



Instituto Superior de Gestão

Logística como instrumento de Competitividade
caso do Pingo Doce

Marcos André Pedroso Pinto

Dissertação apresentada no Instituto Superior
de Gestão para obtenção do Grau de Mestre em
Estratégias de Investimento e
Internacionalização

Orientador: Professor Doutor Rui Moreira de Carvalho

Lisboa
2019

Instituto Superior de Gestão

**Logística como instrumento de Competitividade
caso do Pingo Doce**

Marcos André Pedroso Pinto

Dissertação apresentada no Instituto Superior
de Gestão para obtenção do Grau de Mestre em
Estratégias de Investimento e
Internacionalização

Orientador: Professor Doutor Rui Moreira de Carvalho

Lisboa
2019

Resumo

A competitividade de uma empresa, está diretamente relacionada com a eficiência da sua cadeia de abastecimento. Definir uma estratégia permite às organizações orientar o caminho a percorrer a longo prazo e estabelecer parcerias, que permitem às organizações concentrarem-se nas suas competências nucleares e, paralelamente, alavancarem as suas capacidades, obtendo importantes vantagens competitivas pelas sinergias criadas com as parcerias.

Logística pode ser definida como “a parte da Cadeia de Abastecimento que é responsável por planejar, implementar e controlar o eficiente e eficaz fluxo direto e inverso e as operações de armazenagem de bens, serviços e informação relacionada entre o ponto de origem e o ponto de consumo de forma a ir ao encontro dos requisitos/necessidades dos clientes” com o objetivo de “auxiliar o posicionamento da organização no mercado, bem como promover a minimização de custos operacionais, o que a configura como um recurso competitivo”.

Uma correta Gestão da Cadeia de Abastecimento assegura uma eficiente relação entre todos os parceiros que estão envolvidos no canal, quer a montante quer a jusante, ou seja, intermediários, prestadores de serviços ou clientes. “Em quase todos os sectores de atividade, a Cadeia de Abastecimento tem-se tornado uma variável estratégica e competitiva relevante. Afeta todas as componentes de valor para o acionista: custo, serviço ao cliente, rentabilidade dos ativos e os rendimentos”.

Palavras-chave: Gestão; Competitividade; Estratégias, Parcerias, Logística, Cadeia de Abastecimento.

Abstract

The competitiveness of a company is directly related to the efficiency of its supply chain. Defining a strategy enables organizations, in the long term, to find the path to follow and establish partnerships, which allow them to focus on their nuclear expertise and foster their skills, getting important competitive advantages from the synergies created with the above mentioned partnerships.

Logistics may be defined as "the part of the supply chain that is responsible for planning, implementing and controlling the efficient and effective direct and inverse flow and storage of goods, services and related information between the point of origin and the point of consumption in order to meet the requirements/needs of customers " aiming to "help the organization's positioning in the market, as well as to promote the decrease of operational costs, which will set up the company as a competitive resource”.

A proper supply chain management ensures an efficient relationship among all partners involved in business, namely, traditional intermediaries, service providers or customers. “In all areas of activity the supply chain has proved to be an important and strategic factor affecting all the value components for the shareholder: costs, customer’s services, profitability of assets and incomes.”

Key words: *Management, Competitiveness, Strategies, Partnerships, Logistics, Supply chain.*

Agradecimentos

Ao meu orientador, Professor Doutor Rui Moreira de Carvalho, agradeço a disponibilidade e motivação ao longo desta caminhada, bem como, todos os ensinamentos, conceptuais e de vida, desde que nos conhecemos.

Ao Sr. Pedro Ramalho, Diretor de Logística a nível operacional do Pingo Doce, que gentilmente aceitou o desafio de uma entrevista e partilhar informação determinante para a realização deste projeto de investigação.

Aos meus pais, pelas oportunidades que me proporcionaram, promovendo a minha educação e criando em mim o gosto pelo conhecimento.

À minha irmã pela motivação que transmitiu em alturas de maiores dificuldades.

Por fim, aos meus amigos e colegas pelo apoio moral e crítica construtiva ao longo não só de todo este processo como do próprio desenvolvimento humano.

Abreviaturas e acrónimos

| | |
|----------------|---|
| BCE | Banco Central Europeu; |
| CSCMP | Council of Supply Chain Management Professionals |
| Forecasting | Sistema de previsões com base em análise histórica |
| IRC | Imposto Sobre o Rendimento das Pessoas Colectivas |
| JIT | Just in time |
| JMR | Jerónimo Martins Retalho |
| Know-how | conhecimentos |
| Last mille | Última milha (movimento para o destino final) |
| Lead Times | Tempo de aprovisionamento |
| MP | Materias Primas |
| MRP | Material Requirements Planing |
| NCC | National Competitiveness Council |
| PD | Pingo Doce |
| PULL | Sistema de puxar algo quando recebe um “sinal” do processo seguinte |
| PUSH | Sistema que empurra a produção para o mercado |
| SAP | Sistema integrado de gestão empresarial transaccional |
| SWOT | Strenghts, Weaknesses, Opportunities Threats |
| Time to market | Tempo de comercialização (período entre produção venda) |

Índice

| | |
|---|------|
| Resumo | iii |
| <i>Abstract</i> | iv |
| Agradecimentos | v |
| Abreviaturas e acrónimos | vi |
| Índice | vii |
| Lista de figuras e tabelas | viii |
| CAPÍTULO 1 – Introdução | 1 |
| 1.1 Estrutura da dissertação | 2 |
| CAPÍTULO 2 – Revisão da literatura | 3 |
| 2.1 O conceito de Logística | 3 |
| 2.2 Evolução e Objetivos da Logística | 6 |
| 2.3 Estratégia da Logística e Globalização | 8 |
| 2.4 Cadeia de Valor de Porter | 9 |
| 2.4.1 Vantagem pelo custo | 10 |
| 2.4.2 Vantagem pela diferenciação | 11 |
| 2.5 Logística e Competitividade | 12 |
| 2.5.1 Estratégia de Valor | 13 |
| 2.5.2 Competitividade | 14 |
| 2.6 Parcerias, cooperações e alianças | 16 |
| 2.6.1 Vantagens e objetivos | 17 |
| CAPÍTULO 3 – Metodologia | 18 |
| 3.1 Estratégia de investigação | 18 |
| 3.2 Recolha de Dados | 20 |
| 3.3 Análise dos Dados | 21 |
| CAPÍTULO 4 – Análise dos resultados | 22 |
| 4.1 Grupo Pingo Doce: Descrição da empresa | 22 |
| 4.2 Aplicação da Logística no Pingo Doce | 24 |
| 4.2.1 Logística Nacional e sua evolução PD | 26 |
| 4.2.2 Gestão de Armazém | 29 |
| 4.2.3 Gestão de Transporte | 31 |
| 4.2.4 Gestão de Loja | 33 |
| CAPÍTULO 5 – Conclusões | 35 |
| 5.1 Last Mile e eficiência | 36 |
| 5.2 Projeções Futuras | 37 |
| 5.3 Limitações e sugestões para investigações futuras | 38 |
| Referências | 39 |
| Anexos | 44 |

Lista de figuras e tabelas

Figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1: Cadeia de valor de Porter (1985) | 16 |
| Figura 2: Fatores que contribuem para o sucesso de uma aliança | 24 |
| Figura 3: Percurso de um processo de investigação | 25 |
| Figura 4: Evolução das vendas e conseqüente número de lojas | 29 |
| Figura 5: Cadeia de abastecimento do Pingo Doce | 31 |
| Figura 6: Organograma logístico do Pingo Doce | 32 |

Tabelas

| | |
|---|----|
| Tabela 1: Fases da logística | 13 |
| Tabela 2: Evolução e marcos históricos da Logística | 14 |
| Tabela 3: Objetivos da logística | 14 |
| Tabela 4: Pesquisa qualitativa – características | 27 |

CAPÍTULO 1 – Introdução

O tema da presente investigação relaciona a logística, e o seu contributo, com a competitividade da empresa, em concreto, na cadeia de distribuição Pingo Doce.

A realidade empresarial atual, sente o aumento da intensidade concorrencial cada vez maior, fruto das alterações sofridas, orientando as organizações empresariais para as necessidades económicas dos seus clientes.

Como tal, torna-se obrigatório oferecer produtos e serviços competitivos, onde o custo oferece particular relevância. Neste contexto, o ganho de competitividade da logística é fundamental para ganhar terreno face aos concorrentes. Para Lino (2006), “A logística (...) também contribui para a formação do preço final dos produtos: estudos recentes mostram que uma adequada reorganização da logística empresarial pode conduzir a uma redução dos custos finais até cerca de 10%”. Alterações por via logística na estrutura de uma organização revelam-se um importante instrumento no que respeita à competitividade. Segundo Costa, (2011), “...os custos logísticos representam em termos médios 11,6% da estrutura de custos” das organizações.

Os custos de logística em Portugal, para as empresas no mercado europeu, face à sua localização periférica, revela algumas fraquezas. A posição geográfica do país poderia ser vista como um problema, mas os representantes da logística assumem que é possível transformar este problema numa oportunidade. Para Augusto (2017), “em teoria, a posição geográfica poderia não ser vista como uma vantagem competitiva”. A diretora de logística da Volkswagen Autoeuropa, explicou que, “especialmente na área automóvel, onde a maioria dos fornecedores de componentes estão localizados na Europa central e de leste” a distância “dá muito negócio” aos operadores logísticos. Como tal, e com as ferrovias que ligam Portugal à Europa lotadas e nem sempre uniformizadas, o transporte é efetuado com recurso ao porto de Setúbal que exporta diretamente para a China.

