é especialista. Para Dias (2005:112) “relação contratada entre uma entidade com um terceiro que presta um serviço determinado e que é o seu próprio negócio e especialidade”. Segundo Dias (2005) o *outsourcing* acarreta não só vantagens como também desvantagens. As principais vantagens prendem-se com a diminuição da complexidade da cadeia de abastecimento, com o fato de não ser necessário grandes investimentos em instalações e equipamentos. As desvantagens estão diretamente ligadas pela diminuição do controlo do serviço e respetiva diminuição do feedback do mercado, menor integração logística, aumento do nível de *stocks*, diversificação nas funções de gestão.

Segundo Lynch (2000) existem vários fatores que levam as empresas a optarem pela solução de *outsourcing*, sendo que cada empresa tem as suas características intrínsecas mas no global todas elas vão no encontro de explicar a sua opção pelo *outsourcing* em sete principais fatores: ROA, produtividade do pessoal, flexibilidade, questões de ordem laboral, custos, gestão e considerações corporativistas, serviço a cliente e serviços especializados, tecnologia de informação, aumento das ofertas do serviço logístico.

O Outsourcing surge quando uma empresa dá a outra um trabalho a fazer que não é o seu *cuore*. A empresa tem que fazer uma análise e ponderar a hipótese de efetuar a sua própria logística ou por outro lado a externalizar (Carvalho, 2006).

Uma empresa poderá optar pela subcontratação logística devido a vários fatores, como são: Não possuir meios físicos e técnicos para fazer a logística internamente, e não estar disposta a investir para os ter; Não possuir capacidade financeira para proceder a um investimento que lhe permite realizar um bom serviço internamente; não ter Know – How que lhe permite ser eficaz e eficiente na área. (Carvalho, 2006).

O *outsourcing* está associado a uma perspetiva estratégica de médio/longo prazo e não numa perspetiva de curto prazo no sentido de resolução de uma situação imediata. As relações que se estabelecem entre a empresa contratante do serviço e o prestador do mesmo estão diretamente relacionadas com o conceito de parceria e de Win-Win. (Moura, 2006).

Segundo Rafael Mendes (2010) quando se opta pela opção de subcontratação logística tem que se ter em conta sete regras que se devem respeitar:

1. Análise antes da decisão de subcontratar. Deve-se fazer uma análise SWOT para perceber quais os pontos positivos e negativos e quais as oportunidades e ameaças da opção subcontratação logística.
2. Decisão do parceiro. Escolher o parceiro certo é essencial, perceber se é a nossa empresa que se vai adaptar ao modelo de negócio do parceiro ou se é este que se irá adaptar às nossas necessidades.
3. Manifestar quais as expectativas em relação à operação. Neste ponto será essencial a definição de KPI claros para podermos avaliar aquilo que esperamos que seja feito.
4. Avaliar o operador não tendo apenas em consideração o custo. No sentido de perceber globalmente a solução oferecida, pois o custo pode ser maior mas a solução ser de nível superior.
5. Formalizar contrato. Tem como objetivo a responsabilização mútua através de vínculo contratual. Isto para que investimentos que tenham que ser feitos pelas partes e qualidades de prestação de serviços esteja garantidos.
6. Procedimento e políticas. Na sequência dos pontos anteriores devem ser conhecidas pelas partes os procedimentos a adotar para que se haja segundo os pressupostos.
7. Comunicação entre as partes. Essencial para o sucesso da relação seja através de reuniões, formações, pesquisas de satisfação, que por outras a comunicação é essencial no acompanhamento do processo de subcontratação.

Lynch (2000) identifica 10 regras para que haja sucesso numa relação de *outsourcing*.

- Desenvolver uma estratégia para o *outsourcing*
- Estabelecer um processo rigoroso na seleção do operador
- Definir claramente as expectativas
- Desenvolver um bom contrato
- Estabelecer um manual de procedimentos
- Identificar e evitar potenciais pontos de conflito
- Estabelecer bons canais de comunicação
- Medir o desempenho e comunica-lo
- Motivar e recompensar o desempenho dos prestadores
- Ser um bom parceiro

2.1 Caracterização de Operadores Logísticos

Um operador logístico é uma empresa que fornece a outra serviços variados podem ser abastecimento, transporte, armazenagem, distribuição e inclusive atividades do processo produtivo, com meios seus ou subcontratados. Wilding (2004)

Um operador logístico pode atuar nas diferentes fases da cadeia de abastecimento podendo agrega valor aos produtos dos clientes e ainda pode prestar em três atividades logísticas controle de stocks, armazenamento e gestão de transportes. Berglund (1999)

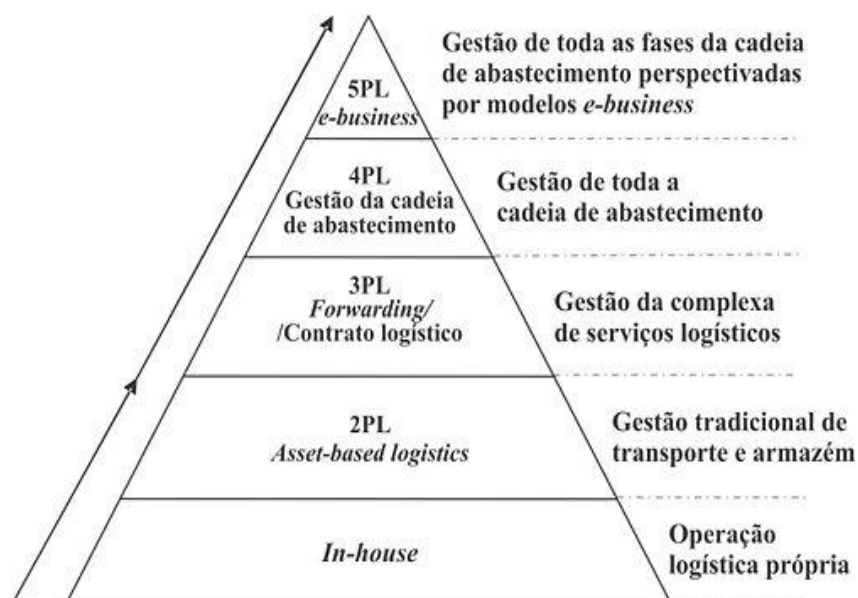
Os operadores logísticos evoluíram no que toca à prestação dos serviços aos seus clientes, já que além das atividades relacionadas com transporte armazenagem e *stocks* ocupam-se de atividades como embalagem, etiquetagem, gestão de informação (Moura, 2006). Existem então uma evolução das funções dos operadores logísticos ao longo dos anos sendo que essa evolução passa por uma maior competência dos mesmos em relação à parte do negócio que desempenham.

2.2 Evolução dos operadores logísticos

Tradicionalmente, nos anos 70, as empresas desempenhavam as operações logísticas através de recursos internos, o que se designa por 1PL *first party logistics*, o que implicava que a empresa detivesse recursos que permitissem efetuar essa operação. Em meados dos anos 80 as empresas começaram, numa perspetiva de redução de custos a concederem o serviço de armazenagem e de transportes a terceiros, surgiram assim o 2PL *second party logistics*, ou PSL - prestadores de serviços logísticos, sempre numa perspetiva de exceção. Na década de 90 surge a

designação de 3PL *third party logistics* para identificar operadores que fazem uma gestão integrada dos serviços logísticos e que incluem serviços de valor acrescentado. A partir dos anos 2000, com a evolução e novos desafios associados a novas maneiras de ver o negócio, surgem os 4PL *fourth party logistics* para melhorar o serviço de resposta ao cliente. Trata-se de um prestador com recursos próprios mas que também recorre a outros prestadores de serviços no sentido de chegar mais alargadamente ao seu objetivo, sendo que chega onde é difícil chegar num espaço de tempo razoável a um preço adequado. Mais recentemente surge o conceito de 5PL *Fifth party logistics* no âmbito do comércio eletrónico, estes prestadores permitem soluções a nível global baseadas na ligação em rede e na dicotomia de partilha de informação, riscos e conhecimento entre prestadores de serviços logísticos e utilizadores do mesmo. (Moura, 2006; Carvalho, 2006). Na figura 13 vemos como esta cadeia de evolução teve resultado, desde a logística *in-house* até ao *outsourcing* 5PL.

Figura 133. Evolução Outsourcing Logístico



Fonte: Adaptado de “Logística e Negócio Eletrónico”, p. 70 Carvalho 2006

Em Portugal existem vários operadores logísticos sendo que existe mesmo uma associação de operadores logísticos, a APOL, que procura promover o desenvolvimento da subcontratação logística através da comunicação dada aos seus associados ao mercado. Temos como exemplo de alguns operadores logísticos a operar em Portugal: Rangel, Schenker, Urbanos, Luís Simões, DHL, Entrepósito Logística, STEF, FCC Logística, Norbert Dentressangle, Gefco.

De acordo com a APOL (2014) um operador logístico é uma “ Empresa privada, com fins lucrativos, e cuja atividade principal seja a prestação de serviços de valor acrescentado a terceiros, a nível de armazenagem, de manuseamento e de movimentação de bens”.

2.3 O estudo mundial sobre operadores logísticos

Os estudos *3PIStudy* são realizados pela *Capgemini Consulting* anualmente em parceria com a *Penn State University* considerada como uma das melhores universidades de SCM no mundo e com a *Pensk Logistics*, empresa especializada em oferta logística e gestão de cadeia de abastecimento em todo o mundo.

Pretende-se demonstrar com breve análise dos últimos três estudos realizados a importância dos operadores logísticos em todo o mundo e as constantes alterações e desafios que se lhe colocam.

Segundo a análise do 17º Estudo Mundial sobre 3PL podemos verificar a crescente importância destes operadores, tendo crescido a atividade dos 3PL, de 2010 para 2011, 13.7%. Das cinco zonas geográficas do globo alvo do estudo, quatro crescem e apenas uma decresce o seu grau de atividade. Podemos ver que esses resultados são igualmente explicados pela posição de desempenho da economia nessas zonas do globo. Enquanto a América Latina e a Ásia-Pacífico tem crescimento consideráveis, de 43.6% e 21.2% respetivamente, a Europa decrece 2.8%

O 18º Estudo Mundial sobre 3PL continua a revelar um crescimento da atividade dos 3PL nas cinco zonas geográficas tendo havido na globalidade um crescimento de 9.9% face ao ano de 2011 para 2012. Mantem-se a tendência de crescimento das zonas dos estudo anterior embora haja uma grande diminuição do crescimento face ao crescimento verificado anteriormente, como é o fato da América Latina que crescia 43.6% e passou a crescer 12.4% e das outras regiões que cresciam 54% e passaram a crescer 6.4%. Mantem-se o decréscimo da Europa, -2.6%.

O último estudo feito, o 19º Estudo Mundial, confirma o crescimento manifestado nos estudos anteriores, no entanto verifica-se que esse crescimento cada vez é menor sendo de 2012 para 2013 de 2.7%. De salientar a recuperação da Europa que já manifestos indicadores positivos, com um crescimento de 0.01%, enquanto as outras regiões decresce -0.01%, conforme tabela 2.

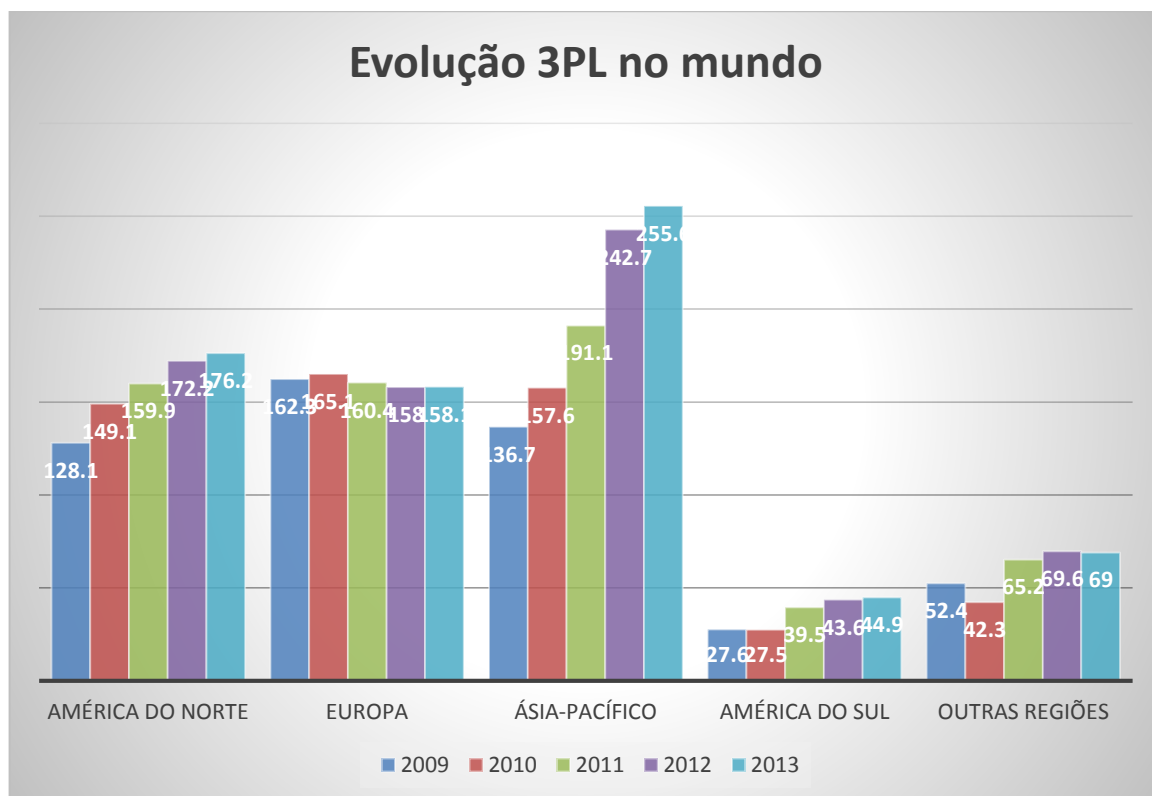
Tabela 2. Receitas globais 3PL 2009-2013

| Área geográfica | 2009 (Billões \$ Dolares) | 2010 (Billões \$ Dolares) | 2011 (Billões \$ Dolares) | 2012 (Billões \$ Dolares) | 2013 (Billões \$ Dolares) |
|------------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| América do Norte | 128.1 | 149.1 | 159.9 | 172.2 | 176.2 |
| Europa | 162.3 | 165.1 | 160.4 | 158.0 | 158.1 |
| Ásia- Pacífico | 136.7 | 157.6 | 191.1 | 242.7 | 255.6 |
| América do Sul | 27.6 | 27.5 | 39.5 | 43.6 | 44.9 |
| Outras regiões | 52.4 | 42.3 | 65.2 | 69.6 | 69.0 |

Fonte: Elaboração própria a partir dos estudos 3PL de 1996 a 2014.

Na figura 14 podemos verificar a evolução dos 3PL no mundo no período de 2009 a 2013, verificando-se a elevada importância da região Ásia-Pacífico que poderá ser explicada pelas elevadas movimentações de mercadorias originárias de países como China, Japão.

Figura 14. Receita globais 3PL 2009-2013



Fonte: Elaboração própria a partir dos estudos 3PL de 2009 a 2014.

O decréscimo no crescimento da utilização de 3PL é apontado pelos participantes do 19º Estudo como sendo consequência da volatilidade da economia mundial. Também é dito pelos participantes que 36% dos seus gastos totais em logística são com a terciarização do serviço ao invés dos 44% no ano anterior.

Uma das dinâmicas do Estudo 3PL é a de saber quais os benefícios que as organizações encontram na utilização de 3PL. Na tabela 3 podemos ver os benefícios apontados como os mais relevantes.

Tabela 3. Benefícios da utilização de 3PL

| Benefícios | Estudo 3PL 2013 | Estudo 3PL 2014 | Estudo 3PL 2015 |
|---|-----------------|-----------------|-----------------|
| Redução de custos Logísticos | 15% | 11% | 9% |
| Redução de custos de <i>stock</i> | 8% | 6% | 5% |
| Redução de equipamentos logísticos | 26% | 23% | 15% |
| Numero de encomendas passou de/para | 58%/65% | 66%/68% | 60%/66% |
| Numero de encomendas satisfeitas passou de/para | 67%/72% | 68%/69% | 61%/66% |

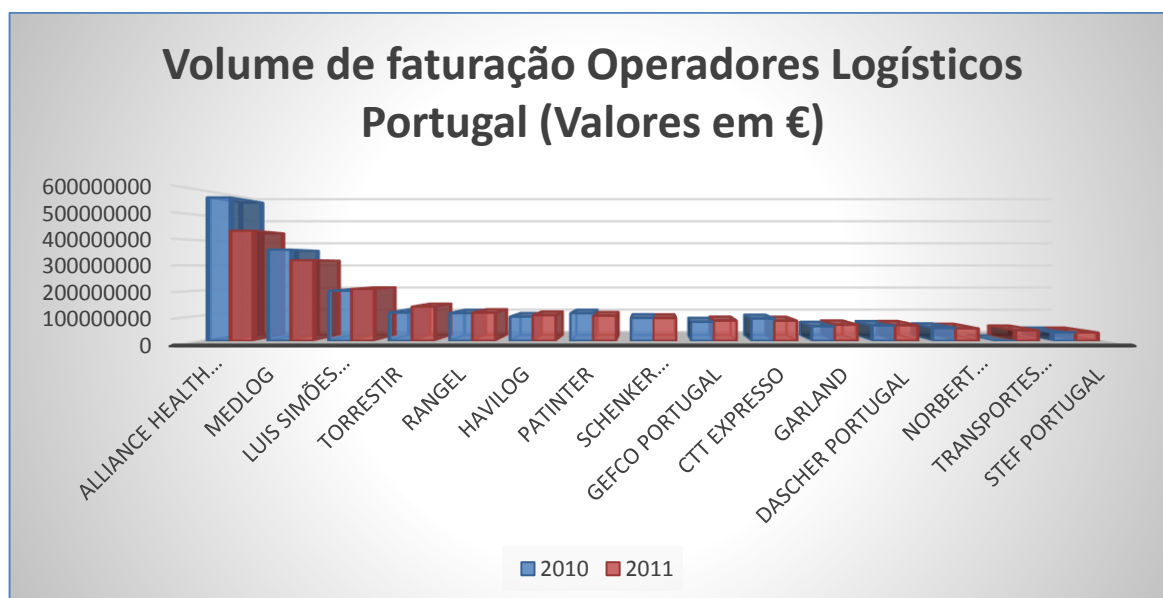
Fonte: Elaboração própria a partir do 19º estudo 3PL, 2014.

Os resultados positivos segundo o 15º Estudo 3PL são evidentes, redução de custos de 9%, redução de custos de *stock* de 5% e uma redução de 15% de custos em equipamentos logísticos. Além disso houve um melhor rácio de satisfação das encomendas.

2.4 Principais operadores logísticos em Portugal

Importa verificar quais os principais operadores logísticos com atividade em Portugal e em que setores de atividade atuam. Como vemos na figura 15, em 2010 o primeiro a nível de faturação aproximou-se dos 600 milhões de Euros.

Figura 15. Top 15 Operadores Logísticos em Portugal 2010 e 2011 e faturação



Fonte: Elaboração própria, a partir de dados de inquérito às empresas feito pela revista Logística Moderna, 2014

Podemos verificar que os dois primeiros operadores logísticos em 2010 e 2011, a nível de faturação operavam a sua atividade na indústria farmacêutica. Os restantes são mais transversais e muitos deles tem como clientes insígnias da distribuição moderna.

Os operadores logísticos em Portugal são essencialmente operadores de origem estrangeira que se implementaram no mercado nacional. Os dois primeiros a nível de faturação atuam na área da indústria farmacêutica (Alliance Healthcare e Medlog). Sendo que na área da distribuição Moderna temos: Luis Simões, Torrestir, Rangel, Florêncio.

Far-se-á de seguida um breve resumo sobre os operadores logísticos atrás referidos onde se explicará um pouco da sua evolução e do seu campo de atuação.

A Alliance Health Care é líder na distribuição de medicamentos em Portugal. A sua atividade enquanto operador logístico restringe-se ao sector de medicamentos e resulta da parceria entre a Alliance Boots, a Associação nacional de farmácias e José de Mello Participações II SGPS.

A Medlog é um grupo 100% português é constituída pela Cooprofar Farmácia e pela Mercafar. A Cooprofar surge em 1975 dedica-se à comercialização de produtos farmacêuticos fornecendo atualmente 1200 farmácias. A Mercafar foi criada em 1999 e tem como base de atuação farmácias, parafarmácias e espaços saúde.

A Luis Simões surge na década de trinta e desde aí tem sofrido uma evolução a nível de diversificação de negócio. Inicialmente orientado para o transporte como uma política de subcontratação de cerca de 50% da frota própria. Na década de noventa inicia em Portugal a atividade logística diversificando as suas áreas de negócio para gestão de frotas, construção de carroçarias e gestão imobiliária. Nas décadas seguintes a evolução continua quer pelo surgimento de novas tecnologias quer a internacionalização da área logística.

Atualmente o transporte e a logística integrada correspondem a 90% dos negócios da empresa. A atividade de transporte corresponde a 60% do negócio da empresa onde atuam em várias áreas de atividade como alimentação e bebidas, papel e embalagem, higiene e limpeza, *automotive*, distribuição moderna, eletrodomésticos e eletrónica de consumo, indústria metalúrgica, têxtil.

A logística oferecida pela Luis Simões contempla vários elementos da área de negócio: transporte desde a área de produção até aos centros de operações logísticas, armazenagem em temperatura controlada, armazenagem em entreposto de fiscal em regime de suspensão de imposto, preparação de pedidos, passagem de cais, distribuição ibérica, distribuição nacional em temperatura controlada, gestão de operações logísticas *In-house*, controlo de inventários, serviços de valor acrescentado, gestão documental.

Por último a área de serviços técnicos e rent-a-cargo. Esta área de negócio engloba essencialmente as seguintes vertentes: aluguer de viaturas pesadas sem condutor, montagem e venda de semirreboques novos e usados, venda de chassis, produção e venda de estrados, montagem e venda de caixas de carga, montagem e venda de taipais, serviços de reparação e manutenção

Tal como a Luis Simões, a Torrestir surge em 1962 tendo como *cuore business* o transporte de mercadorias. Sofreu alterações ao longo das décadas seguintes tendo-se adaptado às necessidades do mercado tendo atualmente como principais áreas de negócio: distribuição porta-a-porta em 24 h, transporte nacional, transporte internacional rodoviário, transitário de carga aérea e marítima, logística e armazenagem, mudanças.

A Rangel ao contrário da Torrestir e da Luís Simões não surge influenciado pelo mercado de transportes mas sim no mercado de transitários e despachantes alfandegários no anos oitenta. Em 1993 surge a Rangel logística e distribuição que oferece serviços integrados através de uma cadeia de distribuição logística. Nesta vertente a Rangel inclui armazenagem e controlo de *stocks*, logística integrada, serviços de valor acrescentado, gestão das operações logísticas dentro das instalações dos clientes.

A Havilog é uma multinacional alemã que atua na Europa e na Ásia, está presente em Portugal com dois centros de distribuição, um em Canelas e outro no Carregado. A sua vertente de negócio está centrada na logística de temperatura controlada e tem como clientes principais clientes associados à área da restauração.

A Patinter surge em 1967 em Mangualde resultado de uma parceria entre empresários locais e uma multinacional francesa aquando da instalação de uma fábrica do ramo automóvel. Cresce ao longo dos anos tendo atualmente polos na Maia, Mangualde, Alverca, San Román de San Millán e Madrid (Espanha), Plessis Belleville (França), Magdberg (Alemanhã), Nyfany (República Checa). Atualmente atua em três grandes vertentes de negócio: transportes internacionais e nacionais, distribuição nacional e logística.