Por outro lado, para Rangel (2017), (CEO e vice-presidente do Grupo Rangel), afirma ser necessário melhorar a rodovia, “...ter uma solução rodoviária para a Alemanha e para França seria fantástico”. São estes investimentos que potenciam as exportações, uma área que em 2017 cresceu 17% face aos 0.9% do ano anterior.

Após a escolha do tema, com a presente investigação, procura-se responder à seguinte questão:

Q1: “Em que medida a logística pode afetar a competitividade da empresa?”

A competitividade de uma empresa é a sua força económica face aos seus concorrentes no mercado global onde os produtos, serviços, pessoas e inovações se transacionam livremente apesar dos limites geográficos. Chao-Hung, Li-Chang (2010, p.562-577)

Segundo Carvalho (2012, p.24) “Logística ou Gestão Logística como a parte da Cadeia de Abastecimento que é responsável por planear, implementar e controlar o eficiente e eficaz fluxo direto e inverso e as operações de armazenagem de bens, serviços e informação relacionada entre o ponto de origem e o ponto de consumo de forma a ir ao encontro dos requisitos/necessidades dos clientes”.

1.1 Estrutura da dissertação

A estrutura desta dissertação traduz o desenvolvimento dos trabalhos no cumprimento do objetivo definido e encontra-se estruturada em cinco capítulos:

No *primeiro capítulo* é efetuada uma breve introdução do assunto a pesquisar, “Logística na competitividade da empresa: caso do Pingo Doce”, apresentado o objetivo da investigação e a questão de investigação. Por fim apresenta-se a estrutura do trabalho.

No *segundo capítulo*, dedicado à revisão de literatura é abordado o contexto da investigação, através da apresentação de conceitos importantes que se relacionam com o âmbito da investigação, e é apresentada uma revisão bibliográfica sobre logística e competitividade.

No *terceiro capítulo*, apresenta-se o método utilizado na realização da investigação, bem como uma breve descrição das atividades ao longo do trabalho.

O *quarto capítulo* é dedicado à caracterização da empresa escolhida, à apresentação, análise e exposição dos resultados do “estudo de caso” com vista à tentativa de responder à questão de investigação sugerida.

O *quinto capítulo* apresenta os principais contributos da logística para a gestão do Pingo Doce, assim como as implicações que resultaram do seu processo de logística e ainda conclusões obtidas bem como sugestões para investigações futuras.

CAPÍTULO 2 – Revisão da literatura

Neste capítulo é apresentada uma revisão da literatura sobre logística. O que é a logística e sua evolução e para que serve enquanto solução para suportar as iniciativas de negócio, e compreender quais os potenciais benefícios da sua aplicabilidade que uma empresa pode desenvolver ao implementar na sua estratégia.

Para Baptista e Sousa (2014, p.33) uma pesquisa bibliográfica implica a recolha de informação e é influenciada pela informação escrita por terceiros acerca do tema fundamentando assim o estado de arte.

2.1 O conceito de Logística

O *Council of Logistics Management* (2016), define logística “como a parte da cadeia de abastecimento responsável pelo planeamento, implementação e controlo eficiente do fluxo de stock de bens e/ou serviços e informações”, desde a origem até o ponto de consumo.

Para Carvalho (2012, p.24) as “atividades logísticas como incluindo a gestão do *inbound* e do *outbound* em termos de transporte (transporte de entrada e transporte de saída), gestão da frota, gestão da armazenagem, gestão de materiais e seu manuseamento, gestão da resposta a encomendas, desenho da rede logística, gestão de inventários, planeamento do abastecimento e da procura e gestão dos prestadores de serviços logísticos”.

E, conclui, referindo que “gerem-se fluxos físicos e informacionais para dotar os produtos, serviços ou soluções oferecidas aos clientes de atributos logísticos que possam ser considerados como geradores de valor...”.

Para Mangan, Lalwani e Butcher (2008, p.9) “logística envolve a obtenção do produto certo, da maneira certa, na quantidade e qualidade certa, no lugar e hora certa para o cliente certo ao custo certo.

Segundo Langley, Coyle, Gibson e Novack (2008, p. 34) temos algumas noções de logística:

a) Numa lógica de inventário e de gestão de stocks a logística trata das questões da gestão de materiais, sejam bens finais, produtos semi-acabados ou matérias-primas desde a entrada na fábrica até à sua saída quer se encontrem em movimento ou parados (*stock*). Ou seja, é responsável pela gestão dos fluxos físicos dos produtos;

b) Numa lógica de cliente, a logística tem como objetivo conseguir o produto certo, para o cliente certo, na quantidade e condição certa, na hora e local certo e principalmente ao custo certo. Esta lógica, leva-nos à tentativa de conjugar o melhor serviço com o menor custo. Uma vez que, tendencialmente o melhor serviço (encontrar o cliente certo, o produto certo, na quantidade e condição certa e o lugar e tempo certo) acarreta um maior custo. Para gerir esta problemática de forma eficiente é necessária uma gestão com base em *trade-offs* e trocas para conseguir o melhor ajuste entre o nível de serviço e o custo;

c) Numa lógica de utilidade e valor, a logística dos produtos e dos serviços visa disponibilizar no mercado características logísticas de maneira a que convençam os clientes a estarem dispostos a pagar por eles (valor) em troca dos produtos ou serviços que são valorizados também por via logística;

d) Numa lógica funcional ou de gestão funcional, a logística apresenta-se como um conjunto de atividades que vão desde a determinação dos requisitos dos materiais (componentes) de que a empresa irá necessitar, produtos ou matérias-primas em vias de fabrico ou produtos finais, armazenagem desses produtos, manuseamento, embalagem, localizações das instalações ou pontos de distribuição e venda, logística inversa, gestão da informação do ciclo de encomenda e suporte ao cliente.

Para Beth *et al.* (2006, p.65), um conceito bastante importante ligado à logística é a Gestão da Cadeia de Abastecimento, que envolve o planeamento e a gestão das atividades de *sourcing* e *procurement* e todas as atividades logísticas. Uma correta Gestão da Cadeia de Abastecimento assegura uma eficiente relação entre todos os parceiros que estão envolvidos no canal, quer a montante quer a jusante, ou seja, intermediários, prestadores de serviços ou clientes. O mesmo autor refere que “em quase todos os sectores de atividade, a Cadeia de Abastecimento tem-se tornado uma variável estratégica e competitiva relevante. Afeta todas as componentes de valor para o acionista: custo, serviço ao cliente, rentabilidade dos ativos e os rendimentos”.

De acordo com Moura (2006, p.15), logística é o processo de gestão dos fluxos de produtos, de serviços e da informação associada, entre fornecedores e clientes (finais ou intermediários) ou vice-versa, levando aos clientes, onde quer que estejam, os produtos e serviços de que necessitam, nas melhores condições.

Segundo Porter (1985, pp.60-78), na Cadeia de Valor, a logística aparece como a gestão do abastecimento (logística de entrada) e como a gestão da distribuição ao cliente (logística de saída), ambas consideradas como atividades primárias na geração do valor empresarial.

2.2 Evolução e Objetivos da Logística

Segundo Carvalho (2012, p.23) a expressão logística e o seu significado, remonta a numerosas origens militares da antiga Grécia. Nesta altura era feita uma divisão entre o raciocínio obtido por deduções e analogias, denominado por lógica e o raciocínio obtido por algarismos matemáticos, denominado por logística. Apesar do conceito ter surgido no contexto militar, centremos a análise no presente século no âmbito da gestão de empresas. A logística, passou por três grandes fases abaixo mencionadas: (tabela 1)

Tabela 1: Fases da logística

| Fases | | |
|--|---|--|
| 1ª Fase - década 70: Distribuição Física | 2ª Fase - década 80: Gestão logística Integrada | 3ª Fase - década 90: Cadeira de Abastecimento |
| Atividades de transporte, distribuição, armazenagem, embalagem e manuseamento de materiais | Redução de custos operando de forma conjunta interna e externamente á empresa (parcerias) | Integração do processo logístico de todas as empresas na cadeia logística. |

Fonte: Coyle, John, Bardi, Edward e Langley, "The Management of Bussines Logistics" 1996

Na atual fase, que, com o grande contributo do desenvolvimento das tecnologias de informação, foi possível a logística passar a assumir um papel transversal a todas as funções da empresa de forma dinâmica e flexível passando de um papel vertical a um papel horizontal com início a montante e término a jusante da empresa. É, pois, uma ferramenta de gestão que permite uma integração entre Produção, Marketing e Distribuição tendo como objetivos os ganhos de competitividade.

A revisão da literatura sugere que não existe um consenso para o significado do termo logística. A tabela 2 apresenta algumas definições de logística.