Em relação à Shenker trata-se de uma empresa multinacional alemã que opera em várias vertentes da cadeia de abastecimento sendo líder em serviços integrados de logística, transporte terrestre, aéreo e marítimo. Em Portugal é uma das empresas transitárias mais influentes detendo 22000m² de área de armazenagem.

A GEFCO surge em 1949 em França. Atualmente é detida em 75% pela *Russian Railways* e 25% pela PSA – *Peugeot Citroen*. Centra a sua área de atuação na indústria nomeadamente na logística automóvel. Nesse sentido atua nas áreas de transporte marítimo, transporte terrestre,

armazenagem e embalagens reutilizáveis, logística de veículos acabados e representação fiscal. A GEFCO é o operador exclusivo da PSA em todo o mundo. De acordo com a sua área de atuação a GEFCO em Portugal tem armazéns em Setúbal, Mangularde e Alverca.

O grupo CTT já não é meramente um grupo postal. Desenvolveu-se e diversificou a sua oferta sendo atualmente um *player* importante no mercado da logística em Portugal. Oferece soluções desenvolvidas à medida dos clientes como é o exemplo da diversificação de setores em que trabalha como a Banca e Seguradoras, a Cosmética, o calçado, as telecomunicações e óticas.

Garland tem terminais em Lisboa, Porto, Marinha Grande e Aveiro. A Garland tem quatro grandes campos de atuação: transportes internacionais nas várias vertentes; logística *fashion*, especializada em calçado, roupa, acessórios de moda; transportes a granel e armazenagem e distribuição, neste campo estão englobadas variáveis como *pick and pack*, armazenagem, controlo de stocks, preparação de encomendas; estatísticas.

A DACHSER é uma multinacional alemã fundada em 1930. Engloba a logística de transportes, armazenagem e serviços específicos a cliente em três áreas de negócio: DACHSER European Logistics. DASCHER Food Logistics e DACHSER Air & Sea Logistics.

Norbert Dentressangle é uma multinacional francesa que oferece vários serviços de logística como experiências em várias vertentes de serviços (têxtil, alimentar, bens de consumo, grande distribuição, marcas brancas, bricolage). Apresenta soluções para de transporte, logística e de apoio às importações e exportações.

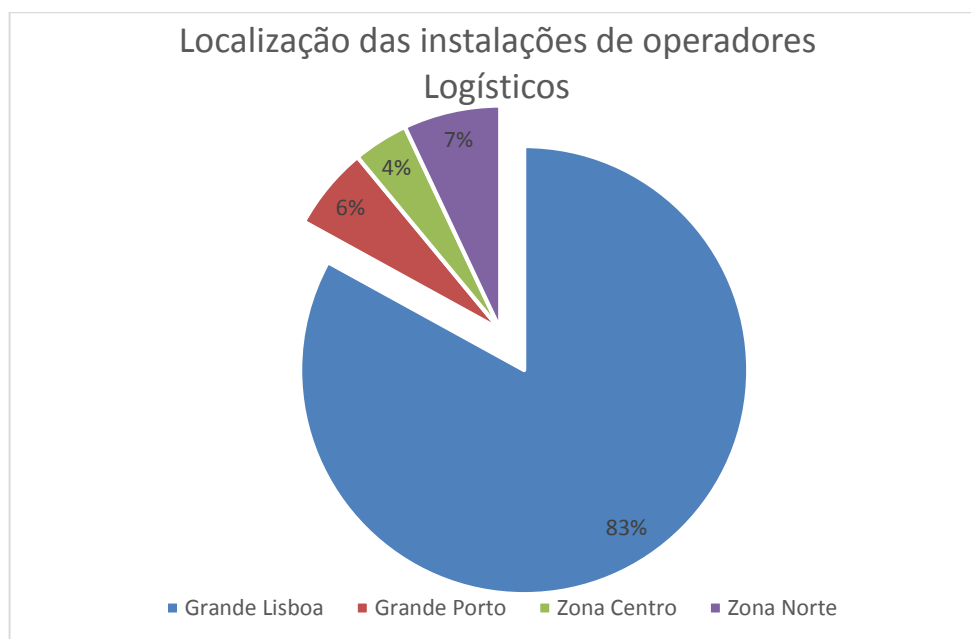
A TFS- Transportes Florêncio e Silva é um operador logístico português. Tal como muitos dos operadores logísticos a TFS surge inicialmente como um transportador de mercadorias e é em 1992 que diversifica a oferta de serviços alargando a sua atividade à área da logística. Atualmente tem 43000m² de área de armazenagem distribuído pelo país. A TFS tem vários clientes no âmbito da distribuição moderna alimentar.

O grupo STEF é um especialista em frio na Europa. O grupo é constituído por empresas na área de transportes que fazem o transporte de produtos com necessidade de temperatura controlada, é constituído pela STEF Seafood que faz a logística associada aos produtos de mar e produtos congelados. É também constituído pela STEF Logistique, responsável pelo abastecimento de produtos refrigerados e congelados para a indústria, para a distribuição moderna e para a restauração.

2.5 Localização de operadores logísticos em Portugal

Interessa saber onde se encontram localizados geograficamente os operadores logísticos em Portugal no sentido de se perceber a dinâmica em termos de rotas e de abastecimentos aos seus clientes. Segundo o estudo realizado pela CUSHMAN & WAKEFILED (2011) os operadores logísticos concentram as suas instalações em grande parte na área da grande Lisboa, 83%. Na zona norte são 7%, 6% no grande Porto e 4% na zona centro, como podemos ver na figura 16.

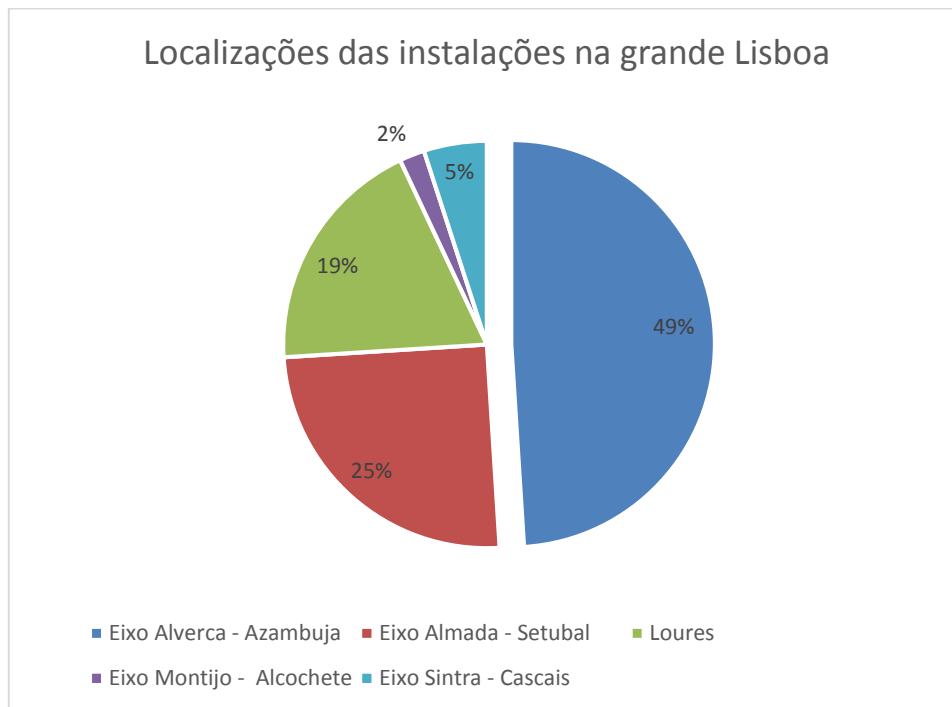
Figura 16. Localização geográfica das instalações de operadores logísticos em Portugal



Fonte: Cushman & Wakefield (2011)

Ainda segundo CUSHMAN & WAKEFILED (2011) existe uma primazia na localização das instalações no eixo Alverca- Azambuja. Esta zona comporta cerca de 300.000m² de espaços, seguem-se o Eixo-Almada-Setúbal e a Zona de Loures, conforme figura 17. Esta concentração poderá ser explicada pela qualidade das infraestruturas rodoviárias e ferroviárias existentes nestas regiões que permitem a facilidade no acesso e diminuem a respetiva distância com os clientes. Esta localização também poderá ser explicada com a proximidade existe com o próprio cliente, onde podemos apresentar o caso da Auto- Europa quem tem localizado perto de si os operadores logísticos.

Figura 17. Localização das instalações de operadores logísticos na grande Lisboa



Fonte: Cushman & Wakefield (2011)

2.6 Grau de intervenção dos Operadores Logísticos atualmente

Em relação a esta temática as principais atividades praticadas pelos Operadores Logísticos a operar em Portugal prendem-se com o armazenamento, o transporte, a distribuição física, a Gestão de stocks, a Logística Inversa e a realização de serviços de valor acrescentado. Inicialmente os operadores Logísticos atuavam essencialmente nas primeiras três atividades mencionadas (armazenamento, transporte e distribuição), com o passar dos tempos e com a evolução das ofertas relacionadas com a prestação de serviços a clientes, foi necessário aos operadores logísticos desenvolverem competências relacionadas com outras áreas e que a sua intervenção valorizaria o produto e o serviço.

Capítulo II - Estudo Empírico

Neste capítulo é apresentado o campo de análise e a sua relevância ao objeto de estudo, explicando quais são os objetivos gerais e específicos, qual a metodologia que se pretende utilizar, e qual o cronograma com que se propõe a realização das várias tarefas ao longo da investigação.

O campo de análise consiste na Distribuição Moderna no universo APED, em particular a alimentar, em detrimento da Distribuição Moderna não alimentar, já que a primeira representa cerca de 81% do total do volume de faturação na Distribuição Moderna (APED, 2011). Sendo o seu peso bastante significativo em relação à distribuição não alimentar. Neste sentido optou-se por estudar os principais *players* a nível de distribuição alimentar no universo APED que equivalem a 66% do total de faturação (Aped, 2011), e a sua relação ao longo dos tempos com os operadores logísticos. Esta restrição a nível do universo do estudo segue as limitações de tempo, dinheiro e meios logísticos (Quivy & Campenhoudt, 1998).

1. Objetivos

Se encararmos objetivo como a meta, o fim, este trabalho terá como principal alvo o de responder à pergunta de partida. A pergunta de partida permite que o investigador expresse o que procura saber, compreender, elucidar em relação à temática a investigar (Quivy & Campenhoudt, 1998). Qual a opção estratégica a nível logístico adotada pela distribuição moderna alimentar e seu impacto no desenvolvimento de operadores logísticos? No entanto para atingirmos este principal fim teremos que traçar caminhos ao longo da investigação que por si só são objetivos mais específicos que nos ajudarão a chegar ao nosso objetivo.

1.1 Objetivos Gerais

Procurar-se-á então responder à pergunta de partida tentando estudar o desenvolvimento do sector da distribuição moderna alimentar em Portugal e como a sua estratégia logística influencia o aparecimento e o crescimento de operadores logísticos especializados na satisfação das suas necessidades.

1.2 Objetivos Específicos

Na elaboração desta dissertação procurar-se-á, não só responder à pergunta de partida, mas refletir sobre os pressupostos e fatores que influenciam a resposta a essa mesma pergunta. Assim aponta-se como objetivos específicos a análise das seguintes temáticas:

- Caracterização da Distribuição Moderna em Portugal, nomeadamente no ramo alimentar
- Caracterização das opções logísticas na Distribuição Moderna alimentar face à opção de subcontratação logística.
- Verificação das alterações do comércio em Portugal.
- Caracterização de Operadores Logísticos
- Perceber qual o grau de intervenção dos operadores logísticos atualmente face ao que faziam no início dos anos oitenta

A prossecução destes objetivos será suportada conceptualmente através de um revisão bibliográfica sobre os temas em revistas científicas, artigos de publicações tidas como referência nestas temáticas e em publicações de organismos oficiais como a APED, a APLOG, a APOL, o INE.

2. Metodologia da Investigação

A definição da metodologia é fundamental para que o estudo seja válido. Esta metodologia científica é o que valida o estudo em si e permite que os resultados sejam observados por outro investigador que futuramente utilize os mesmos pressupostos. Campomar (1991).

Embora exista alguma bibliografia sobre Distribuição Moderna e alguma informação sobre operadores e subcontratação logística, é pouca a informação que relacione as duas temáticas. Temos assim no tema escolhido uma vertente exploratória da questão para que ao estudar esta temática surjam desenvolvimentos sobre os temas e aprofundamento de conhecimentos.

Como estamos a falar de um estudo com um carácter exploratório, é necessário trabalho de campo e recolher a informação junto das empresas em estudo para verificar como ela atuam. Pretende-se também perceber como os especialistas responsáveis pelas operações logísticas nestas empresas encaram toda a evolução que existiu nas últimas três décadas que levaram às opções logísticas tomadas, esta informação será recolhida através de entrevistas. As entrevistas completam a revisão bibliográfica e documental pois permitem ao investigador verificar outras perspetivas segundo o tema e podem levar à análise de novas variáveis apontadas pelos entrevistados (Quivy & Campenhoudt, 1998).

Será utilizada a técnica de estudo de caso Coletivo, pesquisa bibliográfica, documental e essencialmente entrevistas semiestruturadas que permitam obter informação relevante e que aquando da elaboração do guião de entrevista sejam orientados para o objeto de estudo mas que também abram portas ao aprofundar das questões pelos entrevistados. (Boni & Quaresma, 2005). Estas entrevistas serão realizadas aos responsáveis logísticos das empresas em causa. Ao invés

dos estudos que têm como base de investigação um carácter quantitativo, este tem um carácter qualitativo visando obter os dados através de entrevistas semiestruturadas que permitiram que os entrevistados abordassem as questões de uma forma livre, sendo que o entrevistador procurou orientar as entrevistas no sentido dos objetivos do estudo. As entrevistas realizadas tiveram em média a duração de 60 minutos. A seleção dos entrevistados teve como critério a sua posição na hierarquia na empresa, pretendeu-se entrevistados que tivessem um currículo reconhecido no setor fazendo com que fosse inquestionáveis os conhecimentos sobre a temática em estudo.

As entrevistas realizadas permitiram saber a opinião dos entrevistados tendo em conta a sua opinião profissional e a sua análise da indústria e da empresa. Os entrevistados foram questionados sobre diversas temáticas relacionadas com o objeto de estudo, procurou-se também a nível introdutório perceber a sua função atual e a evolução das suas competências ao longo do tempo.

Procurar-se-ão dados estatísticos relacionados com o número e volume de faturação de operadores logísticos nos últimos trinta anos, tal como o volume de faturação das superfícies de distribuição moderna alimentar. O objetivo da comparação entre estes dados é verificar a nossa pergunta de partida no que toca a saber se a opção estratégica logística na distribuição moderna alimentar influencia o aparecimento e crescimento dos operadores logísticos. Tentar-se-á alcançar esses dados sempre em entidades oficiais e com elevado carácter de fiabilidade, como são a APED, APLOG, APOL, INE, CMVM.

Segundo Triviños (1987) o estudo exploratório permite que o investigador adquira experiência e conhecimento em relação ao tema, verificando como as coisas acontecem, surgindo da sua observação novas questões que podem ser relevantes para o estudo em si ou para estudos futuros.

A dissertação terá primordialmente uma pesquisa qualitativa e segundo Triviños (1987) esta deverá ter as seguintes características: O ambiente natural é a fonte direta de dados e o pesquisador o instrumento-chave, devendo este estar no terreno a efetuar a sua procura de conhecimento; a pesquisa qualitativa é descritiva já que baseia-se em dados adquiridos através de narrações e descrições dos acontecimentos de pessoas que o investigador considerou como importantes para a sua pesquisa; os pesquisadores qualitativos estão preocupados com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto; os pesquisadores qualitativos tendem a analisar os seus dados indutivamente, partido de baixo para cima; o significado é a preocupação essencial na abordagem qualitativa, falamos do que as pessoas pensam em relação a determinado assunto, qual é o significado para si.

Para Stake (1995) existem três tipos de estudos de caso: intrínseco, instrumental e coletivo. Abordar-se-á esta dissertação numa perspetiva de estudo de caso coletivo. Procurar-se-á em duas

grandes empresas com representatividade na distribuição moderna alimentar em Portugal qual o comportamento que tiveram desde os anos oitenta perante o objeto de estudo no sentido de se verificar a pergunta de partida.

Segundo Yin (1999), através do estudo de caso poderemos verificar no terreno como são tratados determinados fenómenos e no caso em estudo como é que as empresas de Distribuição Moderna atuaram nas últimas três décadas em relação às suas opções logísticas, tendo em conta uma perspetiva de *in-house* ou de *outsourcing*. Para este autor e no que concerne à recolha de dados existem três princípios fundamentais: usar múltiplas fontes de evidências, de forma a permitir investigar vários aspetos em relação ao mesmo fenómeno, o que permite que as conclusões sejam mais fiáveis pois advêm de um conjunto de afirmações; contruir ao longo do estudo uma base de dados, que permita que haja a possibilidade de outros investigadores acederem aos mesmos; formar uma cadeia de evidências, isto é definir um modelo do estudo que permita ao leitor ver as evidências que legitimam o estudo.

Após a recolha de toda a informação é necessária proceder-se à triangulação da mesma pois segundo Yin (1999) como o estudo de caso vale-se de procedimentos de recolha de dados variados, o processo de análise e interpretação pode envolver diferentes modelos de análise de conteúdo, descritiva, inferencial, de discurso, documental.

Proceder-se-á à realização do relatório que segundo Yin (1999) por se tratar de um estudo de caso coletivo deverá ter em conta que devem trata-se os casos individuais como um todo. Não poderão haver capítulos isolados que falem especificamente do caso A ou do caso B, todo o relatório deverá ter em atenção que naquela questão haverá a opinião de várias pessoas e que se procurará estabelecer um paralelismo de compreensão para perceber se os casos estão alinhados ou não. Poderão haver referências a um caso específico no sentido de se procurar explicar determinado comportamento ou postura.

3. Plano de trabalho

Em relação ao plano estabelecido de atividades durante o período de elaboração da dissertação importa salientar que este foi fundamental para que o sucesso deste trabalho tenha sido conseguido e os objetivos alcançados. Na figura 18 temos o cronograma de atividades executado na elaboração da dissertação.

Figura 18. Cronograma de atividades Dissertação de Mestrado

| Tarefas | 2013 | | | 2014 | | | | | | | | | | | |
|---|------|-----|-----|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| | Out | Nov | Dez | Jan | Fev | Mar | Abr | Mai | Jun | Jul | Ago | Set | Out | Nov | Dez |
| Pesquisa Bibliográfica para definição do Tema | | | | | | | | | | | | | | | |
| Revisão da literatura | | | | | | | | | | | | | | | |
| Construção de instrumentos de pesquisa (guiões de entrevista) | | | | | | | | | | | | | | | |
| Recolha de dados-Entrevistas | | | | | | | | | | | | | | | |
| Tratamento e análise de dados | | | | | | | | | | | | | | | |
| Conclusão do estudo | | | | | | | | | | | | | | | |
| Formulação final da dissertação | | | | | | | | | | | | | | | |
| Entrega da dissertação | | | | | | | | | | | | | | | |

Fonte: Elaboração Própria, 2014

Capítulo III – Apresentação e análise dos dados recolhidos

Neste capítulo serão apresentados e analisados os dados recolhidos com os especialistas das empresas de distribuição alvo deste estudo. Foram efetuadas entrevistas presenciais onde se questionaram os participantes sobre como as organizações atuavam perante variadas temáticas e qual a opinião destes em relação às mesmas.

Pretendeu-se neste estudo recolher dados nos principais *players* da distribuição moderna que representam 66% do total de faturação da distribuição alimentar. Os dados recolhidos serão seguidamente analisados tendo como objetivo a relação entre quatro principais vetores que norteiam o estudo em si: processo logístico destas empresas, distribuição moderna, subcontratação logística e tendências da logística

Assim, apresentar-se-ão quatro subcapítulos com o intuito de perceber como é que as organizações em causa estão estruturadas a nível de processo logístico, saber a opinião dos especialistas destas organizações em relação ao crescimento da distribuição moderna, saber como estas organizações encararam a questão da subcontratação logística, e por fim perceber qual a opinião destas organizações em relação às tendências da logística e desafios futuros.

1. Enquadramento do processo logístico na empresa

A importância desta temática resulta na perceção de como estas organizações estão estruturadas a nível interno e de como estavam no passado, no sentido de nos apercebermos qual o grau de evolução deste processo face ao crescimento da distribuição moderna. A importância de perceber como as organizações estão estruturadas a nível de processo logístico revela outro grau de importância neste estudo que é a de saber qual a posição da empresa face à internalização ou externalização da logística.

1.1 Posição das organizações face à logística

Pretende-se fazer um enquadramento de como estavam organizadas logisticamente estas empresas há vinte anos, com o objetivo de perceber se estas tratavam os seus processos logísticos internamente ou se subcontratam, ou então se atuavam das duas formas, conforme a tabela 4.

Tabela 4. Posição das organizações face à logística 1994

| | Logística interna | Logística Externa |
|-----------|-------------------|-------------------|
| Empresa A | ▪ Sim | ▪ Sim |
| Empresa B | ▪ Sim | ▪ Sim |

Fonte: Elaboração própria, segundo dados recolhidos das entrevistas realizadas

Ambas as organizações têm como princípio definido o de gerirem internamente a sua própria logística, no entanto em certas situações e operações perante determinados obstáculos, condicionalismos optam por externalizar algumas operações.

Considerando a evolução existente da distribuição moderna e de todos os processo logísticos que tiveram lugar nos últimos anos, veremos agora na tabela 5 como atuam estas empresas nos dias que correm.

Tabela 5. Posição das organizações face à logística 2014

| | Logística interna | Logística Externa |
|-----------|-------------------|-------------------|
| Empresa A | ▪ Sim | ▪ Sim |
| Empresa B | ▪ Sim | ▪ Sim |

Fonte: Elaboração própria, segundo dados recolhidos das entrevistas realizadas

Após a análise dos dados recolhidos verificamos que a postura a nível logístico das organizações não tem variado muito nos últimos vinte anos, o que tem mudado sim é a questão da dimensão das operações. Devido às alterações a nível de reposicionamento no mercado e o crescimento elevado das operações as organizações viram a sua dinâmica ser aumentada significativamente. Tendo esse crescimento feito com que houvessem imperativamente investimentos na logística destas organizações.

1.2 Recursos humanos alocados à logística

É importante perceber como as empresas atuam perante os recursos humanos das operações logísticas, nomeadamente no que concerne à dimensão dos mesmos, isto no sentido de perceber o peso destes no total da Organização. Como podemos ver na tabela 6 ambas as organizações têm um quadro muito elevado de trabalhadores nos seu departamentos de logística fato esse justificado pela dimensão das organizações.

Tabela 6. Número de trabalhadores nas operações logísticas

| | Número de trabalhadores nas operações logísticas |
|-----------|--|
| Empresa A | ▪ 1100 |
| Empresa B | ▪ 2000 a 3000 |

Fonte: Elaboração própria, segundo dados recolhidos das entrevistas realizadas

O número de trabalhadores alocados à logística nestas organizações revela bem o caráter significativo da logística na organização. Este número de trabalhadores varia um pouco ao longo do ano associado à sazonalidade existente nesta indústria.

Outro fator importante é o de saber como é que a empresa atua a nível de política de formação já que se trata de uma questão fulcral no sucesso de qualquer organização. Na tabela 7 são apresentadas questões como formação inicial, formação contínua.

Tabela 7. Política de formação dos recursos humanos na logística

| | Formação inicial | Formação contínua | Outros |
|-----------|--|---|---|
| Empresa A | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sala ▪ On Job | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sala ▪ <i>On Job</i> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Não |
| Empresa B | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sala ▪ On Job | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sala ▪ <i>On Job</i> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Escola de logística ▪ Módulos Porto <i>Business School</i> |

Fonte: Elaboração própria, segundo dados recolhidos das entrevistas realizadas

Tendo em vista o binómio formação e produtividade apresenta-se na tabela 8 qual a posição dos entrevistados em relação à existência de causa efeito entre estas duas questões.

Tabela 8. Formação versus produtividade

| | Formação | Aumento de produtividade |
|-----------|---|---|
| Empresa A | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sim | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sim |
| Empresa B | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sim | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sim |

Fonte: Elaboração própria, segundo dados recolhidos das entrevistas realizadas

Tal como em outras áreas, nestas organizações os trabalhadores alocados à logística são alvo na sua fase de integração, de uma formação de como devem desempenhar a função e de quais os procedimentos a nível de higiene e segurança alimentar. Esta formação é dada em sala e reforçada no posto de trabalho onde os operadores são acompanhados por uma pessoa mais experiente. Estes colaboradores são alvo de reciclagem de conhecimentos periodicamente. A empresa B desenvolveu uma escola de logística que procura identificar deficiências na formação dos seus colaboradores, quer para aqueles que desempenham trabalho na função logística quer

para aqueles que transversalmente possam estar ligados a essa realidade. Quando necessário esta empresa também contrata módulos específico com entidades de ensino exteriores.

1.3 A importância do responsável de logística na organização

O papel do responsável de logística varia de organização para organização, sendo que as suas competências e responsabilidades podem não ser as mesmas. Há organizações em que o responsável de logística tem um papel a nível estratégico e há outras em que tem um papel meramente operacional. Na tabela 9 vemos o grau de importância que os entrevistados dão a este papel.

Tabela 9. Papel do responsável de logística na hierarquia de uma organização

| | Pouco importante | Importante | Muito importante |
|-----------|------------------|------------|------------------|
| Empresa A | ▪ Não | ▪ Não | ▪ Sim |
| Empresa B | ▪ Não | ▪ Não | ▪ Sim |

Fonte: Elaboração própria, segundo dados recolhidos das entrevistas realizadas

A pertinência desta questão prende-se com a evolução da distribuição, com a escala a que estas operações trabalham e com o fato de se tentar perceber se a definição estratégica a níveis logísticos deve ser encarada pelas *boards* destas organizações. Ambos o entrevistados afirmam que o papel do responsável de logística é muito importante, e que tem vindo a ganhar uma peso maior nos últimos anos. O entrevistado da empresa A afirma que este papel tem vindo a ser cada vez mais representativo tendo acento nas decisões da organização, embora a logística ainda seja vista como uma área da empresa que é alvo de grandes custos e que se espera que nunca nada corra mal.

2. Outsourcing logístico

Tendo em conta os objetivos gerais definidos para este estudo, perceber qual a opção tomada pela distribuição moderna em relação à sua estratégia logística é imprescindível a opinião dos entrevistados face à posição das organizações em relação à questão da subcontratação logística. Vimos no ponto atrás que ambas as organizações têm uma logística própria que é a base da sua logística mas que também externalizam alguns tipos de serviços, quer em situações excecionais de

acréscimo de trabalho, quer serviços contínuos e recorrentes, quer também em determinadas áreas específicas.

2.1 A empresa e a subcontratação logística

A subcontratação é encarada como uma forma de transformar custos fixos em custos variáveis e assim as organizações centram-se nos seus *core business*. Na tabela 10 são apresentados os serviços subcontratados pelas empresas em estudo e os motivos dessa subcontratação.

Tabela 10. Posição da empresa face à subcontratação logística

| | Subcontrata | Serviços subcontratados | Motivo da subcontratação |
|-----------|---|--|--|
| Empresa A | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sim | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Transporte ▪ Operadores logísticos cadeia de frio | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Não é o <i>cuore business</i> ▪ Necessidade de elevado investimento |
| Empresa B | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sim | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Transporte ▪ Operadores logísticos gerais ▪ Operadores logísticos especializados | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Não é o <i>cuore business</i> ▪ Picos ▪ Negócio com curva de aprendizagem ainda reduzida |

Fonte: Elaboração própria, segundo dados recolhidos das entrevistas realizadas

Segundo os entrevistados ambas as organizações subcontratam operadores logísticos. Na empresa A essa subcontratação centra-se essencialmente no fato de a empresa querer dar a terceiros que são especialistas nessas operações ao invés de a empresa ter que investir e sem garantias de que conseguissem fazer melhor e a melhor preço. Preferem centrar-se no seu *cuore business*. A postura da empresa B em relação a esta matéria é semelhante recorrendo em alturas de acréscimo extraordinário de trabalho e em áreas de negócios em que não são especialistas.

2.2 O desenvolvimento da distribuição moderna e os operadores logísticos

O aparecimento de vários operadores logísticos nas últimas três décadas tem sido uma realidade. Alguns evoluíram de empresas que inicialmente se destinavam exclusivamente ao transporte de mercadorias. Paralelamente ao surgimento de operadores logísticas surge a evolução da distribuição moderna. Na tabela 11 apresenta-se a opinião dos entrevistados em relação ao contributo distribuição moderna para este aparecimento de operadores logísticos.

Tabela 11. Contributo do desenvolvimento da distribuição moderna no aparecimento de operadores logísticos

| | Grande contributo | Médio contributo | Pequeno contributo |
|-----------|-------------------|------------------|--------------------|
| Empresa A | ▪ Sim | ▪ Não | ▪ Não |
| Empresa B | ▪ Sim | ▪ Não | ▪ Não |

Fonte: Elaboração própria, segundo dados recolhidos das entrevistas realizadas

Procurou-se perceber como os entrevistados encaravam o contributo da distribuição moderna no aparecimento de operadores logísticos. Ambos afirmaram categoricamente que na opinião deles o desenvolvimento da distribuição foi fato fundamental para ao aparecimento e crescimento de operadores logísticos.

Considera-se também importante perceber se a oferta dos operadores logísticos em Portugal é adequadas às necessidades das empresas de distribuição, como se vê na tabela 12.

Tabela 12. A oferta dos serviços de operadores logísticos versus necessidades requeridas

| | A oferta é a adequada | Motivos |
|-----------|-----------------------|--|
| Empresa A | ▪ Não | ▪ Falta de flexibilidade ▪ Serviço pouco dedicado |
| Empresa B | ▪ Sim | |

Fonte: Elaboração própria, segundo dados recolhidos das entrevistas realizadas

No que toca à oferta disponibilizada por operadores logísticos a opinião dos entrevistados diverge. O entrevistado da empresa A considera que a oferta não é adequada. A razão pela qual fundamenta a sua opinião está diretamente relacionada com uma dinâmica comercial muito agressiva da sua organização que não encontra nos operadores logísticos flexibilidade e agilidade suficiente para as necessidades requeridas. Ações comerciais de resposta à concorrência e de última hora não conseguem ser satisfeitas. O entrevistado da empresa B pelo contrário considera que os operadores têm a oferta necessária e se não tiverem na altura especializam-se e procuram deter essa necessidade.

Na tabela 13 são apontadas quais as razões para que as empresas optem pela subcontratação logística.

Tabela 13. Motivos pela opção de subcontratação logística

| Motivos | |
|-----------|--|
| Empresa A | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Operação específica ▪ Necessidade de elevado investimento |
| Empresa B | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desconhecimento de uma operação específica ▪ Acréscimo de serviço |

Fonte: Elaboração própria, segundo dados recolhidos das entrevistas realizadas

Aprofundando as razões pela qual as empresas optam pela subcontratação logística ambos reafirmam a ideia de que se trata de operações em que outros fazem melhor, como o transporte, em que a necessidade de investimento para fazer é muito elevada, em que se trata de operações em que não detêm *know-how* e em operações de acréscimo de serviço em que é ultrapassada a capacidade logística da empresa.

Segundo o ciclo de Demming (Plan, Do, Check, Act) é necessário avaliar como processos e tarefas estão a ser efetuadas. Para isso é necessário a criação de indicadores chave de desempenho que no caso da subcontratação logística estão definidos e consolidados. Na tabela 14 apresenta-se qual o grau de importância dos KPI na subcontratação logística.

Tabela 14. A importância dos KPI na subcontratação logística versus a % de desvio limite

| | Importância | % De Desvio |
|-----------|--|--|
| Empresa A | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Muito importante | < 1 |
| Empresa B | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Muito importante | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Depende do indicador |

Fonte: Elaboração própria, segundo dados recolhidos das entrevistas realizadas

No que toca à questão dos KPI ambos os entrevistados defendem que se trata de uma questão fundamental e irreduzível. Consideram que tem que haver um conjunto de KPI definidos à partida para que se possa avaliar a prestação do operador logístico. O entrevistado da empresa A considera que nenhum dos KPI definidos deverá ter um desvio superior ao definido, valor pelo qual deve ser repensada a relação com o mesmo. O entrevistado da empresa B considera que a percentagem de desvio deve variar de KPI, mas que não devem haver muitos KPI, os que devem haver têm que ser bem estudados, rigorosos e de acordo como o que se pretende avaliar tendo em conta os objetivos negociados.

Existem questões em qualquer processo de subcontratação como preocupações com a competência do prestador, com a reputação e com a capacidade de resposta perante imprevistos. Na tabela 15 podemos verificar as principais preocupações em relação à subcontratação logística.

Tabela 15. Preocupações em relação ao processo de subcontratação logística

| Preocupações | |
|--------------|---|
| Empresa A | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cumprimento integral do acordo de negócios ▪ Custos ▪ Quebra |
| Empresa B | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Credibilidade do operador ▪ Garantia de cumprimento do fluxo físico ▪ Garantia de cumprimento do fluxo documental ▪ Garantia de cumprimento do fluxo de informação |

Fonte: Elaboração própria, segundo dados recolhidos das entrevistas realizadas

De uma forma geral os entrevistados estão de acordo em relação as preocupações aquando do processo de subcontratação logística. Sendo que a credibilidade do operador é um fator essencial, já que consideram demasiado importante a operação para esta ser colocada em operadores menos credíveis embora detenham preços melhores. A garantia integral do que está negociado é a principal preocupação. Esta preocupação é bem patente já que engloba aquilo que se quer que o operador faça e que o faça de acordo com o que está definido antecipadamente.

A logística engloba várias vertentes que poderão ser alvo de subcontratação logística. Na tabela 16 vemos quais as vertentes que os entrevistados consideram se mais facilmente alvo de subcontratação.

Tabela 16. Vetores da Gestão logística com mais facilidade de serem alvo de subcontratação logística

| Vetores da Logística | Empresa A | Empresa B |
|----------------------|-----------|-----------|
| Armazenamento | | ❖ |
| Transporte | ❖ | ❖ |
| Distribuição | | ❖ |
| Gestão de stocks | | ❖ |
| Logística Inversa | ❖ | ❖ |

Fonte: Elaboração própria, segundo dados recolhidos das entrevistas realizadas

Nem todos os campos das operações logísticas têm o mesmo peso e importância na cadeia de abastecimento. Para o entrevistado da empresa A o transporte é sem dúvida o vetor que considera ser mais fácil de subcontratação já que é uma operação em que é difícil otimizar e fazer melhor que empresas especialistas. Considera também que existe uma janela de oportunidade na logística inversa mas que ainda não encontraram o operador capaz de cumprir esta necessidade. O

entrevistado da empresa B considera que todos os vetores são facilmente alvo de subcontratação logística, reconhecendo que o transporte devido às suas características está no topo.

Nem sempre a prestação dos serviços subcontratados corresponde às expectativas previstas e esta realidade é manifestada pelos entrevistados como se vê na tabela 17.

Tabela 17. Experiências negativas com operadores logísticos e seus motivos

| | Experiência negativa | Motivos |
|-----------|---|--|
| Empresa A | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sim | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Má prestação geral do serviço ▪ Falta de qualidade nos tempos de entrega ▪ Mercadoria danificada ▪ Plataformas antiquadas |
| Empresa B | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sim | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desvios significativos face aos KPI ▪ Falência do operador |

Fonte: Elaboração própria, segundo dados recolhidos das entrevistas realizadas

Ambos os entrevistados já tiveram experiências menos bem-sucedidas com operadores logísticos concluindo-se que as experiências estão relacionadas com o não cumprimento das condições contratuais, falência, instalações antigas e desadequadas. Estas experiências menos bem-sucedidas fizeram com que estas empresas tivessem que acionar planos de contingência rapidamente tendo em vista a substituição do operador que estava a prestar o serviço.

Aquando da seleção de operadores logísticos as empresas procuram perceber e saber informações sobre os possíveis selecionados e existem fatores a ter em conta na análise que devem ser escrupulosamente dissecados, como os da tabela 18.

Tabela 18. Principais fatores na seleção de operadores logísticos

| | Fatores na seleção de operadores |
|-----------|---|
| Empresa A | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Solidez da empresa: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacidade do operador se manter com a organização ✓ Capacidade que o operador tem para fazer os investimentos necessários ▪ Qualidade da prestação de Serviços ▪ Flexibilidade |
| Empresa B | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Garantia de uma prestação de qualidade no fluxo físico ▪ Garantia de uma prestação de qualidade no fluxo documental |

- Garantia de uma prestação de qualidade no fluxo de informação
- Tecnologia associada à informação

Fonte: Elaboração própria, segundo dados recolhidos das entrevistas realizadas

Como em relação às preocupações a ter na seleção de operadores também os fatores na seleção e operadores têm como principal ênfase a solidez da empresa e a garantia de prestação de um serviço de qualidade diretamente ligadas ao cumprimento dos KPI definidos. De referir que o entrevistado da empresa A, na sequência do que já foi dito anteriormente integra a flexibilidade como fator importante.

Todas as iniciativas de *outsourcing* acarretam vantagens e desvantagens na tabela 19 veremos como os entrevistados vêem estas questões.

Tabela 19. Vantagens e desvantagens da subcontratação logística

| | Vantagem | Desvantagem |
|-----------|--|---|
| Empresa A | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ganhar sinergia pelo fato de o operador ser especialista ▪ Transformar custos fixos em custos variáveis | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Perca do controlo integral da cadeia ▪ Perca de agilidade |
| Empresa B | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Encontrar alguém que faça melhor que nós ▪ Flexibilidade ▪ Agilidade | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Necessidade de um plano de contingência ▪ Dependência de terceiros |

Fonte: Elaboração própria, segundo dados recolhidos das entrevistas realizadas

Os entrevistados questionados sobre vantagens e desvantagens da subcontratação logística identificaram que ambas existem. O entrevistado da empresa A refere a perda de controlo e de agilidade, o que pode ser explicado pelo que já referira anteriormente em relação à dinâmica comercial específica da empresa. O entrevistado da empresa B refere a necessidade de um plano de contingência caso algo corra mal visto esta dependência de Terceiros. No que toca às vantagens ambos consideram que o fato de o operador fazer melhor, ou ser especialista é muito importante, a questão dos custos também é referida pela empresa A, visto que ao subcontratar está a transformar custos fixos em variáveis não correndo o risco de estar a fazer investimentos que se poderão tornar desnecessários. Ao invés do entrevistado da empresa A, o entrevistado da empresa B considera a flexibilidade e agilidade como uma vantagem, vetores que considera estarem associados ao fato de ser especialista.

3. Crescimento da Distribuição Moderna

Viu-se como estavam as empresas estruturadas a nível de processo logístico, qual a opinião em relação à subcontratação logística e como as empresas atuavam perante esta realidade. Vamos agora ver quais as opiniões dos entrevistados em relação ao crescimento da distribuição moderna nas últimas décadas e as implicações associadas a esse crescimento.

3.1 Transição do comércio tradicional para a distribuição moderna

Na sequência do que tem sido apresentado ao longo deste trabalho nomeadamente na questão relacionada com as alterações a nível de comércio nas últimas três décadas revelou-se fundamental aferir da opinião dos entrevistados em relação ao porquê desta evolução. Apresenta-se na tabela 20 a opinião dos entrevistados em relação a esta temática.

Tabela 20. Razões da transição do comércio tradicional para a distribuição moderna nos últimos trinta anos

| | Razões da transição do comércio tradicional para a distribuição moderna | Vertente |
|-----------|--|---|
| Empresa A | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Economia de escala ▪ Modernização das vias de comunicação ▪ Modernização das infraestruturas de suporte ▪ Capacidade financeira permite uma alavancagem no desenvolvimento dos pontos de venda ▪ Mudança dos hábitos de vida ▪ Diminuição do tempo disponível por parte dos consumidores ▪ Conveniência na centralização da diversidade da oferta num único ponto de venda | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Económica ▪ Estrutural ▪ Tecnologia ▪ Financeira ▪ Social ▪ Social ▪ Comodidade |
| Empresa B | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Disponibilidade dos produtos ▪ Conveniência na centralização da diversidade da oferta num único ponto de venda ▪ Qualidade na oferta ▪ Preço ▪ Consumidor sedento de novidades ▪ Pontos de venda confortáveis e agradáveis | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Oferta ▪ Comodidade ▪ Oferta ▪ Financeira ▪ Oferta ▪ Comodidade |

Fonte: Elaboração própria, segundo dados recolhidos das entrevistas realizadas

São vários os fatores que os entrevistados apresentam para a transição do comércio tradicional para a distribuição moderna, esse fatores podem enquadrar-se em perspetivas: económica, estrutural, tecnológica, financeira, social, comodidade e oferta. Estamos a falar em fatores de ordem de desenvolvimento estrutural do próprio país e de desenvolvimento tecnológico facilitador e otimizador de processo e por outro lado estamos a falar de questões de ordem social que levaram a expetativas diferentes por parte dos consumidores.

3.2 A logística como facilitadora de importações

Sabendo que o valor das importações cresceu cerca de 50% nos últimos 18 anos (INE–BP, INE, PORDATA: 2014) pretende-se perceber se a evolução e melhorias dos processos logísticos nas importações extracomunitárias fizeram com que fosse um fator de evolução da distribuição moderna, já que estamos a falar de canais que permitem ter acesso a uma oferta muito diversificada de produtos a preços muito competitivos. Os entrevistados estão alinhados em relação à sua opinião como podemos ver na tabela 21.

Tabela 21. Contributo da logística nas importações extracomunitárias

| | Contributo da logística nas importações extracomunitárias | Fator de evolução da distribuição moderna |
|-----------|---|---|
| Empresa A | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Necessário otimizar canais logísticos ▪ Tendência que no futuro tem que evoluir mais ▪ Problemas de legislação ▪ Cumprimento de obrigações que outros não têm ▪ Homogeneização de critérios | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sim ✓ Maior capacidade comercial da distribuição moderna |
| Empresa B | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Facilidade no acesso a vários canais ▪ Visibilidade no acompanhamento das movimentações | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sim ✓ Consolidação da oferta ✓ Permite a redução dos preços de venda ✓ Informação rigorosa sobre os produtos |

Fonte: Elaboração própria, segundo dados recolhidos das entrevistas realizadas

Segundo o afirmado pelo entrevistado da empresa A, a logística tem tido um papel importante neste tipo de importações mas no entanto ainda há muito a melhorar e a otimizar. Segundo o entrevistado da empresa B a logística tem permitido uma diversificação nos canais de transportes e

um acompanhamento rigoroso das movimentações das mercadorias. Considera que é um fator de evolução da distribuição moderna pois permite que haja uma consolidação da oferta no ano todo, permitindo ter os produtos a preço competitivos conjugados com uma informação rigorosa sobre os produtos.

3.3 A distribuição moderna e o consumidor

O consumidor é a razão de existência das empresas que se dedicam ao retalho, daí a obtenção da opinião dos entrevistados em relação ao contributo da própria distribuição moderna ser importante. Assim a tabela 22 sistematiza a opinião dos entrevistados em relação àquilo que eles consideram ter trazido a distribuição moderna para o consumidor.

Tabela 22. Contributo da distribuição moderna para o consumidor

| Contributo da distribuição moderna para o consumidor | |
|--|--|
| Empresa A | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Evoluiu de encontro às necessidades do consumidor ▪ Garante Segurança alimentar ▪ Garante informação de produto |
| Empresa B | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Democratização do consumo ▪ Regras Standard no ponto de venda ▪ Diminuição das margens no circuito comercial ▪ Ajuste na oferta em resposta à menor liquidez dos consumidores |

Fonte: Elaboração própria, segundo dados recolhidos das entrevistas realizadas

Segundo o entrevistado da empresa A, vetores como informação de produto, segurança alimentar são melhorias trazidas pela evolução da distribuição moderna. O entrevistado da empresa B acrescenta que tem havido um ajuste das empresas de distribuição em relação ao menor rendimento disponível das famílias com alterações de gamas de produtos e incremento e desenvolvimento das marcas do distribuidor.

Pretende-se averiguar se as alterações existentes a nível económico-social, a título de exemplo, a remuneração per capita em Portugal passou de 433.50 € em 1980 para 7342.40€ (INE–BP, INE, PORDATA: 2014), tiveram influência no crescimento da distribuição moderna, como poderemos verificar na tabela 23. Tal como visto na tabela 20 um dos vetores apresentados pelos entrevistados para a alteração do comércio tradicional para a distribuição moderna foi a questão das alterações a nível social. A melhoria dos indicadores sociais, associada a alterações a nível de rotinas dos consumidores fizeram com que esta nova dinâmica criasse a necessidade para uma oferta diferente da que até então era dada ao consumidor, tanto a oferta de produtos como a localização dos pontos de venda e a diversidade apresentada.

Tabela 23. Melhoria dos indicadores económicos e sociais em Portugal nas últimas décadas versus evolução da distribuição moderna

| | A melhoria dos indicadores económicos e sociais foi fator preponderante na evolução da distribuição moderna? | Como? | Porquê? |
|-----------|--|--|---|
| Empresa A | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sim | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Melhoria das condições de vida ▪ Aumento do poder de compra ▪ Mais emprego ▪ Melhoria das redes viárias | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Consumidor mais informado ▪ Consumidor mais exigente ▪ Diminuição do tempo disponível |
| Empresa B | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sim | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Maior oferta da distribuição moderna ▪ Maior procura por parte dos consumidores | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Maior procura por parte dos consumidores ▪ Maior oferta da distribuição moderna |

Fonte: Elaboração própria, segundo dados recolhidos das entrevistas realizadas

Ambos os entrevistados consideram que as alterações que o fato dos indicadores económicos e sociais terem tido uma evolução positiva nas últimas décadas foi fator de evolução da distribuição moderna. O entrevistado da empresa B afirma que os dois vetores andaram em paralelo, procurando a distribuição moderna oferecer produtos que os clientes começaram a poder adquirir devido ao aumento do rendimento disponível.

4. Tendências da logística e desafios futuros

Pretendeu-se com este ponto perceber como é que as empresas encaram o futuro a nível de novos desafios na vertente da gestão logística. Como é que se apresentam determinadas realidades nas empresas e quais as expectativas para as mesmas no futuro. A pertinência deste ponto prende-se com a necessidade de perceber se questões como o CPFRR, o e-commerce, localização de centros de distribuição, retração de consumo, redimensionamento do número de fornecedores, *crossdocking* têm impacto na estratégia logística.

4.2 O abastecimento CPFR

O CPFR procura o abastecimento contínuo e otimizado de toda a cadeia de abastecimento para isso é essencial a partilha de informação em tempo real entre os vários elos da cadeia. A ideia é a de que se os fornecedores tiverem acesso às previsões de venda dos retalhistas podem planear melhor a sua produção e o respetivo reabastecimento (Sheffi: 2002), sendo fulcral a ideia de partilha de informação (Forsslund & Jonsson: 2007). Na tabela 24 apresenta-se as dificuldades e as vantagens do CPFR.