Tabela 2: Evolução e marcos históricos da Logística

| Anos | Autor | Definição |
|------|---|--|
| 2017 | Xiaofeng Nie Tamer Boyaci Mehmet Gumus Saibal Ray | ” <i>Joint Procurement and Demand-Side Bidding Strategies under Price Volatility</i> “ um estudo onde se concluiu que uma variação dos preços das matérias primas influenciam diretamente o custo de toda a logística. “Um aumento de 50% do preço do petróleo pode significar um aumento de 3% de toda a cadeia de abastecimento”. |
| 2016 | Subramanian et al. | Estudo sobre a importância de operadores logísticas em clusters de empresas prestadores de serviços. Os operadores, conhecidos como 4PL, contribuem para a competitividade dos clusters porque a competitividade das organizações depende tanto das suas próprias capacidades internas como da sua conjugação com os do cluster. |
| 2015 | Gutierrez et al. | A logística é vista como um elemento chave que gera estratégias de crescimento para as organizações e consequentemente para o país. |
| 2011 | Daugherty | A logística possibilita a realização de uma combinação sinérgica de recursos, impulsionando o desenvolvimento de abordagens inovadoras. |
| 2008 | Halldórsson et al. | “ <i>International Journal of Physical Distribution & Logistics Management</i> ” com objetivo de compreender as diferenças internacionais nas perspectivas e práticas da gestão da cadeia de abastecimento. |
| 1985 | Porter | Conceito de cadeia de valor engloba duas atividades primárias, o <i>Inbound</i> e o <i>Outbound Logistics</i> considerando que o seu desempenho contribui para uma vantagem competitiva. |

A tabela 3 apresenta alguns dos objetivos da logística presentes na literatura

Tabela 3: Objetivos da logística

| Anos | Autor | Definição |
|------|-----------------------------|--|
| 2015 | Arbache | Uma gestão logística eficiente tem como objetivo auxiliar o posicionamento da organização no mercado, bem como promover a minimização de custos operacionais, o que a configura como um recurso competitivo. |
| 2012 | Hazen Byrd | Abordaram o tema inovação e vantagem competitiva, onde realizaram uma meta-análise explorando como as Tecnologias de Informação Logística (TIL) melhoram a competitividade de cadeias de abastecimento. Neste estudo, descobriram que as TIL permitem que as organizações sejam mais eficazes e eficientes desde que combinadas com os demais recursos empresariais. |
| 2011 | Daugherty | A logística possibilita a realização de uma combinação sinérgica de recursos, impulsionando o desenvolvimento de abordagens inovadoras. |
| 2010 | McGinnis Kohn Spillan | A logística tem como objetivo contribuir para o desenvolvimento da estratégia organizacional não apenas pelo ganho de eficiência, através da minimização de custos, mas também pela coordenação dos canais de distribuição, pela gestão das complexidades ambientais, bem como pela adequação da distribuição frente à flexibilidade imposta pelo mercado. |
| 2006 | Ballou | Um dos objetivos da logística é garantir os produtos certos na hora e local certo. Para os produtos ou serviços serem competitivos, numa determinada organização, a logística de entrega tem de ser eficaz, pois caso contrário pode contribuir negativamente para a avaliação global da compra dos produtos ou serviços, feita pelo cliente. Pode implicar a perda de fidelização do cliente para novas compras, conforme o desempenho da entrega, o custo, quantidade de avarias, assistência técnica. |

2.3 Estratégia da Logística e Globalização

Segundo Calmanovici (2011, pp.190-203) num mundo cada vez mais globalizado, a capacidade de inovar é determinante para a competitividade das empresas e dos países e o seu desenvolvimento a “única forma sustentável a seguir”.

Para Jingping, (2017, p.1) "a globalização económica tem contribuído de maneira significativa para o crescimento mundial. Na realidade, trata-se de uma tendência histórica irreversível". Embora tenha lembrado que o comércio precisa ser "mais aberto, mais inclusivo, mais equilibrado, mais equitativo e com mais benefícios para todos".

De acordo com Cosimato e Troisi (2015, pp.256-276), “a globalização permitiu ajustes na estratégia para que as empresas mundiais equilibrassem o seu desempenho e atingissem um desenvolvimento sustentável. Nestas condições, as questões ambientais, têm sido colocadas em causa, de modo que a logística tem de adotar programas mais ecológicos utilizando tecnologias verdes, a fim de ganhar ou manter uma vantagem competitiva concreta”.

Segundo Lacombe (2009, p.291) “a globalização implica uma integração crescente de todos os mercados (financeiros, de produtos, serviços, mão de obra, etc.), bem como dos meios de comunicação e de transportes de todos os países. A globalização tende a exigir uma maior preparação cultural e profissional de todos os intervenientes”.

A globalização é um dos grandes benefícios para os mercados, através da abertura e interação das economias locais em grandes blocos internacionais. O que só foi possível com a queda das barreiras ao comércio internacional nomeadamente com a criação da União Europeia, que promoveu a concorrência e uma maior qualidade dos produtos produzidos. Para isto acontecer é necessário que a estratégia seja local, mas pensada e definida à escala global afetando positivamente a logística, pois questões logísticas como o transporte, armazenamento e provisões atingem uma escala transacional.

Segundo Carvalho, (2010, p.23) “...a globalização comporta numerosas vantagens (crescimento mais forte, preços mais favoráveis para os consumidores, aumento do número e da dimensão das transações internacionais relativas a bens e serviços, tecnologias e fluxos financeiros) e benefícios (aumento dos desafios e oportunidades, favorecendo a

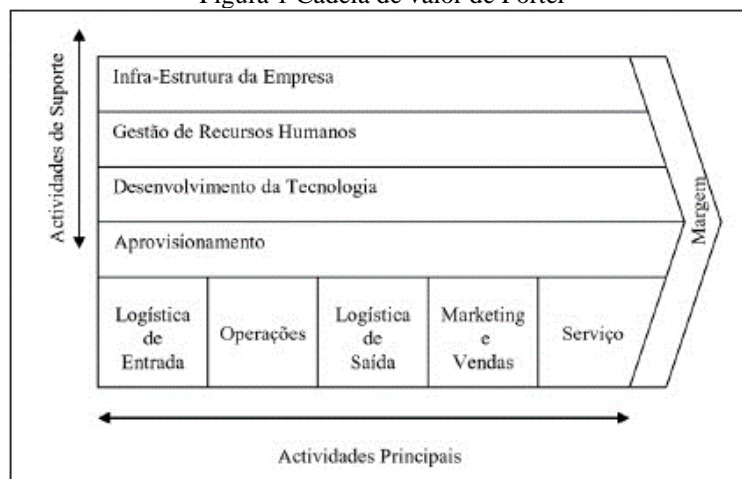
produtividade e a eficiência, provocando uma melhor afectação de recursos, induzindo progresso e inovação tecnológica...”).

2.4 Cadeia de Valor de Porter

O objetivo central de uma empresa, é o de criar valor para os seus stakeholders. Para Porter (1989, p.34) “... em termos competitivos, valor é o montante que os clientes estão dispostos a pagar por aquilo que uma empresa tem para lhes oferecer”. Representando desta forma a receita total, ou seja, o resultado da venda dos produtos ao preço que os clientes estiveram dispostos a pagar. Surgindo o conceito de rentabilidade que traduz a diferença do valor de venda e o custo total dos produtos.

De uma forma mais abrangente este conceito de cadeia de valor de uma empresa, segundo Porter (1985, p.37), pode ser alargado tanto para montante como para jusante. Tanto os fornecedores como os distribuidores e clientes têm a sua própria cadeia de valor. No caso dos fornecedores pressupõe a criação e entrega dos produtos à empresa transformadora o que pode influenciar o desempenho desta: no caso dos distribuidores é utilizada a sua cadeia de valor desses canais até encaminhar os produtos aos clientes.

Figura 1 Cadeia de valor de Porter



Fonte: Porter (1985, p.37) adaptado

A cadeia de valor de Porter, surge, assim, como um instrumento capaz de desagregar as diferentes atividades do ponto de vista estratégico, mais relevantes, de uma empresa com o objetivo de compreender os custos associados e as potenciais fontes de

diferenciação. Segundo Porter (1985, pp.33-45), “uma empresa que desempenhe estas atividades de forma eficiente e/ou melhor que os seus concorrentes, obtém uma vantagem competitiva. Este pensamento é de extrema importância, uma vez que, erradamente ao que algumas empresas pensam, em diferenciar o produto e ganhar competitividade aumentando os custos de produção, a posição competitiva ganha-se através do valor que o cliente confere ao produto e não pelo seu maior custo de produção”.

Na perspectiva de Bertaglia (2009, p.375) “para uma empresa obter uma vantagem competitiva num mercado volátil, as empresas precisam de conseguir manter o equilíbrio entre a procura e a oferta. Neste contexto, um bom planeamento das vendas e das operações de produção permite às empresas gerirem de maneira mais eficiente a sua cadeia de abastecimento trazendo benefícios globais para a empresa”.

2.4.1 Vantagem pelo custo

A realidade empresarial que se começou a viver a partir da década de 1980, onde a concorrência se intensificou, obrigou, sem dúvida, a alterações no processo de produção, gestão e em toda a organização, de modo a que as empresas se apresentassem mais competitivas face aos concorrentes de mercado.

Uma empresa consegue ter uma vantagem pelo custo, quando o custo total de todas as atividades, são inferiores ao custo total de todas as atividades dos seus concorrentes. Assim, a vantagem pelo custo, tende a perdurar no tempo quando apresenta barreiras à entrada, nomeadamente ao nível de dificuldade de imitar ou copiar as fontes de custo da empresa, tendo em conta a manutenção de um desempenho superior. Desta forma assume particular relevo a necessidade de ter em conta que essa vantagem de custo não seja eliminada pela necessidade de vender a um preço inferior ao da concorrência.