Tabela 24. O abastecimento CPFR como fator no desenvolvimento da distribuição moderna

| | Fazem abastecimento CPFR? | Dificuldades | Vantagens |
|-----------|---------------------------|---|---|
| Empresa A | ▪ Sim | ▪ Estado embrionário | ▪ Colaboração entre os vários operadores da cadeia de abastecimento |
| Empresa B | ▪ Sim | ▪ Condicionado ao querer do grande produtor | ▪ Boa gestão de <i>stocks</i> em toda a cadeia de abastecimento |

Fonte: Elaboração própria, segundo dados recolhidos das entrevistas realizadas

O entrevistado da empresa A considera que o abastecimento CPFR é uma tendência de futuro mas que atualmente ainda está num estado embrionário necessitando de criar rotinas e procedimentos. O entrevistado da empresa B considera que inicialmente esta temática surge de posição altruísta dos grandes produtores que assim garantiam a presença dos seus produtos nos lineares, entende que permitirá uma boa gestão de *stock* em toda a cadeia de abastecimento mas que estará condicionada pelo querer das grandes marcas.

4.3 A localização dos centros de distribuição

Como vimos atrás em relação à localização das infraestruturas físicas dos principais operadores logísticos em Portugal, também a empresa A partilha da ideia que os centros de distribuição deverão estar localizados onde há melhores infraestruturas rodoviárias que permitam o rápido acesso e que devem estar concentradas perto das lojas a abastecer. A localização das instalações é base de todo o sistema logístico (Ballou:1994). A procura de localizações ótimas é uma constante sendo desenvolvidos modelos matemáticas que tendo em conta diversos fatores com ponderações diferentes mostram com firmeza os locais a instalar (Filho:2004). Para Rodrigues

& Pizzolato (2003) “o papel da armazenagem está voltado para prover capacidade de resposta rápida e muitos dos serviços executados visam justamente reduzir as necessidades de estoque”. Na tabela 25 olha-se para o fator da rotação versus instalação de centro de distribuição.

Tabela 25. Relação entre rotação do produto na placa de vendas e decisão estratégica de localização dos centros de distribuição

| | Há relação direta entre rotação do produto e localização estratégica dos centros de distribuição? | Porquê |
|-----------|---|---|
| Empresa A | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Não | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Procura-se colocar os centros de distribuição no centro geográfico das lojas ▪ Concentração dos pontos de venda no litoral e nas cidades ▪ Centros colocados em zonas onde já estão colocadas outras organizações |
| Empresa B | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Não | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Não se restringe um único fator ▪ Perecibilidade é um fator fundamental |

Fonte: Elaboração própria, segundo dados recolhidos das entrevistas realizadas

Pretendia-se saber se a rotação do produto na placa de vendas eram fator condicionante da localização estratégica a nível de localização dos centros de distribuição. Foi afirmado por o entrevistado da empresa A que tal não corresponde à realidade da empresa. Segundo este, Portugal é tão pequeno que o que faz sentido é uma localização dos centros de distribuição numa vertente de proximidade com os pontos de venda. Sendo que estes se encontram essencialmente no litoral, os centros de distribuição foram instalados num raio de ação de proximidade. Estando o país dividido em áreas, sendo que cada área é abastecida por determinado centro de distribuição. Devido ao crescimento dos pontos de venda e ao volume da operação a empresa viu-se na contingência de criar mais um centro de distribuição. O entrevistado da empresa B considera que a determinação da localização dos centros de distribuição está condicionado num conjunto de fatores sendo que questões como a otimização de transportes, custos de instalação e perecibilidade são vetores que devem ser analisados.

4.4 O impacto da crise financeira na estratégia logística

Perante a grave crise financeira iniciada em 2007 nos EUA e todas as consequências que daí advieram nomeadamente na dificuldade no recurso ao crédito por parte das famílias e por estabelecimento de planos de estabilidade e crescimento que retiraram rendimento disponível às

famílias houve uma consequente retração no consumo (de Carvalho: 2008). Procura-se na tabela 26 ver qual a relação entre as consequências da crise financeira e as implicações a nível de estratégia logística.

Tabela 26. Crise financeira versus implicações na estratégia logística

| | A crise financeira e consequente retração no consumo teve implicações a nível de estratégia logística? | Como |
|-----------|--|---|
| Empresa A | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sim | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Implicações a nível de estratégia comercial ▪ Reposicionamento estratégico a nível comercial com implicações a nível logístico ▪ Volumes trabalhados altamente instáveis ▪ Implicações a nível de custos ▪ Adiar de investimentos planeados |
| Empresa B | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sim | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Diminuição da margem de manobra ▪ Otimização de custos e processos |

Fonte: Elaboração própria, segundo dados recolhidos das entrevistas realizadas

O entrevistado perante a temática da relação entre a crise e a estratégia logística adotada revela que a crise teve implicações na mesma. Essencialmente porque a empresa para enfrentar a mesma devido à retração do consumo adotou uma estratégia comercial baseada em promoções agressivas, o que fez com que a movimentação de mercadorias promocionais aumentasse significativamente e que levou a algumas alterações na logística, o que levou a que a empresa tivesse que adquirir novos métodos, dinâmicas e infraestruturas. Estas alterações tiveram implicações também a nível de investimentos planeados. Também o entrevistado da empresa B considera que a crise financeira teve implicações na estratégia logística já que fez com que a margem de manobra diminuísse consideravelmente sendo essencial a procura da otimização de custos e processos.

4.5 Os desafios logísticos do e-commerce

A pertinência desta temática prende-se com o elevado crescimento que este canal de distribuição tem tido nos últimos tempos. Segundo a logística Moderna (nº123, 2013) o e-commerce cresce 19% em 2012 na Europa. Segundo o *European B2C Ecommerce report* (2013) Reino Unido,

Alemanha e França têm 61% do total das vendas Europeias. Em 2013 a Europa a 28 tem um total de 87.6% das vendas totais na Europa no canal e-commerce, o que representa um crescimento de 15%. Na tabela 27 analisa--se a posição das empresas em estudo em relação a esta temática.

Tabela 27. E-commerce: desafios logísticos

| | Têm e-commerce | Quais os desafios a nível logístico Como |
|-----------|---|---|
| Empresa A | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Não | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rentabilidade do negócio ▪ Rentabilizar a distribuição capilar o <i>last mile</i> ▪ Definição dos SKU na plataforma eletrónica, sendo que o cliente quer tudo |
| Empresa B | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sim | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Não se restringe ao alimentar |

Fonte: Elaboração própria, segundo dados recolhidos das entrevistas realizadas

Segundo o entrevistado da empresa A, de momento a empresa não tem e-commerce. Já teve e quer voltar a ter. Está em fase de estudo este tema nomeadamente como é que se consegue ser rentável e otimizar esta cadeia. De acordo com o entrevistado da empresa B o e-commerce é gerido *in-house*, sendo a gestão das entregas subcontratada a operadores internacionais.

4.6 Dimensão do número de fornecedores na distribuição moderna

As alterações no domínio do fornecimento decorrentes de fatores como surgimento de novas empresas, fusão de empresas, falência de empresas e respetivo encerramento são importantes para saber qual a tendência em Portugal no abastecimento à grande distribuição. Na tabela 28 são apresentadas as posições das empresas em estudo.

Tabela 28. Tendência de redução do número de fornecedores

| | Diminuição do número de fornecedores é uma realidade? | Porquê |
|-----------|---|--|
| Empresa A | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Não | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Posicionamento a nível de especialista de frescos ▪ Incapacidade produtiva e Portugal |
| Empresa B | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sim | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Falência e fusões de alguns fornecedores ▪ Instituição de relações de médio e longo prazo com fornecedores de |

produtos de distribuidor
procurando ganhos de eficiência

Fonte: Elaboração própria, segundo dados recolhidos das entrevistas realizadas

Segundo o entrevistado da empresa A não existe uma redução de fornecedores principalmente devido à posição estratégica que a empresa adotou numa determinada gama de produto que fez com que houvesse a necessidade de ter muitos mais fornecedores que lhe permitissem alavancar esse caráter de especialista. Nesta questão a o entrevistado da empresa B considera que houve diminuição do número de fornecedores resultado de uma procura de otimização de fornecimento e das alterações do próprio mercado em relação à existência de fornecedores.

4.7 Posição da distribuição moderna face ao *crossdocking*

Nem todas as categorias de produtos são facilmente alvo de *crossdocking*. Os produtos que podem ser alvo de *crossdocking* são: artigos sazonais e ou promocionais, produtos de grandes dimensões com procura contínua, produtos de alto valor, produtos com *leadtimes* reduzidos (Luton:1999). Segundo Kulwiec (2004) “Wal- Mart reportedly deliveris about 85 percent of its merchandise using *crossdocking* operations”. O *crossdocking* é uma forma de diminuição de custos de transporte, redução dos tempos de entrega (Apte et Viswanathan: 2000). Na tabela 29 veremos a posição das empresas em estudo face a este vetor.

Tabela 29. Posição face ao *crossdocking*

| | Trabalham em <i>crossdocking</i> ? | Dificuldades |
|-----------|---|--|
| Empresa A | <ul style="list-style-type: none">▪ Sim | <ul style="list-style-type: none">▪ Saber se é rentável para o fornecedor |
| Empresa B | <ul style="list-style-type: none">▪ Sim | <ul style="list-style-type: none">▪ Concentração geográfica dos pontos de venda▪ Otimização do transporte por parte do fornecedor▪ Apenas possível em algumas categorias de produtos |

Fonte: Elaboração própria, segundo dados recolhidos das entrevistas realizadas

No sentido de se perceber se a empresa encara o *crossdocking* como uma relação com futuro entre fornecedores e grande distribuição foi questionada qual a opinião dos entrevistados perante esta realidade. Apesar de a empresa A já deter com alguns fornecedores esta relação há outros em

que não é possível fazê-lo e a grande questão que se coloca é a relação de rentabilidade para o fornecedor. Também a empresa B pratica o *crossdocking* com alguns fornecedores e à semelhança da empresa A considera que esta prática só é possível em algumas categorias de produtos.

Capítulo IV – Conclusões do estudo

Neste capítulo apresentar-se-ão as principais conclusões do estudo, as limitações encontradas e apontar-se-ão pistas para investigações futuras.

A sociedade está em constantes mudanças, influenciadas por diversos fatores de várias naturezas: políticas, sociais, económicas, financeiras, tecnológicas. A realidade que existia há trinta anos atrás é completamente distinta da que temos hoje. Estas mudanças também se verificaram no setor do Comércio sendo que a tecnologia teve um papel muito importante no seu desenvolvimento, mas estas alterações só foram alavancadas porque haviam consumidores disponíveis para estas novas realidades. Houve uma alteração significativa nestas últimas três décadas já que houve uma transição no consumo da realidade do comércio tradicional para a distribuição moderna.

A distribuição moderna foi crescendo paralelamente às melhorias das condições de vida das pessoas e aumento do seu rendimento disponível. A normalidade com que se considera a ida a um centro comercial fazer as compras de natal ou ir simplesmente ao supermercado é algo que é extraordinário. As pessoas procuram espaços agradáveis com ofertas variadas e em que não tenham que se deslocar muito para encontrarem o que precisam. A distribuição moderna como a vemos hoje seria de difícil previsão há três décadas atrás.

Esta dissertação consubstanciou-se na realização de um estudo de caso coletivo em que se procurou nas mais representativas organizações de distribuição moderna alimentar pessoas com as mais elevadas qualificações que pudessem dar o seu contributo de conhecimento. Paralelamente a esse contributo procurou-se na bibliografia existente e em entidades oficiais dados que respondessem aos objetivos propostos. Colocou-se como objetivo principal perceber qual era a opção estratégica a nível de logística adotada pela distribuição moderna alimentar e como essa decisão poderia elevar ao desenvolvimento e crescimento dos operadores logísticos.

Conclui-se, na realização deste trabalho que efetivamente existe uma alteração a nível de organização do retalho em Portugal. Hoje, ao invés de há trinta anos atrás, proliferaram supermercados e hipermercados em detrimento de mercearias e lojas de retalho de proximidade. Esta realidade deve-se a vários fatores que interligados entre si fizeram com que estejamos no ponto onde estamos. Questões como melhoria de infraestruturas, aumento do emprego, aumento do consumo, alterações no consumo, disponibilidade dos clientes foram fundamentais para esta alteração. A distribuição Moderna é nos dias que correm fator importante nas relações entre consumidores e retalho. A distribuição Moderna traz para o consumidor uma realidade completamente diferente da existente anteriormente. A oferta diversificada, onde o consumidor encontra produtos e categorias de produtos que não tinha anteriormente, os novos canais de distribuição são questões fulcrais nas relações entre ambos.

A subcontratação logística na distribuição moderna é uma realidade, mas aqui temos que fazer a ressalva, já que os operadores da distribuição moderna procuram ter a sua própria logística numa perspetiva de que daí podem advir vantagens competitivas em relação aos demais concorrentes. Os principais *players* procuram internamente desenvolver a sua logística a um nível elevado de qualidade, sendo que subcontratam serviços logísticos quando encontram aí uma vantagem que estes internamente não conseguem ter. O desenvolvimento da logística *in-house* também passa por um posicionamento estratégico a nível comercial. As organizações de distribuição moderna têm como fazer a sua logística interna, subcontratam em situações específicas, como a logística de frio e picos de trabalho, e atividades que não têm vantagem por ser feitas internamente como é o caso dos transportes.

Verifica-se que em Portugal existe um elevado número de operadores logísticos que desenvolvem as suas funções em variadas dinâmicas, desde os farmacêuticos até aos operadores dedicados que agilizam a sua área de negócio de acordo com as oportunidades de negócio. Da análise feita aos operadores existentes em Portugal conclui-se que muitos deles evoluem de meras empresas de serviço de transportes até a operadores logísticos que fornecem todas as atividades logísticas necessárias. A contribuição dos operadores logísticos tem aumentado sendo que temos operadores logísticos a fazer serviços de valor acrescentado nas suas operações.

Conclui-se também através da análise dos principais operadores logísticos em Portugal que o seu desenvolvimento surge das novas necessidades do mercado. Grande parte dos operadores logísticos tiveram o seu início como empresas de transporte de mercadorias evoluindo depois para outras áreas diversificando o seu negócio e desenvolvendo serviços à medida das necessidades dos seus cliente.

De acordo com a análise dos dados do estudo empírico podemos concluir que de uma forma geral as opiniões dos entrevistados estão alinhadas o que vem credibilizar as conclusões do estudo. As empresas estudadas, a nível de opção logística, têm como foco principal fazerem a sua própria logística, isto porque encaram que é necessária uma dinâmica muito eclética, mais flexível e mais ágil já que os valores movimentados, as ações comerciais constantes, as alterações de última hora são fatores que consideram que são feitas melhor internamente do que se for um operador logístico. Independentemente de haver esta primazia pela logística *in-house* existem serviços que são subcontratados como é o caso do transporte, pois consideram o custo de investimento elevado e onde as empresas consideram não conseguir fazer melhor. As organizações têm uma política de recursos humana orientada para os objetivos procuram dar formação inicial e contínua.

A evolução da distribuição moderna foi originado por economias de escala, modernização das vias de comunicação, modernização das infraestruturas, capacidade financeira de alavancagem,

mudança dos hábitos de vida, diminuição do tempo disponível, conveniência da centralização da oferta num único ponto de venda, preço, pontos de venda confortáveis e agradáveis.

Os desafios colocados à logística são encarados pelas organizações de distribuição moderna como positivos pois poderão ajudar a melhorar procedimentos e processos. Considera-se que o CPFR ainda está num estado embrionário que está condicionado à vontade dos grandes produtores. A localização dos centros de distribuição é importante mas não se restringe a uma variável. O e-commerce necessita ser rentabilizado logisticamente. A diminuição do número de fornecedores não é uma realidade consensual justificada por uma distinta dinâmica comercial. O *crossdocking* é feito nas empresas mas apenas em algumas categorias de produto e é condicionado pela falta de rentabilização do transporte por parte do fornecedor.

Foi de extrema dificuldade a recolha de dados para a realização deste estudo. Os dados correspondentes a operadores logísticos em Portugal estão dispersos nomeadamente no que concerne ao número, área de negócio e volume de faturação. Só após várias pesquisas se conseguiu recolher dados que fossem alvo de análise e de interpretação que respeitassem os objetivos desta dissertação. O cumprimento de objetivos mensais foram difíceis de alcançar uma vez que as respostas a solicitações de entrevistas fora sido adiadas consecutivamente. Apesar destes percalços conseguiu-se cumprir quase todo o cronograma inicialmente definido.

Existem vários desenvolvimentos possíveis a nível de estudos futuros. Acho que seria muito importante estudar os principais desafios a nível logístico do e-commerce. Procurar como se rentabilizaria o transporte. Também seria interessante, na distribuição moderna estudar os fluxos de importações e suas dinâmicas.

Referências

- Aktas, E., Agaran, B., Ulengin, F., & Onsel, S. (2011). The use of outsourcing logistics activities: The case of turkey. *Transportation Research Part C: Emerging Technologies*, 19(5), 833-852.
- Almeida, A., (2011). *Marcas Próprias, o que diz e faz o consumidor?*. The Nielsen Company. Conferência APED. Disponível em 02-03-2013 em:
http://www.aped.pt/Media/content/284_1_G.pdf
- APLOG- Associação Portuguesa de Logística (2010). *A situação da Logística em Portugal*. Lisboa: APLOG.
- Apte, U. M., & Viswanathan, S. (2000). Effective cross docking for improving distribution efficiencies. *International Journal of Logistics*, 3(3), 291-302.
- Ballou, R. H. (1994). Measuring transport costing error in customer aggregation for facility location. *Transportation journal*, 49-59.
- Berger, R. (2009). *A evolução da concentração da indústria em Portugal*. Lisboa: APED. Disponível e 05-12-12, em:
http://www.aped.pt/Media/content/184_1_G.pdf
- Berglund, M., Van Laarhoven, P., Sharman, G., Wandel, S., (1999). *Third –party logistics: is there a future?* . *International Journal Logistics Management*. 10 (1).
- Boni, V. & Quaresma, S. (2005). *Aprendendo a Entrevistar: Como fazer entrevistas em Ciências Sociais*. Revista Eletrónica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC.V. 2, 1:68-80.
- Boyson, S., Corsi, T., Dresner, M., & Rabinovich, E. (1999). Managing effective third party logistics relationships: what does it take?. *Journal of Business Logistics*, 20, 73-100.
- Cachinho, H. A. (2002). *O comércio retalhista português: pós-modernidade, consumidores e espaço*. Lisboa, tese de doutorado, Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa, Portugal.
- Cachinho, H. A. (2006). CONSUMACTOR: DA CONDIÇÃO DO INDIVÍDUO NA CIDADE PÓS-MODERNA. *Finisterra*, XLI, 81, p. 33-56.
- Campomar, M.C. (1991). Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração. *Revista de Administração*, São Paulo v.26, n3, pp 95-97.

Carvalho, J.C., Encantado, L., (2006). Os mercados B2B e B2C. *In Logística e Negócio Eletrónico*. S. João do Estoril: Príncipeia: pp. 37-79.

Carvalho, J.C., Guedes, A., Arantes, A., Martins, A., Póvoa, A., Luís, C. "...", Ramos, T. (2012). *Logística e Gestão da Cadeia de Abastecimento*. Lisboa: Edições Sílabo.

Costa, A. (2010). *Boas práticas logísticas potenciam competitividade*. Revista Portugal Global nº.33. Porto: AICEP Global.

CSCMP - Council of Supply Chain Management Professionals (2013). *CSCMP Supply Chain Management*. Disponível a 15-12-13 em:
<http://cscmp.org/about-us/supply-chain-management-definitions>.

CW - Cushman & Wakefield (2011). *Inquérito aos operadores logísticos 2010 – Mercado industrial e logístico da grande Lisboa*. Lisboa: Cushman & Wakefield.

de Carvalho, F. C. (2008). *Entendendo a recente crise financeira global*. Disponível a 10-12-201 em:
<http://www.ppge.ufrgs.br/Akb/clipping/9.pdf>

Dias, J. (2005). *Logística Global e Macrologística*. Lisboa: Edições Sílabo, LDA.

Fernandes, J., Cachinho, H., Ribeiro, C., (2000). *Comércio tradicional em contexto urbano – Dinâmicas de Modernização e políticas públicas*. Gaia: GEDES-UP.

Forslund, H., & Jonsson, P. (2007). The impact of forecast information quality on supply chain performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(1), 90-107.

Gil, A. (1989). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 2ª Edição. São Paulo: Editora Atlas.

Gil, A. (2010a). *Como Elaborar Projectos de Pesquisa*. 5ª Edição. São Paulo: Editora Atlas.

Goddard, L. (2005). Outsourcing Logistics—The latest trends in using 3PL providers. *Hyatt Regency McCormick Place: Chicago, IL*.

<http://www.abceconomia.co/2011/04/12/superintendencia-exige-a-supermercados-atender-mejor-quejas-de-los-clientes/hipermercado/>. Disponível em 27-07-2014.

<http://www.paodeacucar.pai.pt>. Disponível em 28-11-2014

<http://www.ecommerce-europe.eu/facts-figures/free-light-reports>. Disponível e 20-10-2014.

<http://www.havilog.com/EU/Content/index.asp>. Disponível em 02-10-2014

http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0002435&contexto=bd&selTab=tab2

<http://www.alliancehealthcare.pt/alliancehealthcare;jsessionid=531E10E2C044E73998CD8C8BCF596065>. Disponível em 25-09-14.

<http://apcc./centros/sobre.aspx>. Disponível em 02-05-2014.

<http://www.cscmp.org/about-us/suplly-chain-management-definitions>. Disponível em 07-11-2014.

http://www.cttexpresso.pt/fecewcm/wcmservlet/empresasctt/cttexpresso/logistica/sub_hp.html. Disponível em 30-09-2014.

<http://www.dachser.com/pt/pt/>. Disponível em 02-10-2014.

<http://www.gefco.net/groupe/historique>. Disponível em 15-10-2014

<http://www.garland.pt/?option=22>. Disponível em 30-09-201.

<http://www.logistics.db scenker.pt>. Disponível e 15-10-2014.

<http://www.luis-simoes.pt/page/negocios-ls>. Disponível em 30-09-2014.

<https://www.medlog.pt/medlog/ViewContent.aspx?GroupCompanyId=0&GenericContentId=307>. Disponível em 25-09-2014.

<http://www.norbert-dentressangle.pt/Logistica>. Disponível em 02-10-2014.

<http://www.oasrn.org/upload/apoio/legislaçao/pdf/estabelecimentos42485.pdf>. Disponível em 02-05-2014.

<http://www.padornelo.blogs.sapo.pt/402679.html>. Disponível em 28-07-2014.

<http://www.patinter.com/>. Disponível em 30-09-2014.

<http://www.pordata.pt/Portugal/PIB++rendimentos+per+capita-534>. Disponível em 28-11-2014.

<http://www.pordata.pt/Portugal/Balanca+comercial+%28R%29-500>. Disponível em 28-11-2014.

<http://www.rangel.pt/gca/?id=33>. Disponível em 30-09-2014.

http://www.tfs.pt/pag_adicionais/historia.htm. Disponível em 02-10-2014

<http://www.stef.com/nossas-actividades>. Disponível em 08-10-2014

<http://www.torrestir.pt/gca/?id=31>. Disponível em 30-09-2014.

Jorge, V. (2009). *Quem conduz a locomotiva das mudanças são os consumidores*. Disponível a 05-12-12, em:

<http://www.hipersuper.pt/2009/12/17/quem-conduz-a-locomotiva-das-mudancas-sao-os-consumidores/>

Kulwiec, R. (2004). Crossdocking as a supply chain strategy. *Target*, 20(3), 28-35.

Levy, M., Weitz, B.A., Grewal, D. (2014). *Retailing Management*. (9ª ed). New York, USA: McGraw Hill Education.

Lima, J., Antunes, M., Neto, O., Peleias, I., (2012). *Estudos de caso e sua aplicação: proposta de um esquema teórico para pesquisa no campo da contabilidade*. Ribeirão Preto. Revista de Contabilidade e Organizações, vol. 6 n.14, pp 127- 144.

Lima, A. P., (2010). *Mais de 24 mil lojas fecharam as portas desde chegada dos hipermercados*. Controlinveste Jornal de Notícias. Disponível a 01-03-2013, em:

http://www.jn.pt/PaginaInicial/Economia/Interior.aspx?content_id=1731436&page=3

Logística Moderna (Maio/Junho 2013). *E-commerce cresce 19%* (p.16). Alcochete: Talkmedia

Logística Moderna (Dezembro 2012). *2012 Ranking e Atlas dos Operadores Logísticos*. Disponível a 27-01-2014

em:https://www.medlog.pt/CMS_BackOffice/ResourceLink.aspx?ResourceName=PDF%2BRanking%2BOperadores%2B2012%2B%28BR%29.pdf

Luton, D., (1999). *Cross-docking often proves effective as alternative warehouse strategy*. Internal Logistics.

Lynch, C. F., (2000). *Logistics Outsourcing: A Management Guide*. Oak Brook, Illinois: Copyright 2000 Council of logistics Management.

Mendes, R. (2014). *7-regras-para-obter-sucesso-com-terceirizacao*. Disponível a 02-11-2014 em: <http://www.logisticadescomplicada.com/7-regras-para-obter-sucesso-com-terceirizacao/>

Morais, A. (2011). *APED Ranking 2010 Agosto/Setembro 11 nº60*. Disponível a 27-01-2014 em: http://www.aped.pt/Media/content/315_1_G.pdf

Morais, A. (2012). *APED Ranking 2011 Setembro/Outubro 12 nº61*. Disponível a 27-01-2014 em: <http://www.aped.pt/Media/content/.pdf>

Moura, B., (2006). *Logística – Conceitos e Tendências*. V.N. Famalicão: Centro Atlântico.

Paixão, J., (2008). *Comércio e Distribuição*. Lisboa: CECO.A.

Quivy, R. & Campenhoudt, L. (1998). *Manual de investigação em ciências sociais*. 2º Edição. Lisboa: Gradiva.

Rodrigues, G. G., & Pizzolato, N. D. (2003). *Centros de Distribuição: armazenagem estratégica*. XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Ouro Preto-Minas Gerais, 01-08.

Rousseau, A. (2005). *APED Especial Ranking News Julho/Agosto 05 nº44*. Disponível a 29-01-2014 em: http://www.aped.pt/Media/content/142_1_G.pdf

Rousseau, A. (2006). *APED Especial Ranking News Maio/Junho 06 nº48*. Disponível a 29-01-2014 em: http://www.aped.pt/Media/content/141_1_G.pdf

Rousseau, A. (2007). *APED Ranking 2006 Agosto/ Setembro 07 nº53*. Disponível a 29-01-2014 em: http://www.aped.pt/Media/content/191_1_G.pdf

Rousseau, A. (2008). *APED Ranking 2007 Agosto/ Setembro 08 nº55*. Disponível a 28-01-2014 em: http://www.aped.pt/Media/content/197_1_G.pdf

Rousseau, A. (2009). *APED Ranking 2008 Maio/Junho 09 nº57*. Disponível a 28-01-2014 em: http://www.aped.pt/Media/content/195_1_G.pdf

Rousseau, A. (2010). *APED Ranking 2009 Julho/Agosto 10 nº59*. Disponível a 27-01-2014 em: http://www.aped.pt/Media/content/309_1_G.pdf

Rousseau, J. (1997). *Manual de Distribuição*. Linda-a Velha: Abril/Controljornal Editora, Lda.

Rousseau, J. (2002). *O que é a distribuição?* S. João do Estoril: Principia, Publicações Universitárias e Científicas.

Salgueiro, T. (1996). *Do comércio à Distribuição – Roteiro de uma mudança*. Oeiras: Celta Editora.

Sheffi, Y. (2002). *The value of CPFR*. Lisboa, RIRL Conference Proceedings.

Sousa, J., (1996). *Distribuição- Uma visão estratégica*. Lisboa: Texto Editora.

Stake, R. (2007). *A Arte de Investigação com Estudos de Caso*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Triviños, A., (1987). *Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais*. São Paulo: Editora Atlas S.A.

Vallim Filho, A. R. D. A. (2004). *Localização de centros de distribuição de carga: contribuições à modelagem matemática* (Doutoramento, Universidade de São Paulo).

Wilding R, Juriado R (2004). *Customer perceptions on logistics outsourcing in the European consumer goods industry*. Int. Journal of Physical Distribution & Logistics Management Vol 34 n 8 pg 628-644.

Yin, R. (1999). *Case Study research: design and methods*. 6ª Edição: Sage.

Apêndices

Apêndice 1 - Guião de Entrevista

Os dados obtidos nesta entrevista visam a utilização académica. A apresentação dos mesmos será feita de forma codificada.

Parte I

Enquadramento do processo logístico na empresa

Objetivo: Perceber como a empresa atua a nível de estratégia logística

Parte II

***Outsourcing* logístico**

Objetivo: Perceber como a empresa atua perante esta realidade

Parte III

Crescimento da Distribuição Moderna

Objetivo: Perceber como o entrevistado encara o crescimento da Distribuição Moderna em Portugal

Parte IV

Tendências da logística e desafios futuros

Objetivo: Perceber como o entrevistado encara o futuro nos próximos dez anos da Distribuição Moderna a nível de novos desafios logísticos

Enquadramento do entrevistado na empresa e na indústria

Objetivo: Perceber o enquadramento a nível de conhecimentos da temática em estudo

Validação da informação recolhida

Pelo que se apurou o entrevistado trabalha na empresa x há mais de y anos anos nas áreas de retalho e de logística. Está correta esta informação?

Parte I

Enquadramento do processo logístico na empresa

Objetivo: Perceber como a empresa atua a nível de estratégia logística

1. Como se encontra estruturada a organização logística, a nível nacional, em termos de abastecimento às lojas?
2. Qual a evolução, do processo logístico na empresa comparativamente há 20 anos atrás?
3. Qual o número de trabalhadores alocados à atividade logística? Segundo o que podemos apurar esta área está em expansão.
4. Qual a política de formação da empresa relativamente aos recursos humanos alocados à logística?
 - 4.1 A formação traz vantagens a nível de produtividade?
5. Qual a sua opinião em relação ao papel de um responsável de Logística e /ou de um responsável de SupplyChain na hierarquia de uma organização?

Parte II

***Outsourcing* logístico**

Objetivo: Perceber como a empresa atua perante esta realidade

6. Qual a posição da empresa em relação à subcontratação logística. Subcontratam operadores logísticos?
 - 6.1. Se sim, que tipo de serviços contratam?
7. Acha que o desenvolvimento e crescimento da Distribuição Moderna criaram a oportunidade para o aparecimento de operadores logísticos?

7.1 Se sim, porquê?

8. Os operadores logísticos presentes em Portugal oferecem os serviços necessários às necessidades da Distribuição Moderna.

8.1 Se sim, quais?

8.2 Se não, quais os serviços que não são oferecidos?

9. Quais os motivos que os levaram a optar pela subcontratação logística?

10. Acha que a definição de KPI's é essencial na subcontratação logística. Qual a percentagem de desvio que considera como limite para reavaliação do prestador de serviço.

11. Quais as principais preocupações para a empresa em relação ao Processo de subcontratação logística.

12. Quais destes vetores da Gestão logística considera ser mais facilmente alvo de subcontratação: armazenamento, transporte, distribuição, Serviços de valor acrescentado, gestão de *stocks*, logística Inversa?

12.1 Porquê?

13. A empresa já teve experiências com operadores logísticos que não correspondessem às expectativas.

13.1 Se sim, qual acha que foi o motivo?

14. Quais as vantagens e desvantagens da Subcontratação logística?

15. Quais os principais fatores a considerar na seleção de operadores logísticos?

Parte III

Crescimento da Distribuição Moderna

Objetivo: Perceber como o entrevistado encara o crescimento da Distribuição Moderna em Portugal

16. Quais as principais razões, no seu entender, que levaram da passagem do comércio tradicional para a Distribuição Moderna nos últimos trinta anos?

17. Qual a evolução que atribui à logística na facilidade nas importações extracomunitárias.

17.1 Considera que poderá ter sido fator de evolução da Distribuição Moderna?

18. Qual o contributo da Distribuição Moderna para o consumidor?

19. Considera que a melhoria de indicadores económicos e sociais em Portugal nas últimas décadas foi fator preponderante na evolução da Distribuição Moderna?

19.1 Se sim como?

Parte IV

Tendências da logística e desafios futuros

Objetivo: Perceber como o entrevistado encara o futuro nos próximos dez anos da Distribuição Moderna a nível de novos desafios logísticos

20. Considera que o abastecimento CPFR (***Collaborative Planning, forecasting, and Replenishment***) será inevitável no desenvolvimento da Distribuição Moderna?

20.1 A tendência passará para uma relação de parceria entre os vários elos da cadeia de abastecimento?

21. A rotação do produto nas placas de vendas condiciona a decisão estratégica a nível de determinação da localização de centros de distribuição?

21.1 Se sim, porquê?

21.2 Se não, porquê?

22. A recente crise financeira que se iniciou em 2009 e a conseqüente retração no consumo teve implicações a nível de estratégia logística?

22.1 Se sim, como?

22.2 Se não, Porquê?

23. O e-commerce oferece novos desafios a nível logístico. Como é feito o processo de vendas *online* a nível logístico? É gerido internamente, ou é feito através de subcontratação?

24. Tem-se observado nos últimos anos, em várias empresas, uma redução de fornecedores e uma concentração da oferta num número mais reduzido de fornecedores. Esta também é a realidade da empresa A?

24.1 Se sim, facilita o processo logístico?

25. O *crossdocking* é cada vez mais uma forma de reduzir tempo e custo das operações. Os vossos fornecedores trabalham assim? A mercadoria quando vai para os centros de distribuição já vai separada por loja?

Apêndice 2 - Entrevista Empresa A

Esta entrevista insere-se no âmbito da dissertação de mestrado que tem como objetivo perceber qual a opção estratégica das empresas de distribuição a nível de logístico face à opção de subcontratação e como a evolução da distribuição moderna pode originar o desenvolvimento de operadores logísticos.

Fale-me um pouco do seu percurso na empresa.

Estou na Empresa A há 16 anos, desses 16 anos 13 foram passados na logística e três nas operações de loja. Como introdução entrei para a Logística primeiro como analista de desenvolvimento onde estive numa equipa que foi desenvolvendo alguns projetos, depois a alturas tantas passei para uma área que nós chamávamos de *Third Party Contract Management* e aí sim trabalhávamos com um operador logístico na área dos congelados.

Isso há 16 anos atrás?

Foi mais ou menos 15 anos, isto durou até mais ou menos 2001. Em 2001 nós passamos a ter essa operação de congelados, nessa altura era a única operação que tínhamos em *outsourcing*. Em 2001 deixámos de ter essa operação, criámos um armazém novo nacional no Norte e eu fui abrir esse armazém, a partir daí passei para as operações e fui gestor operacional desse armazém durante dois anos depois vim para a Azambuja e fui responsável pelo armazém de frescos que está ali naquele lado durante 4 anos, depois fui para as operações, fui convidado para *District Manager*, é normalmente um passo que dentro da empresa é considerado necessário aos Managers, portanto passar algum tempo que seja nas operações de loja, tive lá três anos como disse, responsável por sete lojas.

Para ter várias vertentes do negócio?

Exatamente, e depois na altura a logística voltou a passar por uma fase de reestruturação que está neste momento em curso e na altura voltaram-me a chamar para a logística, então que já tinha aquela experiência nas operações, o que é que é necessário numa loja, o que é que é importante.

Vim integrar uma equipa com um colega que vinha mesmo da área logística dessa altura e formamos uma equipa que nós chamámos de redimensionamento para desenhar os novos armazéns. Isso durou até ao ano passado, altura em que os nossos desenhos estão prontos. O primeiro armazém já foi construído que é o armazém do AAAAA, em Silves, o primeiro da nova geração, chamemos-lhe assim. Então a partir dessa altura eu passei a desempenhar as funções de *Site Manager*, responsável pelas operações Logísticas do centro, transportes e armazenagem. Nós abastecemos

todas as lojas entre a zona de Figueira/Coimbra e Sines. Sines porque a partir de Janeiro existiu o BBBB, até essa altura eramos toda a região Sul. Neste momento nós abastecemos diretamente as lojas desta região, são cerca de WWW lojas, e indiretamente as outras duas regiões, há sempre artigos que só estão centralizados aqui devido à baixa rotação, funcionamos a nível nacional para os artigos de baixa rotação.

1. Como é que se encontra estruturada a organização logística, a nível nacional em termos de abastecimento às lojas.

O país está dividido em três regiões: norte, centro e sul, mesmo em termos de operações de lojas, as operações de loja estão divididas em três regiões portanto tem três diretores regionais e a logística também reflete essa divisão, portanto nós temos três grandes regiões: uma região norte onde o polo de abastecimento está situado entre V C e G, Maia; a zona centro que está alimentada pela TTTT e WWW, embora e seja um armazém de pequenas dimensões e depois temos a zona sul que está abastecida através de OOO. Toda a logística da Empresa A está 100% centralizada, é o nosso principal cliente. O ZZZ que é um grossista é centralizada a 100% em perecíveis e nos não perecíveis apenas a marca própria e nós abastecemos estas lojas a partir destes centros principais, portanto é esta a estrutura que temos montada a nível nacional.

E a nível de ilhas?

As ilhas, portanto nos Açores o que nós temos neste momento é uma parceria com um operador local, com uma empresa local, eventualmente está em estudo se esta parceria evoluirá para lojas Empresa A como as do Continente ou se simplesmente se são lojas de outra insígnia que estão a vender alguns produtos da Empresa A, portanto nessas loja existe uma logística própria com um armazém próprio que nós abastecemos daqui em contentores todas as semanas.

Na Madeira temos uma operação logística dedicada, portanto um armazém.

Não vai já tudo separado por loja?

Não. Daqui por norma vai para um armazém, onde fazem *picking* e distribuição. Só há uma exceção a essa regra, aqui e na Madeira é igual, enviamos para uma armazém na Madeira depois esse armazém faz o abastecimento às lojas e essas são Empresa A normais e um ZZZ. Agora só temos uma pequena exceção que é o peixe. O peixe fresco devido ao tempo muito curto de duração já vai separado, muitas vezes por avião, aqui não por contentor, vai preparado de maneira que chega ao armazém e é simplesmente fazer *crossdocking* e enviar, portanto para ganhar aqui tempo.

2. Qual a evolução, do processo logístico na empresa comparativamente há 20 anos atrás?

Tirando as evoluções tecnológicas que fomos tendo ao longo deste percurso do ponto de vista estrutural de parque logístico o que existia na altura, há 20 anos eram dois entrepostos. Entreposto do Centro, que era este onde nós estamos agora, apenas esta nave, e o entreposto no norte em Guardedeiras, portanto o modelo não seria muito diferente daquele que temos hoje, simplesmente com uma dimensão completamente diferente e com um suporte tecnológico muito diferente daquele que temos hoje em dia. De resto o abastecimento era feito nos mesmos moldes, já nessa altura tínhamos toda a parte de frescos abastecidos em regime de *Just In Time*, a grande mudança que houve, aqui também, foi que há 20 anos atrás a parte não perecível era trabalhada praticamente em *stock*, e hoje em dia metade é trabalhada em *stock* e metade em *Just In Time*. Havia duas nuances, se nos reportar-mos há 20 anos atrás. O peixe fresco era descentralizado, era entregue diretamente nas lojas, coisa que mudou há cerca de 15 anos e os congelados trabalhávamos então com um operador logístico. Na altura trabalhávamos com um operador a atual SSS aliás na altura inicialmente nem era, julgo que na altura era a FFFF que depois foi comprada pela SSS. Isto mudou por volta de 2001.

3. Qual o número de trabalhadores alocados à logística?

1100 a nível nacional.

Está em expansão? Vai abrir um armazém no Norte?

Vai abrir um novo armazém no Norte, esse armazém será para concentrar eventualmente, até daqui não resultará mais pessoas uma vez que vamos ganhar algumas sinergias. Provavelmente vamos crescer a nível do picking vamos reduzir a nível de estruturas pois temos neste momento estruturas duplicadas devido a termos uma grande dispersão geográfica. Os volumes têm vindo a crescer sempre, desde 2008 que o crescimento é constante. A estratégia atual da Empresa A levou também a isso. Nós uma vez que estamos a fazer uma estratégia fortemente promocional, isso leva a que para fazer as mesmas vendas movimentemos muito mais produto, portanto temos vindo sempre a crescer, não por via da expansão embora provavelmente haverá algumas novidades a nível de expansão para o ano, mas fundamentalmente por via da própria dinâmica comercial que agora nós temos.

4. Qual a política de formação relativamente aos recursos humanos?

Os trabalhadores, para já qualquer pessoa que entre tem uma bateria de formação que envolve não só boas práticas, como higiene e segurança alimentar, como a preocupação sobre o ambiente, nós somos certificados em ambiente e segurança alimentar portanto os operadores tem que ter

obrigatoriamente conhecimentos. Têm que andar com sapatos de proteção, nos armazéns de frio têm que andar com touca com a roupa de frio, não se pode usar adornos tem que se retirar o relógio. São um conjunto de regras que um operador quando entra leva toda esta formação. Depois existe a formação para operar as máquinas e para operar o sistema propriamente dito com que nos trabalhamos, primeiro em sala e depois *On Job*. A nível de armazém a formação é de uma semana a quinze dias de formação *On Job* com um colega, com um supervisor até depois começarem a fazer o seu trabalho normal. Depois regularmente estas formações são recicladas nomeadamente as que têm que ver com a certificação, segurança e higiene alimentar e ambiente, se não estou em erro de dois em dois anos são repetidas.

5. Qual a sua opinião em relação ao papel do responsável de logística na hierarquia da organização?

No nosso caso existe uma grande exposição, quando alguma coisa corre mal a logística é logo responsabilizada. Existe alguma valorização da função que no meu entender ainda não é suficiente para o que a função acarreta, ainda que, pelo menos em Portugal o diretor de logística tenha acento na comissão executiva da companhia, no entanto a estrutura em seguida considero que ainda está subvalorizada, não só a nível dos *site managers*, embora estes acabem por ter alguma visibilidade e alguma relevância mas mesmo ao nível da primeira linha de gestão, a nível da gestão operacional penso que ainda não tem, vá lá, o devido reconhecimento também atendendo a que na empresa nos não estamos no *core business* da empresa, na maneira como a empresa o entende, não sei se estou 100% de acordo, o *core business* da empresa é as lojas, vender, embora diga-se em abono da verdade que o nosso administrador delegado tem a perfeita noção da importância que nós temos e do papel fundamental que a logística faz, penso é que os níveis seguintes não têm essa perceção.

6. Qual a posição da empresa em relação à subcontratação logística? Subcontratam operadores logísticos?

Temos duas posturas em relação a isso, a operação de transportes sem dúvida. Achamos que é uma operação demasiado específica para ser gerida por nós, há muito detalhe técnico que nós não acrescentamos valor à gestão desse processo.

Não é o nosso *core business* e há já empresas a fazer bem. Aquilo que nós fazemos é a parte de definição estratégica, a parte de planeamento e depois a parte de controlo. A gestão do dia-a-dia, das frotas, dos motoristas, dos carros, daqueles que vão à revisão, se têm pneus ou não têm, deve ser subcontratado e que deve estar num subcontratado nos achamos que seria trazer para a empresa um certo *know how* que é muito específico e muito especializado, que não teria interesse para nós.

Já no que diz respeito às operações logísticas, a nossa postura tem sido, que por um lado devido à nossa dimensão, por outro devido ao facto de querermos ter um controlo absoluto por parte dos perecíveis, que é um dos nossos valores importantes, achamos que é importante demais para ser gerido em *outsourcing*, isto é a visão oficial da companhia.

6.1. Se sim, que tipo de serviços contratam?

Acabamos por deixar em *outsourcing* apenas aquelas operações que, ou por via dos investimentos serem demasiado elevados numa primeira fase, em que é preciso algo mais estruturado como é o caso dos congelados. Para fazermos uma câmara de congelados, apesar de nós termos volume suficiente por termos economia de escala, que acaba por nos tornar tão competitivos como os operadores logísticos, no entanto é necessário ganhar alguma dimensão local para poder construir uma câmara. Portanto, enquanto nós tivemos a câmara do Norte capaz de abastecer todo o país fizemos a logística toda. Neste momento, temos um operador no centro, até termos espaço para construir uma câmara de congelados. Aí nesse ponto, que é uma operação em que a maturidade das cadeias já é grande, em que não há propriamente uma necessidade de uma flexibilidade muito grande como nós temos no lado dos perecíveis, do lado dos especializados: a carne, o peixe, aí aceitamos fazer a subcontratação, mas por norma a ideia é que queremos ter o controlo total sobre a cadeia logística.

Pode dizer qual é o operador?

A XPTO no MARL

7. Acha que o desenvolvimento e crescimento da distribuição Moderna da distribuição Moderna criaram a oportunidade para o aparecimento de operadores logísticos?

Isso sem dúvida.

7.1 Se sim, porquê?

Apesar do que nós verificamos que a Empresa A fazemos logística própria.

No entanto eu acho que é uma opinião muito própria, uma decisão muito própria atendendo a este foco muito grande em perecíveis que esta cadeia quer ter. Quer ter o controlo sobre todos estes processos: de receção, de armazenagem, de execução dos próprios produtos, de capacidade de reacção muito grande que sentimos que por muitas vezes um operador não tem. Acho que olhando para o mercado de uma forma geral faz sentido pensar que o aparecimento de novas insígnias potencia o desenvolvimento dos operadores, ainda que, e isso é uma tendência, penso eu europeia,

não sei se no resto do mundo será assim mas pelo menos a nível europeu será ter um operador logístico dedicado.

Centralizar-se no *core business*?

Sim e externalizar e transformar isto num custo variável.

8. Os operadores logísticos presentes em Portugal oferecem os serviços necessários?

Para nós sem dúvida não.

8.2 Se não, quais os serviços que não são oferecidos?

Nós precisamos de um tipo de trabalho muito dedicado e muito flexível. Porque exatamente temos este foco muito grande em perecíveis, em ter uma cadeia muito focada aqui. O que temos atualmente em Portugal são operadores que estão mais ligados ao ramo dos não perecíveis, o que é algo que nós conseguimos fazer facilmente, por outro lado há outra questão que é devido à nossa dimensão em Portugal, que é bastante grande e significativa é difícil nos ganharmos sinergias num operador, que nos consiga fazer melhor e mais barato que fazemos atualmente com o *know how* que temos.

9. Quais os motivos que os levaram a optar pela subcontratação logística?

No nosso caso, em relação aos transportes porque é uma operação específica e no caso dos congelados por falta de espaço e na necessidade de fazer um investimento dessa magnitude.

10. Em relação à definição de KPI's na subcontratação logística. Qual a percentagem de desvio que considera como limite para a reavaliação do prestador de serviço?

Todos os nossos indicadores têm um controlo muito apurado quer a nível de custos quer a nível dos dados da prestação, e nós nunca aceitaríamos desvios superiores a 1 %. Tem que ser sempre zero virgula qualquer coisa, embora outros negócios existirão que até são mais restritos do que isto, mas para nós por exemplo em termos de cumprimento de horários de chegada à loja consideramos pontualidade de 99 % são de certa maneira já aceitáveis, depende daquilo que é a dificuldade da nossa cadeia específica, que é muito urbana.