Segundo Porter (1985, p.99) existem duas formas importantes de se obter uma vantagem de custo:

a) controlar os *cost drivers*, ou seja, atingir uma vantagem no que respeita ao eficiente controlo dos principais custos de atividades de valor da empresa. Saber que dinheiro é afetado e para que atividades (principais) e fazer uma significativa proporção dos seus custos totais; e

b) reorganizar a cadeia de valor. Todo o processo de produção, distribuição e comercialização pode ser efetuado de maneira diferente e mais eficiente reduzindo desperdícios e economizando custos.

Estas duas formas de chegar a uma vantagem de custo, podem ser combinadas entre si e de forma a potenciar ainda mais a possibilidade de ganhar uma vantagem de custo pela múltipla conjugação, no maior período de tempo possível. Ou seja, obter uma vantagem pelo custo, exige uma análise rigorosa de cada atividade da empresa na procura da eficiência máxima no que respeita ao custo associado à atividade, sem que, a qualidade ou capacidade de diferenciação seja afetada negativamente.

Segundo Carvalho (2011, p.217) “uma empresa ganha uma vantagem competitiva quando executa as atividades de relevância estratégica de forma a que os custos sejam menores, ou ainda, quando a qualidade dos serviços prestados seja superior à dos oferecidos pela concorrência”.

2.4.2 Vantagem pela diferenciação

O avanço tecnológico e o aparecimento de novos mercados produtores de produtos cada vez mais sofisticados e equilibrados em termos de qualidade, inovação e design exigem que as empresas definam estratégias cada vez mais bem definidas. Nomeadamente estratégias de diferenciação.

Segundo Porter (1985, p.119) “Uma empresa diferencia-se dos seus concorrentes se conseguir ser ou oferecer algo único que seja valioso para os seus clientes”

Para Porter (1985, pp.124-127) os principais condutores de diferenciação são:

- a) escolhas políticas (escolha da tecnologia utilizada ou qualificações das pessoas incluídas no processo de fabrico);
- b) elos de ligação (relações dentro da cadeia de valor, por exemplo entre fornecedores e distribuidores);
- c) localização (localização de infraestruturas de apoio);
- d) oportunidade (em termos de tempo para iniciar/executar uma atividade);
- e) inter-relações (uma atividade pode ser partilhada com outras unidades empresariais); e

f) escala (uma atividade efetuada em grande escala pode permitir que seja efetuada de forma singular e isolada).

2.5 Logística e Competitividade

“A logística é, cada vez mais, uma ferramenta de sustentabilidade para as organizações. Com o aumento da competitividade vivida nos últimos anos, uma correta gestão logística torna-se essencial para se atingir vantagens competitivas em relação aos concorrentes.

Por este motivo, as organizações têm-se visto obrigadas a melhorar processos internos para *satisfazer melhor as necessidades dos clientes bem como o crescente número de concorrentes*” (Monczka et al; 2011, p.11). Estando a logística presente na estratégia e sendo esta condicionada pela competitividade serão abordados um conjunto de tópicos relacionados com logística, estratégia e competitividade.

Para Viana (2008, p. 45) “a logística faz parte de um sistema integrado que visa, além do transporte em si de pessoas e mercadorias, a redução dos custos para aumento da competitividade, pois a logística é uma operação integrada que inclui a distribuição de produtos de forma racionalizada, o que significa planejar, coordenar e executar todo o processo, visando à redução de custos e o aumento da competitividade da empresa”.

Para reduzir os riscos e atender ao aumento de competitividade, a inovação (outra condicionante), segundo Bessant e Tidd (2009, p. 29), pode ser resumida em quatro dimensões de mudança, que são também conhecidos como os 4P da inovação:

- Primeira dimensão: **Inovação do produto** - mudanças nos produtos/serviços que uma empresa oferece;
- Segunda dimensão: **Inovação do processo** - mudanças na forma como os produtos/serviços são desenvolvidos e colocados ao dispor do consumidor;
- Terceira dimensão: **Inovação de posição** - mudanças no contexto em que produtos/serviços são introduzidos no mercado;

- Quarta dimensão: **Inovação de paradigma** - mudanças nos modelos e métodos que orientam a produção das empresas.

2.5.1 Estratégia de Valor

Para Montgomery (2012, p.13) “uma estratégia é um sistema de criação de valor, um conjunto de partes que se reforçam mutuamente”. Assim “a estratégia permite às organizações definir e orientar o caminho a percorrer a longo prazo, apesar das contingências do percurso” (Firmino 2010, pp.153-166).

Segundo Luckac e Frazier, (2012, pp.49-57) “a estratégia geralmente começa por ser definida com a visão de como a empresa quer ser vista (pelos clientes, concorrentes e demais intervenientes) ou como se quer ver”. Ainda sem profundidade, segundo os mesmos autores é importante não esquecer que discutir valor é discutir algo relativo. Pois por si só, é apenas um número, portanto é necessário comparar com algo para que esse número se torne significativo.

Segundo Neves (2012, p.35) “se uma empresa, através da sua estratégia, criar valor para os acionistas, também deverá estar a criar valor para os diversos intervenientes seja através da qualidade dos produtos ou serviços oferecidos, seja pelo cumprimento de obrigações para com os agentes do seu meio envolvente. Começou então a concluir-se que a criação de valor para os acionistas e restantes intervenientes, representa a capacidade de criar valor da empresa”. Ainda para Neves (2011, p.136) as decisões de gestão com objetivo de criar valor para uma empresa podem-se agrupar em três áreas:

- i: **decisões operacionais**, relacionadas com a gestão das operações;
- ii: **decisões de investimento**, relacionadas por exemplo com a alienação de ativos, investimentos financeiros entre outros;
- iii: **decisões de financiamento**, relacionadas com as operações de capital e financiamento sejam a curto, médio ou longo prazo.

Para Teixeira e Amaro (2013, pp.157-178) uma estratégia de gestão cria valor desde que cumpra pelo menos uma das seguintes premissas:

- a) aumente os fluxos de caixa a curto e/ou a longo prazo, gerados pelos ativos;
- b) aumente as expectativas de crescimento de resultados;
- c) alargue o período de crescimento; e
- d) reduza o custo de capital.

2.5.2 Competitividade

Para Porter (1985, p.33) “a competitividade de uma empresa, que está diretamente relacionada com a eficiência da sua cadeia de abastecimento, não pode ser analisada como um todo. Analisar a competitividade de uma empresa é olhar para um conjunto de atividades que a empresa realiza, nomeadamente produção, comercialização, distribuição, marketing entre outras, e, é em cada uma destas atividades que se pode criar diferenciação através de um controlo de custos e um eficiente desempenho em relação aos concorrentes”.

Castro *et al.* (2013, pp.351-363) afirma que o desenvolvimento em inovações tecnológicas de sucesso é essencial para criar e sustentar uma vantagem competitiva numa organização.

Para Atkinson (2013, pp.2-3) a competitividade é "o conjunto de instituições, políticas e fatores que determinam o nível de produtividade de um país." Para este autor a verdadeira definição de competitividade é a capacidade de uma região exportar mais em termos de valor agregado do que importa.

De acordo com Ketels (2016, p.5), a competitividade é “a capacidade das empresas competirem nos mercados...” Para Hung e Chang (2010, pp.562-577) “a competitividade de uma empresa é a sua força económica face aos seus concorrentes no mercado global onde os produtos, serviços, pessoas e inovações se transacionam livremente independentemente das áreas geográficas”.

Altomonte e Békés (2016, p.1) definiram uma economia competitiva como aquela em que "as condições institucionais e macroeconômicas permitem que as empresas prosperem e, por sua vez, o desenvolvimento dessas empresas apoie a expansão do emprego, do investimento e do comércio”.

Segundo Carvalho (2012, p.67) a importância cada vez maior da cadeia de abastecimento na definição da estratégia de negócio, na captação e fidelização dos clientes e mercados, na eficiente gestão de operações e na rentabilidade das empresas, deve-se a um conjunto de fatores que têm contribuído para um ambiente concorrencial muito mais competitivo. Tais como:

- a) globalização da economia, tanto pelo aumento das exportações e importações quer em empresas europeias quer portuguesas, aumentando a competitividade e apertando o controlo dos custos como pela criação de uma política de compras global;
- b) internacionalização das empresas e deslocalização das unidades produtivas e logísticas;
- c) rápidas alterações no comportamento dos mercados e segmentos de mercado;
- d) crescente número de casos em que a diferenciação é conseguida pela componente de serviço a clientes;
- e) aumento do número de produtos e serviços devido as exigências por parte dos clientes e consequente crescente aposta na diferenciação ou mesmo na personalização dos produtos;
- f) pressões para melhorar os níveis de serviço a clientes, qualidade e redução de custos;
- g) pressões por parte dos mercados originando uma maior volatilidade da procura, redução do ciclo de vida dos produtos e redução do *time-to-market*;
- h) pressões ambientais, que obrigam as cadeias de abastecimentos a serem mais eficientes do ponto de vista ambiental.

2.6 Parcerias, cooperações e alianças

Analisando o conceito de parceria, “este surge como um conjunto de parceiros: o termo conjunto, identifica a natureza coletiva do conceito e o termo parceiro, aquele que participa em - ou que compartilha de ...” Carmo (2007, p.222).