11. Quais são as principais preocupações em relação ao processo de subcontratação logística?

Aí temos, primeiro, o cumprimento integral do acordo de negócios que tivermos estabelecido com eles, depois existem dependendo se for para transportes ou para armazenagem alguns pontos que são para nós importantes: custos em primeiro lugar em segundo lugar também a análise da quebra. Existem também valores de quebra, que estão contratualizados que acima dos quais nós não aceitamos desvios e o operador tem que ser penalizado.

12. Quais destes vetores da gestão logística considera ser mais facilmente alvo de subcontratação: armazenamento, transporte, distribuição, serviços de valor acrescentado, gestão de stocks, logística inversa?

Transporte sem dúvida.

12.1 Porquê?

Considero aqui que existem dois pontos que são importantes: o transporte sem dúvida; a logística inversa é um ponto que nós também consideramos, que tem vindo a andar no nosso radar como sendo uma vertente que eventualmente pode ter muito interesse a subcontratar.

Aí lá está, é um valor que nós pensamos que poderá haver alguma sinergia se houver operadores disponíveis para trabalhar isto. Mas para nós seria interessante, se existir um operador que... existe algumas ideias para isto mas não existem em Portugal neste momento, aí acho que há uma grande oportunidade para o mercado, um operador que trate integralmente a logística inversa. Estamos a dizer a recolha, no limite uma loja poder enviar tudo aquilo que não lhe interessa, desde acessórios de transporte, paletes, *caipes* seja lá o que for, caixas vazias, caixas de esferovite que não consegue reciclar, cartão, plástico e mercadoria. Se houver um operador que lhe digamos devolvo isto tudo e ele vais fazer a triagem daqueles produtos, que vai eventualmente valorizar aquilo que são materiais recicláveis que possam ser valorizados, ou reintegrar na cadeia aquilo que for passível de ser reintegrado na cadeia. Isto é uma área que nós neste momento ainda fazemos em casa mas que existe potencialidade a este nível.

13. Já tiveram experiências com operadores logísticos que não correspondessem às expectativas?

Já aconteceu.

13.1 Se sim, qual acha que foi o motivo?

Como dizia por volta do ano de 2000 até 2001 nos trabalhávamos com um operador logístico em congelados e a perceção geral na altura era claramente que prestação geral do serviço não era a

adequada. Quer a nível da prestação do serviço, a entrega às lojas, a qualidade da própria entrega quer ao nível das condições logísticas que o próprio operador tinha, isto na altura era reconhecido pela própria empresa. A GGG na altura, e houve um ponto em que falámos disto, tinha duas plataformas muito antiquadas, antigas da ZAZA e a GGG demorou muito tempo a fazer um novo investimento que se justificava, que de certa maneira nos desse um sinal que estavam, acho que aqui houve um bocadinho... de que a parceria não era para continuar. Em 2001 quando nos fizemos um *tender* ao mercado, claramente a GGG tinha contra ela muitas queixas das lojas, faltas, mercadoria em falta, a chegar danificada, nós dos armazéns por muitas vezes tínhamos surpresas desagradáveis, portanto aqui houve uma série, também lá está também não ajuda à nossa imagem sobre o que um operador logístico pode ou não pode fazer. Na altura isso era reconhecido por eles. As duas plataformas tinham muita má avaliação mesmo dentro da própria empresa. Já na altura havia o interesse de eles irem para uma nova plataforma, o que veio a acontecer mais tarde depois de nós sairmos, eles fizeram um investimento, largaram as plataformas antigas e criaram outras com mais condições. Na altura tivemos uma experiência não muito agradável.

14. Quais as Vantagens e desvantagens da subcontratação logística?

A grande vantagem que eu encontro aqui é de certa forma ganhar alguma sinergia que o operador possa ter por ser um especialista naquela área e poder ter, por exemplo no transporte, nos termos um operador que se eu precisar menos dez carros ele ter onde levar esses dez carros, portanto não é um custo para ele, ao passo que se as estruturas forem minhas e eu não tiver trabalho para elas vamos ter que suportar esses custos, portanto aqui há um efeito de diluição dos custos fixos e variáveis que para nós é importante. Uma desvantagem, atendendo ao nosso modelo de negócio, é não termos esse controlo integral ponto a ponto que nos privilegiamos, nem muitas vezes essa tal agilidade que é muito importante para a nossa cadeia, também lá está. Um dos problemas que nos tínhamos com o nosso operador logístico nos congelados por exemplo era se à última da hora nos decidíssemos fazer uma ação promocional que no outro dia tinha que estar nas lojas normalmente havia muita dificuldade que isso viesse a acontecer. Não estava contratado, tínhamos que andar aqui a negociar... e aqui isso é o nosso dia-a-dia.

5. Quais são os principais fatores que considera na seleção de operadores Logísticos?

Em primeiro lugar é a solidez da empresa e isto é um ponto muito importante para nós até que ponto que a empresa tem capacidade para estar connosco durante algum tempo, fazer os investimentos que nos precisamos, ser capaz de reagir aquilo que nós vamos pedindo, este é um ponto a solidez. O segundo ponto é a qualidade da prestação de serviços que o operador tiver associado à flexibilidade, para nós é muito importante olhando para a dinâmica do nosso negócio ter a certeza que os parceiros que tivermos, nomeadamente na prestação de transportes, eu posso nesta semana de precisar de vinte camiões e para a semana precisar de dez, é preciso perceber até que ponto o

operador consegue, mudar esta variabilidade. Portanto eu diria flexibilidade, solidez da empresa e capacidade de prestação do serviço.

16. Quais as principais razões, no seu entender, que levaram da passagem do comércio tradicional para a Distribuição Moderna nos últimos trinta anos?

Acho que sobretudo é o tema de economia de escala por um lado, este é um dos pontos importantes. Por outro lado é também a modernização das vias de comunicação, das próprias infraestruturas de suporte que tornaram que uma distribuição centralizada começasse a fazer muito sentido, a ser muito mais competitivo do que um operador local, conseguimos ter escala para ir buscar produto a qualquer lugar do mundo neste momento e coloca-lo em qualquer ponto de Portugal. Isto dificilmente o comércio tradicional consegue fazer. Segundo ponto, isto criou e tornou possível a existência de uma grande capacidade financeira de alavancagem de desenvolvimento das próprias prestações de lojas. As lojas do comércio moderno começaram a conseguir uma adequação muito rápida, uma disponibilização de produtos, horários muito interessante para o nosso consumidor, e por outro lado outra coisa foi a mudança dos hábitos de vida. A pessoa, hoje em dia um consumidor tem menos tempo, quer chegar, ser atendido rapidamente, não tem tempo para estar à espera, o facto é que o consumidor no passado tinha tempo para ir a várias lojas, numa comprar a comida, noutra comprar os ovos, noutra comprar o não alimentar. Hoje em dia é conveniente para o consumidor moderno encontrar tudo numa única superfície e aí muito dificilmente o comércio tradicional consegue ter o suporte para alavancar isto. Existem alguns operadores locais que conseguem ter um supermercado com todas as valências que nós temos num supermercado moderno da distribuição moderna mas já se começam a afastar muito do que é que é o comércio tradicional, e mesmo esses se não tiverem dimensão dificilmente conseguem ser competitivos, não conseguem suportar ter operadores de talho especializados, ou é um cadeia de talho que está lá subcontratada, portanto já se começam a aproximar do modelo que já não é o modelo do comércio tradicional, ou então dificilmente um operador consegue ter esta valência, dificilmente consegue competir com a escala que nos temos.

17. Qual é a evolução que atribui à logística na facilidade das importações extra comunitárias?

Bom, eu acho que aí ainda temos muito caminho a percorrer. Já melhorámos muito. Nós na Empresa A já conseguimos fazer isto com alguma fluidez, no entanto ainda há muita coisa a fazer, ainda há muita cadeia, ainda há muito canal logístico que tem que ser otimizado e isso é fundamental para nós. Nós temos vindo a melhorar, temos vindo a ganhar algum *know how* como essas cadeias multimodais estão a funcionar, juntando barco, avião seja o que for. Acho que é uma tendência que no futuro tem que evoluir ainda muito mais, agora temos é um problema de que tudo o que é extracomunitário existe uma série de problemas: de legislação, cumprimento de obrigações que nos

temos e os outros não têm, também a nível da homogeneização de critérios. Também existe aqui algum caminho a percorrer portanto isso cria alguns entraves logisticamente falando.

17.1 Poderá ter sido um fator da Evolução da Distribuição Moderna?

Sem dúvida. Tornar estes processos mais rápidos permitiu à distribuição moderna uma capacidade negocial que até aqui não tinha. Permitiram ter, lá está, uma vantagem competitiva que dificilmente o comércio tradicional consegue acompanhar. Aqui acho que nós ganhamos, o facto de termos escala ganhamos um poder a esse nível muito importante.

18. Qual o contributo da distribuição moderna para o consumidor?

Para o consumidor eu penso que a distribuição moderna veio ao encontro das necessidades, daquilo que são as necessidades atuais do consumidor moderno. Uma pessoa com menos tempo, precisa de ter as coisas à sua disposição, valoriza ter uma série de coisas à sua disposição no mesmo local, hoje em dia está mais exigente do ponto de vista daquilo que ele pretende. Hoje, o consumidor moderno quer escolher produto em qualquer altura, não quer estar sujeito às estações, à disponibilidade. E por outro lado, a distribuição moderna penso que também tem um papel ao nível de garantir segurança alimentar, e de garantir informação ao consumidor que penso que está mais habilitada a fazer ou tem mais potencial para fazer do que o comércio tradicional, embora seja verdade que existe aquela ideia, vá lá romântica, que o senhor que está ali, o merceeiro que sabe tudo sobre o produto, até certo ponto é verdade mas é só até certo ponto temos que perceber isso. Ai é claramente uma vantagem que nós conseguimos fazer, este é outro fator o facto de nós estarmos a ir de acordo uma necessidade atual dos nossos consumidores.

19. Considera que a melhoria dos indicadores económicos e sociais em Portugal nas últimas décadas foi fator preponderante na evolução da distribuição moderna?

Sem dúvida.

19.1 Se sim como?

Tudo isto acontece exatamente, é uma cadeia, lá está o consumidor ser mais informado, o consumidor ser mais exigente, o consumidor ter hoje em dia, apesar de estarmos neste momento de crise que é complicado. Se nós olharmos a longo prazo nos últimos vinte anos não há dúvida que as condições de vida das pessoas melhoraram de uma forma geral portanto também o aumento do poder de compra também levou a pessoa a tornar-se mais exigente e a procurar outros produtos que até aqui não procurava, isto também é potenciador da evolução da nossa distribuição atual, portanto o facto de as pessoas quererem mais produtos, acesso a mais coisas, a mais bens. Aqui

há uns anos provavelmente os pais não estariam tão dispostos a gastar com tantas coisas para os filhos, a investir tanto no seu lazer e em coisas acessórias, que também lá está todas estas tornam ou alavancam mais ainda as vantagens de uma grande superfície de um supermercado com tudo lá junto consegue dar à pessoa todas estas valências. A meu ver, numa forma geral, mais emprego, mais pessoas a trabalhar levam lá está à diminuição de tempo que também potencia a distribuição moderna. Tudo isto é, e lá esta por outro ponto, todo o desenvolvimento que Portugal teve, tudo isto também nos possibilita desenvolvimento. Naturalmente aqui há uns anos seria extremamente difícil nos levarmos sete carros por dia numa loja em Arouca ou na Covilhã, portanto poderíamos fazê-lo mas não seríamos tão mais competitivos que um operador local como é hoje em dia e depois todo o desenvolvimento da rede viária para nós foi condição fundamental para alavancar o desenvolvimento da distribuição. A uma pequena escala nós sentimos isto lá fora. Quando fomos para fora, a fora estava a ponto de vista estrutural uns paços atrás do que nos estávamos, nós assistimos a todo esse processo: a construção das estradas, as pessoas terem mais poder de compra, as pessoas terem um nível de exigência superior. Também foi isso que alavancou o desenvolvimento da nossa rede, a nossa cadeia lá e nós de certa maneira conseguimos também ali ver um filme daquilo que se passou em Portugal.

20. Considera que o abastecimento CPFR será fundamental na Evolução da distribuição Moderna?

Acho que sim, acho que passa por aí.

20.1 A tendência passará para uma relação de parceria entre os vários elos da cadeia de abastecimento?

Não tenho preciso exatamente como, nós já começámos, há já alguns paços que nós já fomos dando com os nossos fornecedores, eu penso que uma das grandes tendências ou desafios que a logística vai ter, para continuar a ser competitiva e para a distribuição moderna em si também continuar a ser competitiva vai ser como é que nós podemos ser integradores em toda a cadeia, nomeadamente como é que nós podemos ter relações mais colaborativas quer com os nossos fornecedores quer inclusive com outros operadores dentro da mesma, acho que a diferenciação cada vez menos vai-se fazer a esse nível, estamos aqui todos remetidos nós podemos ganhar alguma coisa em sermos mais colaborantes, dar mais visibilidade na nossa cadeia. Algumas coisas nós temos feito a esse nível, acho que passa por aí algum potencial de evolução.

21. A rotação do produto na placa de vendas condiciona a decisão a nível estratégico da localização dos centros de distribuição?

Em Portugal nem tanto e eu diria que também na nossa operação da lá fora não. Por razões diferentes, lá fora devido à dimensão muito grande que nós temos acabamos por colocar os nossos centros de distribuição no local que faça sentido do ponto de vista geográfico para aquele grupo de lojas. Não tanto o produto em si, mas olhando para as lojas, lá o que se escolhe é o número de produtos que nós temos na prateleira tem que ser de e extrema, alta rotação. Nós não olhamos para a rotação do produto, escolhemos é um produto que seja de alta rotação. Em Portugal eu penso que, com a dimensão do país acaba por também ser mais relevante colocar os centros de distribuição nos centros geocêntricos das lojas. Em Portugal há uma concentração muito grande nas regiões de Lisboa e Porto, acabamos por ter mais vantagens aqui do que estar a olhar para a cadeia toda, o que seria o ideal, olhar para o fornecedor, onde é que tem as suas fábricas e os seu pontos de armazenagem. A verdade é que nós temos a noção que eles são mais antigos que nós, isto acaba por ser uma pescadinha de rabo na boca, porque eles já cá estão. Basta fazer esta estrada para ver que está aqui praticamente toda a gente: DDD, LLL SSS... acabamos por atendendo à geografia do país que é, lá está, muito macrocéfala para as cidades e para o litoral em detrimento do interior, os operadores logísticos e os próprios fornecedores acabam por procurar as mesmas localizações. À roda de Lisboa, à roda do Porto e tudo isto vai condicionar tudo o resto, não é algo que se faça de propósito nesse sentido porque já a montante está feito um bocadinho assim, portanto acaba por funcionar desta forma, nós sabemos que falando com a DDD há uns tempos que por exemplo em França tentam procurar centros que ficam perto de fornecedores como agregadores para depois levar para os centros de distribuição. Em Portugal olhando para a dimensão, não faz sentido. Onde é que vais por um centro? É aqui na Azambuja, no norte de Lisboa, procuram os mesmos locais.

A Dimensão é muito pequena?

A dimensão associada a uma centralização no litoral, nomeadamente em Lisboa e no Porto.

22. A crise financeira, a retração no consumo teve implicações na estratégia logística?

Teve indiretamente, primeiro que tudo implicações de estratégia comercial. Do ponto de vista comercial houve um reposicionamento estratégico da companhia, esse reposicionamento estratégico dentro da companhia trouxe para a logística mais incerteza, muita incerteza. Nós até aqui trabalhávamos numa lógica de *Every day low price*, isso havia uma alta previsibilidade nos nossos volumes movimentados. A partir do momento que passamos para uma estratégia fortemente promocional, isto tornou os nossos volumes trabalhados altamente instáveis. O que é que tivemos que fazer? Ganhar muita flexibilidade, ganhar muito músculo para poder reagir a qualquer momento, tivemos que desenvolver novos processo de trabalho... aquele armazém que falávamos á pouco onde passámos, é uma armazém de 27000 m2 e uma das razões para irmos para lá foi exatamente para cativarmos mais espaço para poder ter uma execução diferente dos artigos promocionais, para

poder ter artigos promocionais. Não tínhamos esse problema até então e foi nesta medida que isto impactou a logística. Naturalmente também trouxe uma pressão muito grande do ponto de vista dos custos. Passamos a ter, até aqui sempre tivemos porque a logística sempre foi, especialmente no retalho alimentar, que é um negócio de baixa margem, a logística sempre foi vista como um centro de custo e como tal algo que tinha que ter um controlo muito estreito. Olhando para um momento em que o nosso consumidor está a fazer um *trading down*, não é que tenha deixado de consumir nas lojas, lá está, ainda aqui há tempos o nosso *chairman* dizia que nós somos merceeiros e como tal as pessoas vão continuar a precisar de ter de comer, quando a crise chegar à séria na distribuição alimentar, aí estamos mesmo numa fase terrível. Agora é verdade que a pessoa que antes não olhava para preços ou se calhar ia comprar um produto de valor acrescentado, permitia termos uma estrutura de custos um bocadinho menos sufocada daquela que temos agora, isso desapareceu.

O consumidor vai à procura das oportunidades, vai à procura do mais barato possível, se calhar não compra presunto só compra fiambre, entretanto as margens acabam por se ressentir, as vendas acabam por se ressentir, que tem obrigado a logística a reposicionar-se, até por investimento que se calhar deveríamos ter feito mais cedo, acabamos por ter que adiar e acima de tudo porque tivemos que criar mais musculo para lidar com esta grande incerteza do ponto de vista promocional.

23. O e-commerce oferece novos desafios a nível logístico. Como é feito o e-commerce a nível logístico?

Nós na Empresa A temos uma história muito curiosa sobre o e-commerce. Nós fomos os primeiros operadores a ter uma plataforma *online*, acho que entramos cedo demais no mercado numa altura em que não havia nada.

Foram pioneiros?

Fomos mas isso foi desativado porque na altura isso não era um negócio rentável e acho que apareceu cedo demais. Numa altura em que a internet não estava divulgada como está hoje em dia, numa altura em que os próprios modelos de distribuição não estavam totalmente estudados. Neste momento não temos. Está a ser estudado neste momento, vamos sem dúvida, é incontornável apostar no *online* mais tarde ou mais cedo. O *online* tem para nós um grande desafio tem a ver com a distribuição capilar: o *last mile*, que é algo que até aqui nós não temos e penso que tem sido o problema de todas as redes de distribuição *online* até ao momento. Como é que se rentabiliza aquele *last mile*? Como é que se articula uma distribuição que seja eficiente com as necessidades das pessoas. Eu estou em casa às nove horas, o outro quer receber às dez o outro quer encomendar de manhã para um jantar que vai fazer logo à noite e quer que as coisas cheguem às oito da noite. Como é que nós conseguimos tornar essa dinâmica rentável correspondendo a essa necessidade do consumidor? Este para mim é o grande desafio, o *online*.

Há outro desafio de ponto de vista logístico, que tem que ver como é que nós, que até aqui sempre trabalhamos numa faixa estreita do *Pareto* como é que nós depois conseguimos garantir todo o resto da cauda longa que é os outros milhares de artigos que o consumidor numa plataforma *online* está à espera de ter. Era ter muito mais acesso a muito mais coisas do que têm numa loja. Numa loja há aquele espaço físico o que lá cabe é aquilo, se não houver, o cliente pode até precisar de outros produtos mas entende que este é o espaço que essa loja disponibiliza e se for a um supermercado de 1000 m², se calhar não pode ter todas as variedades de papel higiénico, se for um hipermercado se calhar pode ter mais, se for ao *online* ele quer todas.

Não quer os vinte nem os oitenta, quer os cem?

Como é que isso se torna rentável. Como é que a logística consegue garantir o abastecimento deste tipo de produtos. Para mim esses são os dois grandes desafios, mas é incontornável, mais tarde ou mais cedo nós temos que lá estar.

24. Tem-se observado nos últimos anos, em várias empresas uma redução do número de fornecedores. Esta também é uma realidade na Empresa A?

Não exatamente, vamos lá ver, aqui nós temos que distinguir duas grandes realidades na Empresa A, devido mais uma vez ao nosso posicionamento. A nível de especialista de frescos, estou a falar de Portugal se formos para a fora por exemplo ou a zumzum naquilo que está a ser construído que é precisamente o oposto e aí vai de acordo com o que estava a dizer, aí é verdade que a Empresa A a nível mundial, de facto em duas das grande operações, uma delas que é uma das maiores operações que é a fora aí sim existe uma grande concentração de fornecedores. Existe uma grande alavancagem, existem grandes economias de escala em trabalhar com um, dois fornecedores que são estes que vão fazer. Em Portugal é precisamente o contrário, nos não percívéis, continua a verificar-se e é uma tendência mundial, até por aquisições que há companhias que acabam por se juntar. Nos percívéis nós temos assistido exatamente ao contrário, temos vindo a trabalhar cada vez mais diretamente com os produtores. Aqui há uns anos atrás, por exemplo em frescos, nós trabalharíamos com três ou quatro operadores nas carnes, hoje em dia temos mais de seiscentos registados, porque estamos a trabalhar diretamente com o produtor. E aqui acabamos por ter mais fornecedores do que tínhamos, vai contrariamente aquilo que é a tendência das demais, mas porque há este foco nos percívéis.

Neste momento temos uma área de *sourcing*, hoje em dia vamos a qualquer parte do mundo, e é isto que eles fazem, há pessoas cuja função do *sourcing* é andar pelo mundo fora à procura de oportunidades, de coisas que não existam, de soluções, e neste momento inclusive apesar de toda esta procura de fornecedores locais, nós não temos em Portugal capacidade produtiva suficiente para as nossas necessidades. É lamentável mas é verdade, o exemplo clássico, quando se fala

aqui é o caso da laranja do Algarve. Os produtores do Algarve não têm capacidade suficiente para produzir a laranja que as pessoas gostariam de ter para consumir, e acabamos por ter de ir buscar a laranja a outros países como Espanha porque não há capacidade, agora devido a isto acabamos por ter um cenário contrário aquele que é normal nos perecíveis. Acabamos por ter mais fornecedores contrariamente ao que seria expectável.

25. O crossdocking é cada vez mais uma forma de reduzir tempo e custo nas operações. Os vossos fornecedores trabalham assim? O que vai para os centros de distribuição já vai separado?

Não temos com todos. Temos com um grupo restrito de fornecedores que é muitas vezes o chamado *crossdocking* clássico, que para nós é o *Just in Time*, já existem em para aí 70% das nossas operações, o que chega é resultado das encomendas das lojas, chega ao entreposto é distribuído por loja e no mesmo dia vai para os operadores. Mas para além disto temos uma série de fornecedores com que nós trabalhamos processos ainda mais avançados de *crossdocking*, o *crossdocking* mesmo puro em que o fornecedor já me entrega a mercadoria separada por loja. Aí existe troca de mensagem em AFN em que o fornecedor me diz que face a esta encomenda, eu o que vos vou mandar é isto nestas etiquetas com estes códigos. Aí nós o que temos que fazer é receber essas paletes ou esses volumes pistolar as etiquetas que lá vêm ele reconhece este é o volume da loja A, este é o volume da loja B e lá dentro existe produto. Isto é uma tendência, é uma oportunidade que faz sentido naquilo que é produtos de pequena dimensão, ou em produtos em que a operação manual é maior, portanto o fornecedor faz nós recebemos ele está a beneficiar a nível do *saving* de transportes, mas não faz sentido para nos integrarmos essa complexidade na cadeia, por exemplo livros que nós temos centralizados não faz sentido nós estarmos a ir buscar ao livro, o que acontece aqui é que o fornecedor entrega-nos uma caixa para a loja X com todos os livros que a loja vai receber. Estar a gerir essa complexidade com não sei quantos SKU diferentes, todas as semanas mudam, sai um livro, aparece um livro novo, depois este volta com 20% ou volta com a terceira edição. Nós não queremos estar a gerir essa complexidade. Da mesma forma, por exemplo especiarias, não faz sentido estar a trabalhar isso. Depois na área do *non trade* achamos que faz sentido e trabalhamos assim, que tem que estar na loja mas não é para venda, por exemplo as facas do talho, as tocas de pastelaria, os sacos de plástico, as cuvetes, mas aí nós trabalhamos com uma central de compras que nos envia já esses produtos separados por loja e nós simplesmente fazemos. Lá está o *crossdocking* é uma tendência para continuar é preciso é saber se é rentável para o fornecedor ou não. Artigos de maior dimensão, sei lá as cervejeiras, se calhar não faz sentido estar a fazer esse tipo de trabalho que no fim, eventualmente acaba por se traduzir em mais custos de transporte relacionados com a pulverização da carga e não há aí qualquer vantagem. Agora se falarmos em perfumaria fina se calhar faz todo o sentido.

Terminei, não sei se gostaria de acrescentar mais alguma coisa. Falamos de logística, de distribuição moderna, de *outsourcing*, de novos desafios e tendências.

Dizer que na Empresa A há dois grandes modelos logísticos muito diferentes. Um com grande incerteza que é este que temos em Portugal e um com muito mais planeamento que é o que temos na lá fora e em zumzum porque são operações muito diferentes. Fora e na zumzum mais direcionada para o *Discount*, número de artigos mais não perecíveis portanto permite uma maior simplicidade logística. Em Portugal uma cadeia muito mais focada em perecíveis, muito mais focada em supermercado com um nível de artigos muito superior, aqui tem uma forma de trabalhar muito mais complexa.

Agradeço novamente a disponibilidade

Pelo que se apurou o Entrevistado trabalha na Empresa B desde meados dos anos noventa. Está correta esta informação?

Inícios de 1992.

As suas responsabilidades na estrutura orgânica da empresa prendem-se com transportes e logística internacional. Está correta esta informação?

Neste momento, mas já passei pela área de operações de lojas, comecei no hipermercado. Fui responsável pela direção de espaços, que é uma direção que a nível de retalho é responsável pelos *layouts*, *macro-layouts*, como que a loja, o espaço da loja está organizado a nível de categorias de produtos. Onde é que devem estar as frutas, os produtos de bebe, os vinhos... E é também responsável pelo micro espaço que é ao nível da prateleira com cinco níveis de altura quais são as possibilidades de *facing*? Quais são os produtos que devem estar na primeira, na segunda e na terceira, com que nível de *facing*, com que *stock* de prateleira? Que é o chamado micro espaço. Eu sou responsável dessa direção. Não fui eu que criei mas fui eu que desenvolvi esse fenómeno.

Depois estive envolvido na área do projeto de supermercados. A Empresa B não tinha supermercados no final da década de noventa. Tinha vendido no início da década a cadeia Modelo ao Empresa A, uma parte substancial do parque antigo da Empresa A foi uma venda, salvo erro de 1991 ou 1992, que a Empresa B fez ao grupo da Empresa A e concentrou-se única e exclusivamente nos hipermercados: os de grande dimensão, nas grandes cidades: Porto, Lisboa, Coimbra, Cascais e nos de média dimensão que na altura se chamavam cadeia XYZ estavam normalmente nas capitais de distrito.

No final década de noventa tornamos novamente a pensar o tema Supermercados. Foi criada uma equipa de projeto a qual era responsável que procedeu à montagem do formato supermercado, altura chamava-se YYY, agora chama-se Bom dia e eu depois da elaboração do Projeto fui responsável pelas operações e pela expansão da cadeia, de 18, 19 lojas. E é no início do Milénio, 2001 ou 2002, que passo para a logística, primeiro com os transportes e desenvolvimento e depois com a Logística Internacional, quando a Empresa B no final da década passada decide apostar fortemente na componente Internacionalização pelo lado da venda, pelo lado da compra já o fazia, genericamente é esse o meu percurso dentro da Empresa B.

1. Como é que se encontra estruturada a organização logística, a nível nacional, em termos de abastecimento às lojas?

Nos temos fluxos, para sistematizar, nos temos dois grandes fluxos. Nos temos duas grandes áreas. Um área em que estamos a falar de fluxos que são geridos que eu diria quase integralmente por nos Empresa B, e eu aqui colocava tudo o que tem a ver com marcas próprias, tudo aquilo que tem a ver com compras de produtos perecíveis a nível do clube produtores, e tudo aquilo que tem a ver com importações. E porque é que eu faria essa distinção? Porque nesse grupo de produtos, de distintas categorias, poderíamos estar aqui falar de produtos de casa, cozinha, higiene, alimentares, perecíveis etc., a carne, o peixe na parte do clube de produtores. Nos temos alguma intervenção naquilo que na gíria, nos termos logísticos, de *upstream*, ou seja a relação com o fornecedor.

Nos no CP acordamos com o dono da herdade que tem as vaquinhas, os queijos, nos acordamos não só as quantidades mas também o timing da entrega. O aprovisionamento tem características diferentes. No que diz respeito às marcas próprias temos obviamente também planos de produção e de encomenda com os fornecedores que os fabricam, eles não tem *stock*, portanto nos temos que lhe dar um planeamento sobre as nossas necessidades. No que diz respeito à componente das importações, estou a falar dos produtos que vem, as bananas da Costa Rica, O peixe que vem do Brasil ou da Maurítânia, os produtos que vem da China ou do Vietname ou do Extremo Oriente tudo isso tem uma lógica de abastecimento e reaprovisionamento completamente diferente, ou seja nos articulamos diretamente com o produtor ou com o fabricante e ou através de planos de produção ou encomendas antecipadas temos um maior controlo na cadeia de abastecimento. Esse é um grande grupo de produtos. Temos um outro nível de produtos onde a nossa relação com os fornecedores a nível de cadeia de abastecimento é muito mais imediata, ou seja hoje colocamos as encomendas para receber com Lead time de 24, 48 ou 72 horas e partimos do princípio que esse fornecedores, pequenos, médios ou grandes onde se incluem grandes multinacionais como a Unilever ou com o *johnson* ou como a Master e pequenos e médios produtores, partimos de um princípio que esses fornecedores têm um *stock* na sua posse ou na posse de operadores logísticos, que a disponibilidade do produto é mais imediata. Isto requer *Skills*, requer competências substancialmente diferentes.

Uma, a primeira que referi pressupõe um relação e uma contratualização com fornecedores em moldes diferentes, portanto nos contratamos e articulamos de ponto de vista de aprovisionamento com princípios diferentes, quer seja o criador de gado, quer seja as compras que nos fazemos na China, temos Lead times substancialmente diferentes, temos sistemas de suporte, nos só ativamos depois ao *follow up* dos processos também diferentes em comparação com aqueles em que a disponibilidade do produto está contratualizada em KPIS que estão no nosso contrato. Nos acordamos com a Unilever que o prazo de entrega, que o Lead time são 24, 48 ou 72 horas, quais são os moldes em que a encomenda é feita...Não lhe mentiria se dissesse que provavelmente 80%

do trabalho é feito de uma forma quase automática, ou seja os algoritmos de aprovisionamento obviamente em 80% sugerem as encomendas para os próximos dias e o gestor de aprovisionamento, ou gestor de *stock* aquilo que tem que fazer é um olhar crítico e prever se existem outros fatores que tenham que ser contemplados em termos da alteração da parametrização.

Grosso modo são estas duas portas de entrada que nos temos. E como é que temos o passo seguinte no que diz respeito naquilo que eu lhe disse que seria o *upstream*. Os produtos são na sua esmagadora maioria, eu diria, no caso dos hipermercados eu diria podemos estar a falar em cerca de 90% centralizados, ou seja não são entregues diretamente à loja salvo se assim o entendermos, mas a cadeia faz com que eles passem por um entreposto ou uma plataforma, não tem de ser *stockados*, podemos estar aqui a falar em *crossdocking* ou PDL que também temos, o que chamam os espanhóis de fluxo tenso, ou *picking by line* como é a designação em Inglês que é nos recebermos todos o dias, imagine nos recebemos frutas e legumes e encomendamos para a quele dia e fazemos a distribuição para todas as lojas porquê? Porque são lojas, e são produtos com entregas diárias. Portanto chegamos ao final do dia esta a plataforma ou placa limpa e zero de *stock*, porque todo o produto que foi encomendado foi distribuído por todas as lojas. Portanto a mercadoria passa, os 90% pelas plataformas com *stock*, aquela que vem das importações, com lead times maiores e que tem um planeamento por trás muito mais desenvolvido, muito mais estudado, com ou sem *stock* nos entrepostos e vai então para as lojas. Há alguns tipos de produtos em que isso não acontece, produtos com carácter regional, sei lá, o caso das lojas na Guarda e na Covilhã que são capazes de ter algum tipo de produtos, queijos etc. que são entregues diretamente às lojas. Instantâneos, produtos que não dão jeito nenhum quando são movimentados em grandes volumes que eles passem pelos entrepostos, estou-me a lembrar, por exemplo uma campanha com a Superbock, ou uma campanha de papéis.

Devido ao volume vai diretamente para as lojas?

Exatamente, ainda por cima se tivermos numa ótica de promoção. Por exemplo o óleo, se tivermos a fazer uma promoção com o óleo alimentar o que estamos a falar é que provavelmente cada grande hipermercado levará uma camiã de óleo alimentar. Portanto não faz sentido... Aquilo que muitas vezes negociamos, ou porque fazemos uma recolha direta no fornecedor e colocamos nas nossas lojas, ou aquilo que pedimos ao fornecedor é que a entrega em vez de ser no entreposto seja diretamente nas lojas. Isto só para lhe dizer, esses polos como é que estão organizados? Nos no ponto de vista alimentar temos o país dividido em dois: Norte e Sul. O centro de distribuição da Maia, isto não é rígido tem alguma elasticidade, cobre as necessidades das lojas até entre Coimbra e Leiria, Marinha Grande etc... O centro de distribuição aqui da Azambuja faz o resto do país. As ilhas, quer Madeira, quer Açores, estão distribuídas, ou seja não estão concentradas nos dois entrepostos. Um entreposto faz o arquipélago dos Açores, outro o arquipélago da Madeira.

Via Contentor?

Contentor e algum aéreo, nomeadamente a parte de frescos. Na realidade temos também as ilhas divididas pelos dois centros de distribuição. Estamos a falar no Alimentar, tudo o que é temperatura ambiente, as mercearias, as bebidas, perfumaria e produtos de higiene, tudo aquilo que é refrigerados: charcutaria, iogurtes, produtos lácteos, verduras, tudo aquilo que é frutas e legumes e alguns produtos *Style*. O que é que sai destes vetores? Sai o peixe e a carne que têm centros de distribuição e processamento autónomos e isolados em Santarém. Em Santarém temos um centro onde os animaizinhos são desmanchados e são processados em diversos produtos, uma gama alargadíssima de produtos, seja produtos só com uma transformação ou produtos com dupla ou tripla transformação, ou seja, por exemplo a carne de porco á alentejana. E temos um centro de processamento de pescado onde estão concentrados todo o pescado de bacalhau, onde estão concentradas todas as compras que fazemos de peixe fresco e de bacalhaus e depois dali é que é distribuído a nível nacional. Esses dois centros trabalham a nível nacional, ou seja a partir de Santarém fazem todo o país, Madeira e Açores.

No que respeita ao não alimentar o modelo de distribuição é também único e central, isto porquê? O primeiro critério a operação é menor, ou seja o tema transporte não se coloca com tanta equidade, quanto toca no alimentar, no alimentar todos os dias de manhã a fruta tem que lá estar, aqui o transporte tem um peso significativo na dupla dimensão custo, gastamos mais porque temos que ir lá mais vezes, como na questão temporal, temos que estar lá cedo, o cliente não pode lá chegar às 09:00 e estarmos nos a receber as alfaces, etc. Essa dupla dimensão sugere que a solução para um modelo alimentar logístico seja diferente do que para o não alimentar. O não alimentar tem características diferentes, em primeiro lugar o nível de importações é substancialmente maior, é produto *stock*. É produto que na maior parte dos casos se destina na sua grande maioria a campanhas ou promoções. Grandes campanhas tipo o Ar livre, o regresso às aulas, os brinquedos, etc. e depois as promocionais ao longo do ano. Portanto faz sentido nos termos aquilo *stockado*, com uma grande capacidade de *stockagem* e depois com uma preparação única para fazer chegar às diferentes lojas. Genericamente o modelo armazenamento e de distribuição é este que lhe referi. Obviamente que depois temos aqui a componente da logística inversa. O princípio da logística inversa em que todo e qualquer produto retorne, quando e se necessário retorne ao entreposto que o enviou. Não temos nenhum, algumas cadeias têm isso e nos tivemos uma experiência, mas que não nos pareceu totalmente convincente, de termos um entreposto só para a logística inversa, ou seja especializar a logística inversa. Abandonamos isso.

Não era rentável?

Não era só numa perspetiva de rentabilidade. A logística inversa não é rentável, aquilo é mesmo porque tem que ser. O Objetivo de uma cadeia de retalho é vender, não é recolher e depois

processar. Havia um outro fenómeno que era cultural. A localização de um entreposto de logística inversa fora do contexto do entreposto dá-lhe uma certa perda de visibilidade e alguma desresponsabilização, se quiser. Por exemplo: Uma devolução que seja feita por uma má preparação, o entreposto de saída nunca se apercebe visualmente do que fez, da asneira que fez, uma troca, uma má aposta comercial, uma estiva mal feita. Se aquilo ficar no entreposto de origem todos os intervenientes da cadeia que contribuíram para uma menos boa opção são confrontados com aquilo. Quer queiramos quer não o impacto visual, neste e noutros casos tem muita força e é uma maneira, também quando nos temos, problemas ou porque temos que agendar uma devolução com o fornecedor, ou porque responder a um problema de ter que dar uma finalidade a um conjunto de produtos eu não tive tanto sucesso comercial quanto nos esperaríamos também há ali aquela pressão. A pessoa olha para aquilo todos os dias, ou o próprio ou por terceira pessoa pressiona um pouco para a sua resolução. Ao colocarmos isto um bocadinho fora.

Fica quase esquecido? Acaba por ficar esquecido?

Não é quase, fica mesmo. Temos que andar a tocar à campainha...Atenção que aconteceu isto, atenção que está próximo do limite. E portanto essa, para além obviamente do custo como referiu foi uma das razões que contribui para que o entreposto de expedição é o entreposto de retorno da mercadoria. Se houve problemas, que quanto à sua viabilidade comercial, quer quanto a erros de preparação, quer conta a estivas mal feitas, ou quebras de transporte, este é o entreposto que deve retornar, para que seja resolvido, e pelo menos aprendida a lição caso tenha havido, requeira alguma correção para processos futuros.

2. Qual a evolução, do processo logístico na empresa comparativamente há 20 anos atrás?

Há vinte anos atrás a TPL não existia, ou seja, há vinte anos atrás eu diria que nos já estávamos num processo de centralização, mas havia muitas entregas e era tudo aos saltinhos. Algumas realidades que referi nomeadamente no caso do peixe, não tínhamos centro de distribuição do peixe, ou seja havia contratos regionais. Algumas categorias de produtos onde, Portugal é um país pequeno mas não tem uma estrutura, nomeadamente a no que diz respeito à grande distribuição, não tem uma estrutura a nível de fornecedores, não tem muitos fornecedores em algumas categorias de produtos que possam garantir, seja a Empresa B, seja outra cadeia qualquer, um fornecimento diário a nível nacional. Levar peixe a Bragança, a Vila Real de Santo António, à Covilhã e aqui à Amadora, não há empresas que consigam fazer isso. O que é que acontecia, nos tínhamos um conjunto de contratos distintos para diferentes coberturas geográficas das nossas lojas. O que causava problemas de harmonização de gamas. O Sr. Que nos levava o peixe, estou a falar do peixe como podia estar a falar de outra coisa qualquer, O Sr. que nos levava o peixe a Bragança hoje faltavam-lhe três ou quatro variedades que faziam parte da nossa gama *cuore*, por contraponto até ia entregar um com outra espinha. Isso colocava-nos algum tipo de problemas de sistematização

e harmonização da oferta, neste caso da gama. Colocavam-nos problemas de indicadores de serviço, as empresas não eram iguais, umas eram maiores outras eram mais pequenas, umas mais familiares e portanto o rigor ou se quisermos a avaliação do nível de serviço desses fornecedores, de uma forma muito franco não era correto. Porque digamos que as suas estruturas não eram comparáveis e portanto para uma cadeia como a nossa que pretende ter uma oferta consistente de uma ponta à outra do país colocava-nos algumas dificuldades. Estou a dar-lhe o caso do peixe mas poderia citar outro tipo de exemplo.

Nós, há vinte anos atrás não tínhamos centralização. Nos produtos que tínhamos centralizados não tínhamos operações de PDL e nem de *crossdocking*. São operações que requerem por parte dos fornecedores uma grande qualidade de serviço, e quando estou a falar de serviço não estou a falar em ruturas, estou a falar também no cumprimento de timings. São operações que pressupõem um nível de integração e sincronismo.

Fiabilidade?

Imagine. Se o Senhor diz: - eu desculpe lá, estava para entregar às oito mas só vou entregar às onze, eu vou-lhe dizer uma palete que tem um agendamento, nos estamos a falar do PBL que tem agendamentos por horas, porquê? Porque a construção de paletes é feita de uma forma homogénea, porque eu vou distribuir isto por quarenta ou cinquenta lojas e tenho dez fornecedores para receber hoje, eu vou agendar os fornecedores dos produtos que têm maior volumetria e maior peso, Porquê? Porque eu assim consigo manter as pessoas todas a fazer a primeira onda de PBL. Se o fornecedor do produto mais pesado por qualquer motivo aparece-me ao meio dia aquilo que acontece é que ou eu tenho as linhas todas paradas, ou eu tenho que reformular as paletes, ou tenho uma palete ao lado, que a nível de ocupação de espaço pode ser uma tolice que o produto não justifica. Isto só para lhe dar uma ideia que estes modelos logísticos são muito interessantes mas na prática tem que se ter algum cuidado, nos temos que conhecer a realidade de fornecedores, fornecedores ou operadores logísticos, muitas vezes os fornecedores pequenos ou grandes podem entregar esse trabalho a operadores logísticos. Isso requer um nível de exigência muito grande por dos operadores ou dos fornecedores diretamente e caso não cumpram colocam em causa o modelo que na teoria oferece um conjunto de vantagens.

Portanto, o PBL e o *crossdocking* não existiam, se quisermos o nível de compromisso dos fornecedores era menor, o nível de *compliance* que é uma palavra que agora se utiliza muito, que eu diria que é de conformidade no que diz respeito às etiquetagens, às embalagens; era menor; até às próprias estivas, as condições de entrega. Há vinte anos estávamos a dar os primeiros passos daquilo que é hoje. A grande distribuição é um sector que é muito fácil de atacar e provavelmente em um ou outro especto as críticas até pode ter algum fundamento mas há um conjunto de méritos que não se lhe pode retirar, eu para mim um dos principais é que nos contribuímos para um maior profissionalismo para toda a cadeia de abastecimento. Hoje em dia há muita mercearia no Porto,

em Lisboa, no interior que recebe com um padrão de entrega e com uma qualidade de serviço, não porque a relação com o fornecedor o justificasse mas porque passou a ser um *standard*. Eu posso-lhe dar o exemplo das janelas de entrega, posso dar-lhe o exemplo em termos das etiquetas e da utilização da codificação, posso dar-lhe o exemplo de um muito mais crítico e que nos afeta a todos nos que é a cadeia de frio. Se nos pensarmos há vinte anos como é que o abastecimento dos produtos de frio era feito ficávamos com a pele irritada com pele de galinha, é melhor nem pensar. Aquilo que nos evoluímos, nós, como o país inteiro, e sector como um todo evolui vinte anos. Hoje em dia não há um carro que faça distribuição de artigos refrigerados ou congelados que não tenha um termógrafo, que não tenho o registo da temperatura não só do momento mas também o que aconteceu nas últimas quatro ou cinco horas. Hoje em dia o *track and trace* do produto da cadeia de frio é feito desde a produção até à sua compra pelo cliente e à sua passagem pela linha de caixas. Isto é um bem fantástico, é obvio que pelo meio houve aqui alguns sustos mas até os próprios sustos contribuíram para que a industria, quer do lado dos produtores, quer do lado dos distribuidores acordasse ou acelerasse alterações que contribuíram claramente para a qualidade de vida. Para isso só para lhe dar a ideia, não só para citar a canção do outro, vinte anos é muito tempo, quer dizer houve aqui realmente uma revolução muitíssimo grande.

Eu outro dia estava a ter uma conversa com uma senhora de uma revista que fez uma questão mais ou menos do género daquela que o Sr. Colocou à bocado. O que é que era um hipermercado quando o Sr. Começou a trabalhar? O hipermercado era uma caixa negra, as pessoas tinham um fascínio enorme pelo que se passava atrás das portas. A pessoa, os clientes andavam as compras depois viam umas coisa de vidro com umas pessoas a cortar carne, ou peixe, ou na charcutaria. Depois viam umas portas que abriam com uns tipos com umas motos e uns porta paletes e as pessoas tinham uma ideia que por detrás daquilo havia uma outra cidade. Havia um desconhecimento muito grande, hoje em dia isso já não se faz, hoje em dia as pessoas tem muita visibilidade sobre as cadeias de abastecimento, sobre os trajetos, os percursos e a forma como os produtos viagem e como são *stockados*, seja ele num armazém, ou seja ele os centros de processamento, os operadores logísticos, as lojas fazem questão de ter o máximo de visibilidade. Hoje em dia as nossas portas não são opacas, tem aberturas onde a pessoa pode ver, os laboratórios tem visibilidade. Um dos grandes contributos foi o caso desta desmistificação. A logística teve um papel fundamental, os carros estão identificados ninguém anda aí com carros piratas com mercadoria em condições que a maior parte das pessoas desconhece. Os carros estão identificados, se uma ASAE, ou uma entidade fiscalizadora qualquer quiser fazer incidir uma operação num dia ou numa sema ou num mês numa determinada cadeia num determinado produtor hoje em dia sabe que os ovos são transportados pela zezero com este tipo de carro, e consegue claramente quase descer capilarmente ao produtor ou ao distribuidor e garantir internamente para eles para efeitos de fiscalização e depois para fora quais são as condições. Isso para mim foi a definição de um *standard*, a partir daquele *standard* dificilmente nos voltamos para trás. Ou mantemos aquele *standard* ou só temos tendência para o melhorar.

3. Tem presente quantos colaboradores têm alocados à logística?

Nós temos. Há bocado faltou-me ali uma pequena explicação. A Empresa B tem duas empresas que se dedicam ao retalho. Tem a chamada Empresa B X que concentra o seu negócio nos hipermercados, portanto nos ASAs e nas lojas que gravitam em volta dos Asas, como seja a W, o CX e depois temos a Empresa B Y que concentra tudo o que não é alimentar: AA, a BB da área do têxtil, a CC e a DD e essas duas áreas têm logísticas separadas. Não é por mera coincidência, mas por um efeito de alguma juventude na área, a minha área que é logística internacional cobre as duas áreas, é uma área transversal, mas tudo o resto, ou seja: componente de aprovisionamento, relação com fornecedores, operações de entreposto e transportes são autónomas. No caso da logística da Empresa B X que é aquela mais intensa porque requer sete dias por semana, vinte e quatro horas por dia não andamos entre os 2000 a 3000 colaboradores que estão envolvidos na logística do dia-a-dia. No caso da logística da Empresa B Y, menos, estamos a falar de 800 a 1000 trabalhadores porque é um tipo de produto onde já temos algum automatismo, com menos necessidade de manipulação, com ciclos de entrega muito mais espaçados, com muito menos pressão temporal, a DD tanto pode receber às oito da manhã como as dez ou ao meio dia, não é crítico. Os meios humanos envolvidos são menores para o mesmo número de caixas a produzir. Estamos aqui a falar claramente nuns milhares de pessoas no somatório das duas empresas.