Carvalho (2011, p.24) “diz-nos que uma empresa se deve internacionalizar para crescer, conquistar novos mercados, diversificar o risco, reduzir custos, aumentar a cadeia de valor dos produtos, adquirir novas competências, aproveitar recursos locais, e sempre, para obter valor”.

De acordo com Matos (2011, p.8) a cooperação é “o processo de um grupo de indivíduos que se junta e trabalha em conjunto, com um objetivo comum e com vantagens para ambos”.

Para Barreiros (2013, p.25) “a cooperação permite às organizações concentrarem-se nas suas competências nucleares e, paralelamente, alavancarem as suas capacidades, obtendo importantes vantagens competitivas pelas sinergias criadas com as parcerias”.

Segundo Carvalho (2014, p.179) “a cooperação é uma troca de “terres e saberes” num período de tempo que permanecem desigualdades de teor relevante para o negócio entre as partes integrantes do processo”.

Para Fiani (2011, p.11) “as instituições devem realizar a tarefa de promover a cooperação e reduzir o conflito num ambiente de desenvolvimento económico, que é um ambiente de transformações e mudanças profundas”.

Segundo Isoraite (2009, pp.39-45) “as alianças estratégicas envolvem a partilha de conhecimentos e de experiências entre os parceiros, bem como a redução do risco e dos custos em áreas operacionais e de desenvolvimento”.

Vitasek (2016, pp.126-138) sugere que a “aliança estratégica é uma relação intencional entre duas ou mais empresas independentes, que envolve a troca, partilha ou co-desenvolvimento de recursos ou capacidades para alcançarem benefícios mutuamente relevantes”. Por vezes, as alianças envolvem uma empresa que aceita colaborar com outra

empresa, sendo que dessa colaboração pode resultar a criação de uma terceira empresa, a *joint venture* Carvalho (2011, p.60).

2.6.1 Vantagens e objetivos

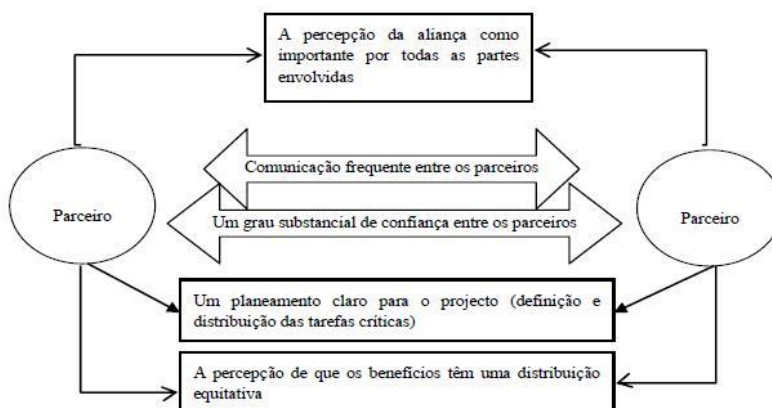
Mehta et al. (2006, pp.1094-1104) sintetizam os objetivos das alianças estratégicas internacionais na “melhoria da performance dos parceiros, traduzida por incrementos de vendas, de quota de mercado, de lucros, e na satisfação intrínseca de cada parceiro com o relacionamento estabelecido”.

“Nas últimas duas décadas tem havido muita investigação académica e muitos estudos tanto sobre a popularidade das *joint ventures* internacionais, como sobre as suas frequentes falhas, e, conseqüentemente, sobre os fatores que influenciam quer positiva quer negativamente a sua performance”. Bener e Glaister (2010, pp.188-214).

Marquez (2003, p.26) sugere que “entre as razões para a formação dessas alianças, destacam-se: explorar economias de escala, ter baixo custo de entrada em novos mercados, ter baixo custo de entrada em novos segmentos de indústria, aprender com os concorrentes, gerir a incerteza estratégica, gerir custos e compartilhar riscos”.

Segundo Ling et. al (2005, pp.509-520) “as motivações ou objetivos que levam as empresas estrangeiras a criar parcerias locais são: redução de custos, acesso a *know-how* e novas tecnologias locais, cultura favorável ao negócio e um sistema politico-legal eficiente”.

Figura 2: Fatores que contribuem para o sucesso de uma aliança



Fonte: Tidd, Joe, Bessant, Johon, Pavitt, Keith. “Gestão da Inovação: Integração das mudanças tecnológicas, de mercados e organizacionais” (2001, p.243) adaptado

a nível operacional, bem como, outros meios de análise documental para obtenção de dados descritivos. A análise documental é fundamental, pois “complementa informações obtidas por outras técnicas, seja através da descoberta de novos aspetos sobre um tema ou um problema” Baptista e Sousa (2011, p.89).

Numa investigação do tipo qualitativo, existem algumas formas de validar e dar maior credibilidade à investigação conforme definidas por Baptista e Sousa (2014, p.58-59):

- a) **rigor e validade interna** – Como as conclusões estão centradas na credibilidade do investigador, este deve ser rigoroso e descrever com pormenor o estudo efetuado bem como obteve determinadas informações que lhe permitiram emitir as conclusões;
- b) **triangulações** – o investigador deve convergir os dados em diferentes fontes de informação, investigadores e métodos;
- c) **feedback** – entender e tentar obter informação complementar em relação aos intervenientes do estudo;
- d) **opinião e validação por pares** – procurar validação de autores e estudos ou áreas semelhantes bem como dos métodos utilizados.

Segundo Guerra (2014, pp.11-13) na abordagem qualitativa, o investigador objetiva aprofundar-se na compreensão dos fenómenos que estuda, ações dos indivíduos, grupos ou organizações no seu ambiente ou contexto social, interpretando-os segundo a perspetiva dos próprios sujeitos que participam na situação, sem se preocupar com a representatividade numérica, estatísticas e relações lineares de causa e efeito. Desta forma temos três elementos fundamentais num processo de investigação:

- a) interação entre o objeto de estudo e o investigador;
- b) registo de dados ou informações recolhidas;
- c) interação/explicação do investigador.

A tabela 4 mostra alguma das características de uma pesquisa qualitativa.

Tabela 4: Pesquisa qualitativa – características

| Caraterística | Pesquisa Qualitativa |
|-----------------------|---|
| Foco | Compreender o “como”, entender os fenómenos. |
| Papel do investigador | Analisar o objeto de estudo à luz da sua subjetividade |
| Objetivos da pesquisa | Apreender e interpretar os fenómenos observados |
| Instrumentos | Observação natural e/ou entrevistas |
| Análise de dados | Interpretação e análise do discurso |
| Conclusões | Apresentação dos resultados, revisão de hipóteses, conceitos ou pressupostos. |

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

3.2 Recolha de Dados

Na etapa de recolha de um processo qualitativo as ferramentas mais utilizadas são entrevistas, entrevistas semi-estruturadas, observação participante, análise de conteúdos e grupos de estudo. (Araújo e Silvestre 2011, p.203).

Para Guerra (2014, p.20) o questionário pode possuir até perguntas fechadas mas possui principalmente perguntas abertas, dando ao entrevistado a possibilidade de falar mais livremente sobre o tema proposto.

A recolha de dados desenvolveu-se durante o mês de Junho 2018 junto do Grupo Pingo Doce nas instalações logísticas da Azambuja, sendo o principal método de recolha a realização de entrevista semi-estruturada ao Diretor de Logística de Operações, Pedro Ramalho. Este tipo de entrevista é definida por Baptista e Sousa (2014, p.80-83), como aquela que apresenta um guião composto por questões acerca dos principais temas a abordar mas dando uma certa liberdade ao entrevistado para completar com questões pertinentes acerca do tema. Optou-se por questões abertas que segundo o mesmo autor é dada ao entrevistado uma maior liberdade de exprimir a sua opinião.

A entrevista, como fonte primária que permite obter informação direta sobre o caso é definida por Haguette (1997, p.86) como um “processo de interação social entre duas pessoas na qual uma delas, o entrevistador, tem por objetivo a obtenção de informações por parte do outro, o entrevistado”,

Ainda com vista à recolha de dados, utilizou-se diversas fontes de informação como a internet que forneceu dados sobre a empresa, mais recentes ou mais antigos, análise documental de arquivos e publicações da empresa sobre a história e perfil da mesma e outros livros publicados. A par destas fontes a entrevista semi-estruturada permitiu obter dados e explicações mais complexas acerca do fenómeno a investigar.

A entrevista foi realizada junto do responsável da logística a nível operacional com o intuito de perceber a visão global da empresa, forma de operar, evolução da mesma, tecnologia implementada, processos, estratégias empreendidas e projeções futuras.

A entrevista foi agendada através de *email*, onde foi feita uma breve apresentação do investigador, da instituição de ensino e do objetivo da investigação, bem como, o compromisso de preservar os dados recolhidos para fins académicos. Foi realizada em horário laboral no dia dezanove de Junho de 2018 com duração de aproximadamente 90 minutos.

3.3 Análise dos Dados

Num estudo qualitativo, podemos definir dois tipos de fontes de pesquisa, as fontes de dados primários, informações que o investigador obtém neste caso através de entrevista, e fontes de dados secundários, neste caso através de análise documental em livros, jornais, revistas e internet. (Baptista e Sousa 2014, p.71).