4. Qual a política de formação da empresa relativamente aos recursos humanos alocados à logística?

Nos temos um plano de formação que passa por módulos *standards* de integração. Estamos a falar de *pickers*, pessoas que vai integrar diretamente o entrepostos. Quadros. Existem planos de integração já predefinidos, não vai depender da maior ou menor criatividade da chefia a sua integração. Há um conjunto de aspetos básicos que se ligam com a própria movimentação dentro dos entrepostos, higiene e segurança no trabalho, um conjunto de regras relativamente ao funcionamento da empresa, até um pouco da história da empresa e a sua cultura que é passado numa componente de integração. Explicar quais são os ciclos de avaliação onde é que a política remuneratória está suportada, se existe uma componente variável é preciso explicar onde está suportada, se existem prémios como é que eles funcionam, isto até no sentido que haja uma credibilização dos modelos, nomeadamente no que diz respeito aos índices de produtividade que são críticos, são fulcrais numa área como a logística onde se produzem caixas. Isto é uma fábrica de caixas, tem que se produzir caixas ou bifes, que também são caixas, são cuvetes no caso dos centros de processamento. Há essa que eu diria que é a inicial.

E depois temos um modelo de formação muito interessante, aliás onde até o professor Cameirão já participou, participou e não quero mentir mas acho que ainda vai continuar a participar, agora só

como professor. Em que há uma escola de logística, em que nos definimos um conjunto de módulos para um curso de três anos. Esses módulos são autônomos, ou seja, aplicados a população atual eles podem suprir carências. O colaborador entrou há sete anos e que desconhece uma componente tecnológica. Como é que funciona por exemplo o condutor de máquinas. Tem a possibilidade de hoje o fazer, pode funcionar no sentido de lhe serem atribuídos créditos e complementar ou tapar insuficiências que o colaborador tenha à data de hoje ou pode funcionar como um contínuo, o colaborador entrou este ano, para o próximo ano vou fazer aquele módulo. Aquilo tem testes de diagnóstico para saber até que ponto justifica ou não a frequência daquele módulo, tem depois os testes de atualização e são feitos créditos para efeitos de obtenção, a escola está reconhecida, e tem equivalência em termos de atribuição de graus técnicos. É um projeto que nos iniciamos há três anos. Há dois anos que está em funcionamento com muitos bons resultados para esta população geral, aqui juntamos as duas áreas, estamos a falar num potencial de 3000 a 3500 colaboradores, mas que também está aberta a outras áreas. Existem áreas da empresa que podem ter interesse em saber, um pouco como nos estamos a fazer aqui, como é que estamos organizados.

Como na Empresa B há um pouco uma política de Zig Zag é uma boa hipótese, quando nós a pedido do próprio ou por sugestão das chefias fazemos mudanças em zig zag de carreiras, para que as pessoas não caiam na nova função sem estar minimamente preparadas. Neste ponto de vista realmente, e é geral ao grupo Empresa B, temos bastante orgulho da forma como nos estamos organizados no que diz respeito à componente de formação. A outras, mas essa em especial. A escola de logística não invalida toda a outra formação que é feito com caráter muito mais específico. A escola de logística faz sentido quando tem volume, quando se pode constituir no mínimo uma turma. Se houver uma necessidade de uma competência ou outra seja de aquisição da competência, seja por consolidação da competência mas que não haja massa crítica temos vários caminhos: uma contratamos uma escola e fazemos lá uma pequena turma. Por exemplo a antiga escola de gestão do Porto que agora se chama Porto Business Scholl, todos os anos ou a católica fazem turmas específicas com um caderno de encargos muito específico a nível de quadros. Mas podemos ter algumas também necessidade de ter uma ou duas pessoas que vão frequentar um determinado curso fora do contexto da Empresa B. A combinação destas distintas ferramentas faz com que possamos cobrir todas as necessidades. Necessidades mais ligadas a uma formação base, mais tecnológica, depois formações muito mais especializadas que sejam de caráter de gestão quer sejam de caráter mais técnico.

4.1 Na sequência do que me está a dizer é ponto assente que a formação traz vantagens a nível de produtividade?

Muitíssimas. Algum tipo de medição de nível de produtividade só pode ser suportado na formação. Só nós os dois formos trabalhar para um sítio qualquer, eu tenho formação e o senhor não tem e

chegamos ao final do dia e os dois foram medidos, um tem 98% e outro 50 e tal %, mas medidos como? A própria noção da medição da produtividade tem que ser associada uma formação. O colaborador tem que saber não só qual o seu output mas todas as componentes associadas ao seu output. Que tipo de procedimentos é que deve ter? Que processo é que está a desempenhar? Para que ele consiga identificar que ganhou o suficiente. A produtividade é nossa. O Sr. para chegar tem dez possibilidades de cá chegar por diferentes meios por diferentes percursos e se fizer isto 4,5, ou 6 vezes vai melhorando os percursos.

5. Qual a sua opinião em relação ao papel de responsável de logística, ou de um responsável de *supply chain* numa organização.

Já foi pior, não significa que esteja muito bom neste momento mas já este pior. Era um papel eminentemente reativo só para explicar o que não corria bem. Hoje já começa a ser muito valorizado, a globalização teve um impacto fantástico, tirou a logística de dentro do armazém. Quando a logística estava no armazém, estava um bocada mais limitada. Ninguém ia ao armazém, partia-se do princípio que os produtos por obra e graça do espírito santo iam chegar aos clientes. Quando nos passamos para cadeia logísticas mais longas a logística passou a ter um papel mais crítico, e hoje não só nas empresas de retalho onde a logística é peça fundamental, mas em muitas, muitas áreas, industriais e de transação de produtos onde na *board* das comissões executivas existe uma pessoa com a responsabilidade, podem chamar *supply chain*, podem chamar distribuição, transporte e distribuição, não interessa as determinações mas o que interessa é que o *cuore* das funções da logística acabam por ser chamadas a um palco onde exprimem e emitem as suas opiniões e dão os seus contributos.

6. Qual a posição da empresa em relação à subcontratação a logística. Subcontratam operadores logísticos?

Subcontratamos, não como regra mas como exceção, em dois casos: ou por picos, ou seja quando a nossa capacidade instalada garantidamente não consegue dar resposta com qualidade às necessidades do mercado. Ou acontece em áreas onde nos temos a certeza absoluta que vamos encontrar fora empresas com uma curva de aprendizagem claramente superior. Vou-lhe dar um exemplo nos metemo-nos num novo negócio, não tínhamos experiência nessa matéria o que fizemos foi entregarmos a operação a um operador que trabalha esse tipo de produtos, que já tem KPI's, que já tem uma curva de aprendizagem que nos garantam à partida um *standard* de serviço bastante grande. É uma opção definitiva? Nem pensar. Hoje aquilo que está externalizado pode ser internalizado e o inverso também é verdadeiro. Esta análise é feito numa base anual, nos todos os anos pensamos: Temos capacidade, faremos melhor que a empresa x que nos faz este serviço? Não, então deixa estar. Ou o contrário, apareceram no mercado empresas que conseguem pegar

em partes da nossa atividade e faze-las claramente superior, outras por caso dos transportes é um deles, todo o nosso sistemas de transportes é de *outsourcing*, portanto é *externalizado*.

7. Acha que o desenvolvimento e crescimento da distribuição moderna criaram a oportunidade para o aparecimento de operadores logísticos?

Claramente, claramente, obrigaram a que pelo nosso lado, para algum tipo de operações conforme eu referi que para os quais retalhistas não estavam preparados, quer do lado dos fornecedores em que o nível de exigência aumentou e o nível de disponibilidade sobe também, eles deixaram que não deveriam misturar, às vezes não querem misturar dois canais, a fazer com que os operadores logísticos a fazer uma parte importante na cadeia, mas definitivamente.

8. Os operadores logísticos presentes em Portugal oferecem os serviços necessários as necessidades da distribuição moderna?

Oferecem. Temos, quer dos nacionais, quer dos globais uma boa presença de operadores logísticos não nos podemos queixar por aí.

Então todas as necessidades estão cobertas pelos operadores presentes em Portugal?

Sim, eu acho que para qualquer empresa instalada ou que se instale tem aos seu dispor no território nacional um conjunto de operadores que lhe permitem...podem não ter neste momento, mas estudam e investem, temos uma alta tecnologia, temos operadores logísticos com armazéns automáticos, temos com sistema de distribuições seja capilar ou seja por grosso em todo o país, temos operadores logísticos com sete e oito plataformas ao longo do país para operações que vão desde o *crossdocking* até operações de stockagem de *last mile*. O país é de tal maneira pequeno, e felizmente para todos nos estamos bem servidos nessa matéria.

9. Quais os motivos que os levaram a optar pela subcontratação logística?

Foram aqueles dois. Ou desconhecimento total do sector, das características, ou impossibilidade de incorporar na infraestruturas atuais aumentos, sei lá imagine, compramos uma cadeia como o Carrefour tivemos que externalizar uma parte dessa operação, ao fim de dois anos conseguimos mete-la dentro. Esse tipo de situações, para não prejudicarmos os *standards* e a qualidade do serviço que hoje damos às lojas e aos destinatários finais não vamos comprometer. Aquilo que fazemos é recorrer ao mercado e ver que é que nos pode numa boa relação de preço qualidade oferecer o mesmo tipo de serviço.

10. Acha que a definição de KPI's é essencial na subcontratação logística?

Claramente.

Qual a percentagem de desvio que considera como limite para reavaliação do prestador de serviço.

Depende, há áreas que são mais críticas que outras. Os indicadores que se prendem com a qualidade, quer a qualidade das entregas, do cumprimento geral das entregas por exemplo, no caso do centros comerciais pode ser dramático, aquilo fechou só abre no dia seguinte, têm aquela janela de entrega até às 10:00. Ou no caso por exemplo de erros de picking condicionam muito, eu diria que deverá ser objeto de uma análise de categoria, mas que deve haver essa margem de tolerância máxima absolutamente. Ou seja qualquer KPI, para já devem ser poucos para a malta não se perder, naqueles que forem identificados e considerados críticos tem que ter associada uma margem de tolerância a partir da qual implicará ou uma revisão de processos ou uma revisão do contrato.

11. Quais as principais preocupações para a empresa em relação ao processo de subcontratação logística?

A credibilização do operador é uma delas, se possível a visualização de operações similares, não precisam de ser iguais. Nós quando externalizamos, externalizamos quatro fluxos: um fluxo físico; o fluxo documental, a mercadoria tem que ser acompanhada por documentos tem que ser faturada, o fluxo de informação e em alguns casos um fluxo financeiro, se isso envolver entregas ao domicílio com pagamentos como temos em Espanha, as entregas ao domicílio em Espanha são pagas, o operador entrega lá a televisão entrega lá a encomenda, um fluxo financeiro. A análise, em particular dos três primeiros fluxos é absolutamente crítica, nos se tivermos uma *shortlist* de dois ou três operadores, temos que analisar e ver até que ponto os processo que esses operadores têm estão em linha com aquele que a empresa tem. Se tiverem, se cumprirem, então aí podemos definir um ou dois KPI's para estes fluxos, agora os três fluxos são absolutamente essenciais e obrigatoriamente comparáveis com aquilo que a empresa tem noutras áreas mas que é a sua prática.

12. Quais destes vetores da gestão logística considera ser mais facilmente alvo se subcontratação: armazenamento, transporte, distribuição, serviços de valor acrescentado, gestão de stocks, logística inversa?

Eles hoje já são todos. Os maiores berbigachos são a logística inversa, da gestão de stocks, embora já haja algumas experiências nessa matéria mas claramente os modelos de distribuição a armazenagem e o transporte são hoje em dia o grosso, e até onde existem mais oportunidades. Uma pessoa que externalizar mas tem que haver oferta, se não houver empresas que façam, e não estou a dizer empresa estou a dizer empresas que é para no podermos escolher, tem que ter

margem de manobra e eu acho que nessas área é claramente onde existe mais oferta. Podemos ir ao mercado e encontrar soluções que vão desde, soluções para grandes clientes como para clientes relativamente pequenos e essas soluções funcionam.

13. Já tiveram experiências com operadores logísticos que não corresponderem às expectativas? Qual o motivo?

Já, isso faz parte da vida. O motivo foi o incumprimento, o que à bocado referiu. Desvios significativos face aos KPI's que obrigaram a uma renegociação do contrato, e na renegociação do contrato na maior parte dos casos escolhemos outra empresa e tanto quanto eu sei tivemos talvez para aí uma falência agora nesta crise, mas foi a nível dos transportes, uma ou duas, foram duas e esse aí foi quase, não foi morte natural mas foi acidente cardiovascular e portanto foi preciso logo atuar rapidamente, nada de grave mas existem planos de gestão de risco de minimização de risco para esta eventualidade.

14. Vantagens e desvantagens da subcontratação logística

Aquilo que eu lhe disse à pouco a possibilidade de encontrar-mos alguém que faça melhor que nos, que trabalha só assim, que seja especializados com vantagens quer na qualidade, quer na flexibilidade e depois no custo. Mas eu até aqui ponho o custo no terceiro patamar. A flexibilidade para mim é que é crítico, hoje em dia alguém que faça um conjunto de atividades muito reduzido, não só tem obrigação mas tem todo o gosto em mostrar que faz com uma capacidade, uma flexibilidade e uma agilidade claramente superior a uma máquina mais pesada que tem dez ou quinze ou trinta prioridades parra executar no dia-a-dia.

Desvantagens?

Em primeiro lugar pressupõe a existência de um plano de contingência porque de um momento para outro nos estamos dependentes de terceiros, estamos dependentes de a empresa fechar, se lhe cai um telhado, se os sócios se desentendem, se os colaboradores saem para a concorrência. Há um conjunto de imponderáveis que não faz com que deva existir uma dependência tão grande da subcontratação, ou a existir como acontece na subcontratação da indústria, que estejam perfeitamente identificados três ou quatro operadores que em caso de necessidade consigam satisfazer.

15. Quais são os principais fatores que considera na seleção de operadores Logísticos?

Basicamente são as três linhas que eu lhe disse do físico, do documental, da informação, eu acrescentaria outro mas que está na componente informação é a tecnologia. Acho que a

preocupação hoje com o fluxo de informação deve estar presente, ou seja, os sistemas de informação do contratante e do subcontratante devem ter um interface ou serem mutuamente consultáveis ou então há um efeito de cegues. Nos hoje chegamos ao armazém, ou falamos com o A com o B ou com o C, consultamos com um sistema e sabemos o que é que se está a passar. Numa componente de subcontratação sem esse interface de comunicação estamos um bocado as escuras. Não sabemos o que se está a passar a 50 ou a 10 Km de distância.

16. Quais são as principais razões que levaram do comércio tradicional para uma distribuição desta forma?

A disponibilidade dos produtos. *One stop shop*, ter tudo debaixo do mesmo teto, uma garantia que a qualidade e com o *standard* é idêntico desde uma ponta à outra da loja, e o fato de o equipamento físico permitir uma multi oferta com um padrão de qualidade e de preço absolutamente arrebatador em termos da proposta. Naquele contexto em que eram mercados que tinham uma procura brutal, as pessoas estavam sedentas de novidades, de exagerar. Hoje se calhar já há outras coisas que passaram para outro nível, a conveniência, as compras também são menores, nos estamos satisfeitos com uma cesta básica de produtos que há dez ou quinze ou vinte anos não tínhamos. A distribuição moderna teve aí um papel fantástico, disponibilizar essa oferta em sítios agradáveis ainda por cima, lojas agradáveis teve esse papel.

17. Qual é a evolução que atribui à logística na facilidade das importações extra comunitária?

É o braço, a logística tem que fazer o esforço de trazer de geografias recônditas esse tipo de produtos, por isso tem que estar suportado noutras valências. Muito importante. Não porque a logística é responsável pela movimentação das mercadorias mas pela conjuntura. Nunca houve tanta facilidade nos transportes, quer aéreos, quer marítimos, quer por via terrestre, como nos últimos vinte anos. Nunca o mundo assistiu a tanta oferta de todos os canais. O mundo tem evoluído para cadeias de abastecimento muito específicas e muito orientadas para um conjunto de produtos. A logística acelerou a troca de mercadorias em todo o mundo dando-lhe uma visibilidade de acompanhamento. Hoje um consumidor vai ao Supermercado ou hipermercado e encontra uma maçã do Chile, uma banana da Colômbia, uma banana da Madeira, uns mirtilos do México. Na carne e no peixe também acontece esta diversificação de origens. Esta revolução só foi possível porque houve desenvolvimento das competências como o transporte, a acessibilidade, a transversalidade em termos globais. No conjunto das importações extracomunitárias a logística tem tido um papel absolutamente importante.

17.1 Considera que poderá ter sido fator de evolução da Distribuição Moderna?

Sim, permitiu que houvesse uma oferta, um conjunto alargado de produtos num conceito consolidado. Com a logística conseguiu-se cadeias mais curtas. A nível de produto permitiu que um supermercado ou hipermercado consiga ter uma oferta ao longo de todo o ano consistente. Permite ter sempre produto independentemente da altura do ano, não havendo oscilação ao longo do ano.

18. Qual o contributo da Distribuição Moderna para o consumidor?

Trouxe diferentes dimensões de aspetos positivos. Foram variando ao longo dos tempos. A grande distribuição tornou possível o acesso a um conjunto de categorias de produtos que a população não tinha acesso, ou onde havia algumas barreiras. Existiam lojas mas eram lojas especializadas condicionadas por se localizarem nas grandes cidades e praticarem preços relativamente altos.

Assim em primeiro teremos a democratização do consumo. Ser possível que qualquer cidadão que entrasse num supermercado ou hipermercado conseguisse suprir as suas necessidades.

Em segundo temos a instituição de um conjunto de regras standard nos pontos de venda: regras de frio, regras de qualidade, regras de higiene e segurança alimentar, regras de informação sobre o produto. Hoje em dia o consumidor sabe que pode ter acesso a uma informação rigorosa sobre os produtos.

Em terceiro lugar temos a diminuição das margens que existiam no circuito comercial. Há vinte anos atrás tínhamos vários agentes que eram intermediários. Essa cadeia diminuiu e traduziu-se no abaixamento dos preços praticadas na venda ao público.

Em quarto temos o esforço de ajuste às menores possibilidades, há menor liquidez das famílias. Mais uma vez é demonstrado que as empresas de Distribuição conseguem ajustar-se à realidade. Em Portugal a empresa A é um exemplo com a alteração das gamas, a supressão de SKU, alargamento da marca própria. As pessoas nestes últimos anos foram aprendendo a comprar e no futuro não cairão em compras que não se coadunem com as suas possibilidades.

19. Considera que a melhoria de indicadores económicos e sociais em Portugal nas últimas décadas foi fator preponderante na evolução da Distribuição Moderna?

Sim.

19.1 Se sim como?

Há uma ligação, recebeu *inputs* do aumento do rendimento. Os dois eventos caminharam em paralelo, foram mutuamente influenciados. É importante saber em que estado está o comércio, os produtos que os clientes pretendem para que a grande distribuição os possa oferecer.

20. Considera que o abastecimento CPFR (*Collaborative Planning, forecasting, and Replenishment*) será inevitável no desenvolvimento da Distribuição Moderna?

Eu julgo que sim. Num contexto diferente de há alguns anos. Numa ótica de sempre garantir os produtos nas prateleiras foi impulsionado pelas grandes marcas como a Johnson e a Unilever que o incentivaram até numa perspectiva altruísta. Hoje este processo acaba por ter uma dimensão muito ampla que é a de garantir uma boa gestão de stock em toda a cadeia. É um tema em que estamos condicionados ao querer do grande produtor, quantos mais fabricantes de produtos estiverem interessados neste processo melhor pois permite um controlo mais adequado dos stocks.

20.1 A tendência passará para uma relação de parceria entre os vários elos da cadeia de abastecimento?

Claramente.

21. A rotação do produto nas placas de vendas condiciona a decisão estratégica a nível de determinação da localização de centros de distribuição?

Pode condicionar mas não se esgota nesta questão há outros fatores a considerar. Há outros fatores como perecibilidade. O custo de instalação é um custo fixo enquanto o custo de transporte é um custo variável e a proximidade da loja pode ser uma vantagem a nível de otimização de transportes. Há empresas que centralizam os seus centros de distribuição, por exemplo alguns *discounts*, de acordo com o seu processo de expansão que normalmente se encontram no centro de proximidade dos pontos de venda.

21.1 Se sim, porquê?

22. A recente crise financeira que se iniciou em 2009 e a consequente retração no consumo teve implicações a nível de estratégia logística.

Claramente. A margem de manobra diminuiu, a otimização teve cada vez mais um papel fundamental. Procurou-se otimizar custos e processos.

23. O e-commerce oferece novos desafios a nível logístico. Como é feito o processo de vendas on-line a nível logístico? É gerido internamente, ou é feito através de subcontratação?

É gerido internamente, *inhouse*, com a componente da entrega a ser gerido por subcontratação, por operadores internacionais. As fronteiras do ecommerce não se ficam pelo alimentar são muito mais alargadas como o caso das nossas insígnias X.

24. Tem-se observado nos últimos anos, em várias empresas, uma redução de fornecedores e uma concentração da oferta num número mais reduzido de fornecedores. Esta também é a realidade da empresa B?

Sim é um fato.

24.1 Se sim, facilita o processo logístico?

Do lado da industria tem havido uma concentração do a actores resultado de fenómenos como falências e fusões. Também no que diz respeito à escolha de fornecedores de produtos “nossos” há uma tendência na redução de fornecedores de forma a que exista uma redução dos custos fixos tendo parceiros com sustentabilidade e em que seja possível estabelecer relações de médio e longo prazo que permitam ganhos de eficiência em todos os processos.

25. O crossdocking é cada vez mais uma forma de reduzir tempo e custo das operações. Os vossos fornecedores trabalham assim? A mercadoria quando vai para os centros de distribuição já vai separada por loja?

Temos algumas situações em que isso acontece. Não tanto quanto gostaríamos. O crossdocking em países como Portugal é difícil para os fornecedores. Hoje em dia temos cadeias relativamente longas, temos fornecedores que trazem mercadoria diária por exemplo de Barcelona o que torna difícil a sua introdução. O crossdocking não é o melhor amigo a nível do transporte, a nível da otimização do transporte. Os produtos de grande consumo permitem que haja uma maior rentabilização por parte do fornecedor. A empresa tem uma grande diversidade de lojas, como o hipermercado X no Centro comercial de referência ou a loja de supermercado em Tondela com valores muito dispares. Obrigar um fornecedor a fazer este tipo de trabalho é difícil, o que fazemos é uma seleção de produtos que devido à sua elevada rotação permita que trabalhem em crossdocking como é o caso do leite. A escolha dos produtos e das categorias têm que ser em comum acordo com o fornecedor. Em Portugal e devido à geografia do país em que se encontra uma grande concentração em Lisboa e na grande Lisboa não ajuda muito isto. O crossdocking tem o seu grande impacto em países como França e Alemanha em que a existência de centros de distribuição periférico permite uma possibilidade de ganhos fantásticos.