Segundo Guerra (2014, pp.36-38) todo o material recolhido deve ser preparado através da transcrição dos materiais gravados (áudio ou vídeo) num documento escrito, registando a pergunta feita a resposta dada e eventuais comentários para analisar o que é relevante para análise. A análise é uma técnica de tratamento de dados recolhidos que visa a interpretação do material qualitativo assegurando uma descrição objetiva e sistémica.

Como fonte de dados primários, após feita a entrevista, o primeiro passo foi ouvir a gravação e fazer a transcrição da mesma para formato digital de forma a poder estudar os dados obtidos. Posteriormente foram seleccionados os dados mais importantes para a

investigação para uma leitura detalhada de todo o material recolhido. Esses dados levaram o investigador a cruzar informações com fontes de dados secundários, retomando a análise dos textos obtidos paralelamente à entrevista, na internet, livros e artigos, para obter uma abrangência completa da informação pretendida.

CAPÍTULO 4 – Análise dos resultados

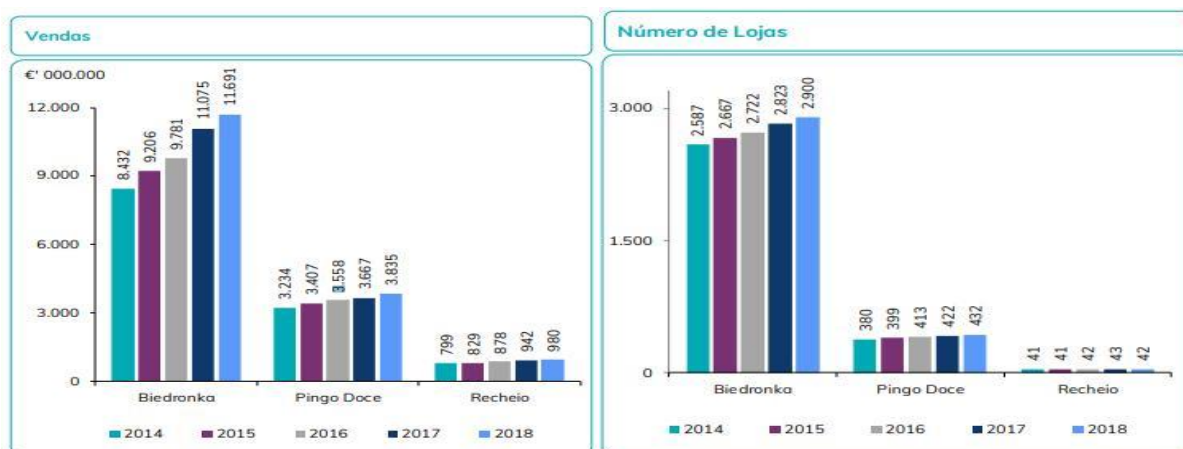
Este capítulo é dedicado à caracterização do grupo Pingo Doce a operar em Portugal, à apresentação, análise e exposição dos resultados do estudo de caso.

4.1 Grupo Pingo Doce: Descrição da empresa

O grupo Jerónimo Martins, detentor em Portugal da insígnia Pingo Doce, possuía em 2018, 432 lojas e um volume de vendas de 3.835 mil milhões de euros. (Jerónimo Martins SGPS S.A., 2018 p.10). Em 2018, registou, no volume de vendas, um aumento 4,6% para os 3.835 mil milhões face a 2017 (3.667 mil milhões) (Jerónimo Martins, Vendas Preliminares, 2018 p.13).

Como modelo de desenvolvimento, o Pingo Doce investiu em 10 novas lojas no biénio 2017 – 2018 (Jerónimo Martins SGPS S.A., 2018 p.13) bem como na remodelação integral de 29 lojas e 21 remodelações ligeiras (Jerónimo Martins SGPS S.A., 2018 p.24).

Figura 4: Evolução das vendas e consequente número de lojas



Fonte: Jerónimo Martins SGPS S.A., 2018 p.13

Em termos de comunicação, a companhia tem vindo a apostar desde alguns anos em folhetos semanais juntamente com folhetos específicos de produtos frescos. Esta estratégia (física ou digital) foi bastante preponderante pois a importância dada pelos consumidores é cada vez maior. Influencia tanto o que comprar como o local onde comprar (Jerónimo Martins SGPS S.A., 2016 p.47).

Em 2017, o foco manteve-se na expansão apostando em localizações de proximidade e/ou remodelação de lojas para garantir a qualidade da experiência de compra. Durante o primeiro semestre do ano a companhia passou a contar com um novo Centro de Distribuição no norte do país que, no médio prazo, tenderá a potenciar ganhos de eficiência (Jerónimo Martins SGPS S.A., 2016 pp.55-56).

Missão

A missão do PD é ser a melhor cadeia de supermercados a operar perecíveis em Portugal. Fornecer ao consumidor uma solução alimentar de qualidade a preços competitivos. Cultivar uma relação de confiança e duradoura com os seus clientes.

Posicionamento

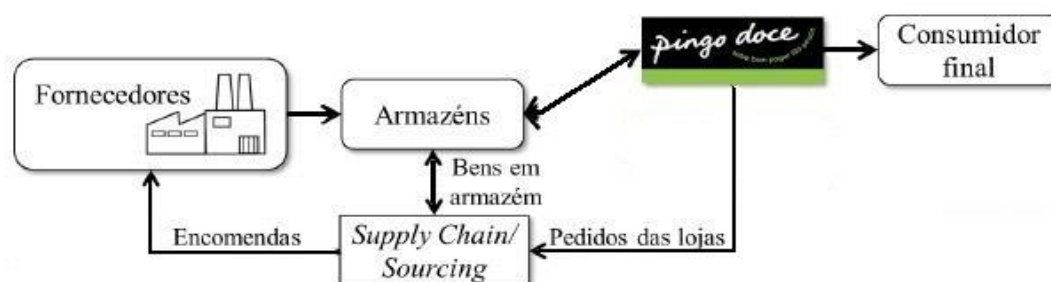
Com o objetivo de ser uma referência de qualidade e inovação no mercado da distribuição moderna, especialmente no que respeita aos produtos frescos e à marca própria, este é o posicionamento do PD.

Proposta de valor

A proposta de valor passa por satisfazer as necessidades relevantes do cliente através de um sortido completo, desde produtos perecíveis de qualidade superior a outros produtos alimentares e à marca própria inovadora a um preço competitivo e mantendo uma ótima relação qualidade-preço, num ambiente de compra agradável com a garantia de elevada segurança alimentar e de um bom serviço ao cliente. No passado ano de 2018 “a Companhia iniciou o ano com uma nova abordagem e uma alteração de paradigma de preço, aliando as duas maiores forças da proposta de valor do Pingo Doce: Frescos e Promoções” (Jerónimo Martins SGPS S.A., 2018 p.48).

4.2 Aplicação da Logística no Pingo Doce

A cadeia de abastecimento do Pingo Doce é representada em 4 níveis, consumidor final, supermercados, armazéns e fornecedores. A figura 5 representa a cadeia de abastecimento do Pingo Doce

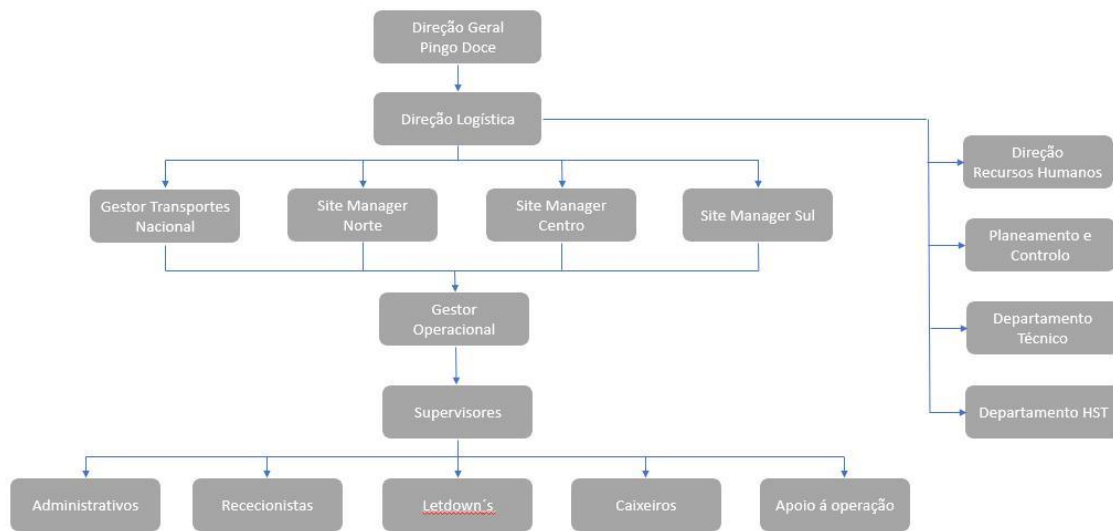


Fonte: Adaptado de Gonçalves (2014, p.25)

Para Gonçalves (2014, p.25) a cadeia de abastecimento representa na perfeição um sistema Pull tratando-se de uma relação direta e bidirecional, ou seja, os materiais passam dos fornecedores para armazéns e por sua vez para as lojas com base nas compras feitas pelos clientes. Com base nas vendas e nos stocks, (mantendo o nível desejado) cada loja efetua um pedido de compra ao respetivo departamento comercial do centro de distribuição constituído por um conjunto de armazéns. A responsabilidade deste departamento está dividida em duas áreas: produtos não perecíveis e perecíveis não especializados e em produtos perecíveis especializados devido às diferentes exigências de negociação. A primeira define o sortido de produtos, fornecedores e condições de abastecimento, enquanto a função Supply Chain gere os reaprovisionamentos. A segunda, referente aos produtos perecíveis especializados, carne, peixe, entre outros, como a negociação é diária no ato da compra existe uma entidade, o *Sourcing* que é responsável pela negociação e gestão de reaprovisionamentos.

Suportado nos pedidos das lojas e na informação relativa a stock's em armazéns, os pedidos são efetuados aos respetivos fornecedores pelos responsáveis pela gestão de reaprovisionamento. A função *Supply Chain* e *Sourcing* são responsáveis também pela seleção dos fornecedores, características dos produtos, embalagens, entre outros.

A estrutura logística do Pingo Doce pode observar-se sobre o seguinte organograma, representado na figura 6: Organograma logístico do Pingo Doce



Fonte: Jerónimo Martins SGPS S.A. (2014a) adaptado

Liderada pela Direção Geral do Pingo Doce, subdivide-se em cinco grandes grupos: Direção Logística, Direção de Recursos Humanos, Planeamento e Controlo, Departamento Técnico e Departamento de Higiene e Segurança no Trabalho.

A Direção de RH é responsável, por exemplo, pelo recrutamento e formação dos operadores. O Planeamento e Controlo é responsável, nomeadamente, pelo controlo de qualidade do desempenho das funções, inventários e relatório de custos. O departamento Técnico é responsável pela aquisição, gestão e manutenção de equipamentos operacionais de armazém. O departamento de HST, controla que as normas de segurança são cumpridas por forma a evitar acidentes de trabalho. A direção Logística é composta pelo gestor responsável, pelos transportes a nível nacional e pelos diversos Managers de cada site. Para cada um deles, o armazém é coordenado por um Gestor Operacional que por sua vez tem pelo menos um supervisor, responsável por gerir o trabalho e resolver problemas na falta do Gestor Operacional. A seu cargo estão todos os restantes operados das diversas funções conforme designado no organograma:

Administrativos/rececionistas – atividades administrativas e de receção de mercadorias;

Letdown's – operadores de empilhadores;

Caixeiros – atividades de preparação de pedidos das lojas;

Apoio à operação – outras atividades no armazém, (organização/manutenção do layout).

Outra questão de importante relevo para a logística são os centros de distribuição e a sua localização. Em 2018, existem em Portugal, 10 centros de distribuição com uma área superior a 190.000m² (Caterplus 2018). Entre eles temos:

- a) Centro de Distribuição de Laundos (12.000m²)
- b) Centro de Distribuição de Vila do Conde (21.000m²)
- c) Centro de Distribuição de Guardedeiras (13.000m²)
- d) Centro de Distribuição de Alfena (100.000m²)
- e) Centro de Distribuição do Freixinho (4.000m²)
- f) Centro de Distribuição de Vila Nova da Rainha (10.000m²)
- g) Centro de Distribuição da Azambuja (51.000m²)
- h) Centro de Distribuição do MARL (4.000m²)
- i) Centro de Distribuição de Alcochete (20.500m²)
- j) Centro de Distribuição de Algoz (25.000m²)

O último grande investimento em Centros de Distribuição foi o efetuado em Afelena, no conselho de Valongo, inaugurado a 27 de Setembro de 2017. Com um investimento de 75 milhões de euros, é o maior dos centros de distribuição (100 mil metros quadrados sendo 70 mil de área coberta) e abastece cerca de 200 lojas do Pingo Doce e do Recheio (outra insígnia que também pertence ao grupo detentor do Pingo Doce). Gerou cerca de 450 empregos diretos e 300 indiretos (motoristas, segurança, limpezas, entre outros) e move aproximadamente 300 fornecedores e 500 camiões por dia. Divide-se em 4 áreas operacionais, armazém de secos/não perecíveis, armazém de frescos, operação de peixe fresco e armazém de bacalhau durante três turnos (exceto o armazém de bacalhau que funciona apenas com dois). Dispões ainda de refeitório e creche/infantário para os filhos dos colaboradores (Larguesa, 2017).

4.2.1 Logística Nacional e sua evolução PD

Segundo Grego (2014, p.18) “A evolução da tecnologia contribuiu para uma gestão de informação mais eficiente e clara, salientando a importância que a informação possui na gestão de uma organização pois para Zermati (2000) esta, enquanto suporte da

tomada de decisão, é salientada como um recurso indispensável e estratégico para os gestores, fonte de vantagem e diferenciação competitiva”

O Pingo Doce (PD) é um dos dois clientes do grupo Jerónimo Martins Retalho (JMR) em Portugal a par do Recheio. A JMR, para a qual o PD representa 93% do seu fluxo, entende logística como operações de armazém e transporte. No caso do PD, trata-se de uma cadeia quase 100% centralizada à exceção de um ou dois produtos regionais que possam ser certificados, como por exemplo o pão de Mafra e que podem estar à venda noutras lojas, em Mafra, jornais e revistas e alguns artigos da marca Bimbo que por já terem a sua própria rede de distribuição e pela sua validade muito curta são descentralizados. Tudo o resto é 100% centralizado, inclusive bens que não são para venda como o fardamento, materiais de marketing, comunicação, etc. que vão para as lojas pelo processo interno.

A estrutura macro da logística JMR está dividida, a semelhança do PD, em 3 regiões. A região Sul, até Sines, a região Centro, que vai de Sines até Figueira da Foz e Coimbra (exclusivé) e a região Norte que vai da Figueira e Coimbra até ao norte do país (Mirandela, Bragança, etc.). A região Centro representa 50% do volume, a região Norte 40% e a região Sul 10%. Em número de lojas o Algarve detém 45, o Centro 220, e o Norte 180. Cada uma das regiões tem uma estrutura de armazéns e uma estrutura de transporte regional e são lideradas por um diretor regional, exceto o Sul que é liderado por um *site manager* (uma pessoa mais “junior”) pela diminuta dimensão. Estas três pessoas respondem diretamente ao Diretor de Operações Nacional. Existe a área de transportes que tem um *National transport manager* que é uma pessoa mais responsável pela governança de todo o processo de transporte e escolha dos transportadores.

A organização passa por 5 fluxos logísticos diretos, organizados por temperaturas, quer nos armazéns quer nos próprios transportes. Do mais quente para o mais frio, temos os produtos que não precisam de frio, (não perecíveis ou secos/ambiente), as frutas e vegetais, que trabalham entre 8 a 12 graus, o peixe fresco, que trabalham a 0 graus (neste caso o armazém pode estar um pouco mais alto, a 6 graus porque o peixe está sempre com gelo), os frescos que trabalham de 0 a 4, iogurtes, charcutaria, carne, saladas, e por último os congelados que trabalham a -18° celcius. Toda a estrutura é desenhada em função disto.

Cada região tem um armazém para este tipo de fluxos. Contudo, é possível promover ajustamentos face à dimensão do mercado. Mais tarde, a capacidade foi aumentada

na zona centro e abriram outros dois. Posteriormente, ainda abriram o de Alcochete e um no MARL para os congelados. No Norte, também existia esta dispersão mas com Alfena já se conseguiu centralizar os não perecíveis, os fruta e peixe mas os frescos e congelados ainda estão em Vila do Conde com o objetivo de os passar para Alfena.

Cada loja, tem à partida, consoante a posição geográfica, um centro de distribuição que lhe está atribuído pela proximidade. Figueira e Coimbra, tanto podiam ser abastecidas pela zona Centro ou Norte acabando por ser alinhadas pela divisão hierárquica das regiões. A região norte das operações de loja, que tem um diretor de operações de loja, acaba nas Figueiras e Coimbra. O Diretor regional do Norte, (Dr. Domingos Sousa) é responsável pelas lojas a norte de Figueiras e de Coimbra.

Desde o final da primeira década deste século, a evolução foi particularmente relevante, nomeadamente do ponto de vista organizacional e estratégico, todo este novo dimensionamento e desenho de novas operações, o repensar de onde se deveria ter os armazéns, que tipo de armazéns e como reabastecer as lojas.

Para Gomes (2014, p.11) uma decisão importante em relação aos centros de distribuição, prende-se com a escolha da localização, seja na centralização ou descentralização da distribuição com vista a uma redução de custos, maior rotação de stocks, maior disponibilidade de artigos, menores investimentos em infraestruturas e recursos humanos e redução de prazos de entrega.

Segundo Ramalho (comunicação pessoal, 19 de Junho, 2018) com a organização do país, muito focada em Lisboa e Porto, e com base no modelo matemático senão se tivesse em conta a falta de disponibilidade de espaços e o valor elevado das rendas, deveria existir um armazém no Prior Velho e outro na Maia ou Castelo do Queijo, locais preferenciais do ponto de vista estratégico de eficiência para a distribuição. Mas, como tal não é exequível tem-se o mais próximo possível destes locais.

Outro ponto, foi a mudança de funcionamento dos transportes, em que houve uma mudança estrutural na logística muito importante. A logística tem 3 pilares de custos, mais ou menos equivalentes, o transporte, as pessoas e o imobilizado. Com o aumento do custo do gasóleo nos últimos anos, o custo de transporte vale quase 50% do custo logístico. Teve de se encontrar outras soluções, mudanças estratégicas, tecnológicas, renovação das frotas, a

própria condução e governence nos próprios contratos (começar a ter contratos open book com os transportadores).

Ao nível do armazém, houve uma mudança na tecnologia implementada, onde o *voice-picking* veio trazer aumentos de produtividade. Pretende-se estender às operações de perecíveis de forma mais eficiente o que ainda não acontece. O *voice-picking* foi passando por vários processos de execução das encomendas das lojas e atualmente o operador deixou de ter papeis e terminais de radio frequência que já era uma melhoria e passou a ter um *headset* que lhe liberta as mãos e lhe vai dando instruções enquanto vai trabalhando. O Departamento de I&D do Grupo está a estudar a implementação de um sistema de realidade virtual ou aumentada, em que o operador usará uns “óculos” onde vê as informações em vez da atual voz, assim como a automação e a robotização. “A inovação tecnológica é que ditará a escolha.” Ramalho (comunicação pessoal, 19 de Junho, 2018).

4.2.2 Gestão de Armazém

Para Gomes (2014 p.25) armazém é todo o espaço que se destina à espera de materiais até à sua utilização, ou seja, o espaço para armazenar produtos desde a sua entrada á sua expedição.

Segundo Grego (2014, p.13) “A armazenagem propriamente dita não acrescenta valor ao produto mas contribui para que todo o sistema logístico possa cumprir com a proposta de valor, sendo que um sistema logístico sem armazenagem só seria possível se existisse uma perfeita sincronização entre a produção e o consumo (Carvalho, 2010)”. Ainda segundo o mesmo autor “A gestão de armazém tem como principal objetivo a racionalização do nível de stocks e consequentemente a sua diminuição, promovendo desta forma a redução do número de dias de stock contribuindo para que o tempo origem-destino seja drasticamente reduzidos, em paralelo deve-se promover uma maior rotação de materiais/produtos (Carvalho, 2002)”.

Na gestão de operações de armazém, a teoria aplicada é o *crossdocking*. Apesar de não ser aplicada de forma totalmente teórica, como a teoria logística define, fala-se de *crossdocking* quando o fornecedor entrega o produto, tem-se uma operação de chão ou praia, e distribui-se pelas lojas. Este processo é o que impera em cerca de 75% do volume. Este modo de operar é definido em armazém por *Just-in-time* (JIT). Tudo o que é perecível e

metade do volume dos não perecíveis trabalha em sistema de *JIT/Crossdocking*. A única coisa que se trabalha com stock é a outra metade dos não perecíveis e os congelados. Basicamente, pode-se agrupar da seguinte forma: a marca própria com stock e a marca do fornecedor em *JIT/Crossdocking*.

De acordo com Grego (2014, p.19) JIT passa pela eliminação total do desperdício e por entregar os materiais, componentes ou matérias-primas nas áreas de produção nas quantidades certas e no momento certo evitando stocks.

O ciclo é diário, a loja faz a encomenda de manhã, o armazém passa ao fornecedor por volta das 12h, e o fornecedor, entrega no dia seguinte de manhã. Por exemplo, nas frutas e vegetais a entrega é feita no dia seguinte à encomenda entre as 06h e as 24h consoante o tipo de produto. Começa-se pelos vegetais de conservação e acaba-se com os vegetais de folha, ou seja, começa-se pelas batatas e acaba-se nas alfaces. Às 24h os carros estão a ser expedidos e no outro dia as 5h da manhã estão nas lojas. São ciclos por norma inferiores a 36h/48h ou menos e todos os dias o armazém começa vazio para 75% do volume. Ainda dentro deste processo, apesar de a grande maioria dos produtos serem separados por loja no armazém, por vezes, para além de enviar ao fornecedor a ordem de encomenda, envia-se também qual a loja que está a pedir o quê e o fornecedor entrega os produtos já preparados para determinada loja. Os artigos que tipicamente já vêm separados por loja são os artigos de pequena dimensão, como por exemplo as especiarias ou os livros.

Como exemplo de gestão logística no PD, temos o caso das especiarias, que inicialmente, quando o armazém solicitou aos fornecedores que comessem a enviar as caixas separadas pelas encomendas das lojas, estes temeram por um aumento indefinido dos custos e ainda que tenham aumentado de forma ligeira, as vendas dispararam. E isto, porque até essa altura, as lojas tinham receio de fazer encomendas de especiarias porque para além de receberem caixas com elevas quantidades, tinham de ser eles a fazer a separação. Por essa razão, esperavam até acabar o produto originando ruturas de stock. Com o novo método as lojas apostam mais no produto, têm-no sempre disponível e na realidade o incremento do custo logístico resultou num aumento das vendas. Outro exemplo em que a empresa opera do mesmo modo é para todo o material de economato e de funcionamento como o vestuário, calçado, facas de trabalho, etc. que vem uma palete separada e preparada pelo fornecedor para cada loja pois não há vantagens em ser a empresa a fazê-lo. Por sua vez, produtos como a cerveja já não interessa que venha uma palete da Central Cer, e outra da Unicer para a mesma

loja. É mais vantajoso ser feita a preparação das paletes/encomendas no armazém pois consegue-se fazer uma melhor ocupação das paletes e do transporte em camião.

4.2.3 Gestão de Transporte

Para Hara (2009, p.26) a logística pode ser dividida em três áreas: logística de entrada, estrutura e armazenagem e logística de saída. A logística de saída refere-se à distribuição física dos produtos pelo meio de transporte até ao consumidor final.

De acordo com Soares (2012, p.3) “a área mais diretamente associada ao conceito de logística é a dos transportes, pois os custos de transporte representam um dos elementos mais importantes na composição dos custos logísticos de uma empresa. De acordo com Ballou (2009), o transporte é capaz de absorver entre 33,3% e 66,6% dos custos logísticos totais. Assim, ao representar uma parte essencial do sistema logístico, o sistema de transporte desempenha um papel crucial no alcance do objetivo logístico: levar o produto para o sítio certo, na hora certa, na quantidade indicada ao custo mínimo (Dias e Carvalho, 2004)”.

Segundo Gomes (2014, pp.10-11) os canais de distribuição têm como principais objetivos, fazer a ponte que liga os produtores aos consumidores, garantindo a satisfação da procura sendo os seus custos bastante elevados comparativamente a outras atividades logísticas”

Para Ramalho (comunicação pessoal, 19 de Junho, 2018) “...para mal dos nossos pecados em Portugal não existe qualquer restrição as encomendas das lojas...” o que dificulta a eficiente gestão do transporte. “As lojas encomendam o que acham que precisam e o nosso compromisso é entregar amanhã”. Ao contrário do que acontece na Polónia ou Colômbia (países onde o grupo também opera) em que as lojas têm encomendas semanais programadas com base no histórico ou previsões de venda, nem que para isso tenham de ajustar os produtos a encomendar para perfazer as quantidades de encomenda programadas, em Portugal como tal não acontece tenta-se fazer a melhor ocupação possível das paletes e dos camiões de transporte por forma a otimizar o transporte.

De acordo com Grego (2014, p.17) o colaborador responsável deve preparar a encomenda na palete respectiva e proceder à cintagem ou filmagem da palete para se prosseguir para expedição junto ao cais onde se efetua a carga do veículo.

Sendo que uma das primeiras dificuldades, refere-se às dimensões das paletes. Da parte de quem gere o transporte, pretende determinadas medidas para garantir uma ocupação quase perfeita do camião, da parte da loja, pretendem medidas que lhes facilite o trabalho de descarga e arrumação. Uma outra dificuldade, prende-se com a própria natureza dos produtos a entregar. Uma vez que a empresa pretende ser especialista em frescos, este tipo de mercadoria não compadece com grande gestão de transporte, pois, para além de não poder aguardar demasiado tempo em armazém, as necessidades das lojas para este tipo de produtos, varia consoante variáveis não controladas pela empresa, como por exemplo a meteorologia. Torna-se difícil, portanto, programar a entrega de frescos em que o seu consumo depende ou varia com o estado do tempo. Ora, todas estas questões obrigam a empresa a resolver um problema de investigação operacional diário para otimizar toda a rede de distribuição.

Segundo Costa, Dias e Godinho (2010, pp. 83-84) afirmam que “um sistema de transporte eficiente permite que os produtos sejam enviados de forma célere para os locais onde estão a ser procurados, aumentando a sua disponibilidade para os clientes, e permitindo diminuir as vendas perdidas e/ou níveis de existências necessários para assegurar o mesmo nível de serviço”

Para ganhar eficiência nas entregas dos diversos produtos nas diversas lojas com os diversos tipos de transporte, existe o auxílio de um sistema que ajuda no planeamento de rotas, mas que por vezes colide não só com o horário em que as lojas pretendem receber os produtos para terem as equipas de reposição a postos, como pela localização de algumas lojas que se situam em espaços em que os regulamentos comunitários não permitem a entrada de determinados tipos de veículos. Atualmente todo este processo é feito a montante, sem a integração das lojas de forma que possam contribuir para o aumento da eficiência ou seja após os pedidos diários das lojas, tenta-se encaixar da melhor maneira possível as encomendas e entregas contando com o constrangimento que a fruta e peixe que é entregue de manhã e os secos e congelados que podem ser entregues mais tarde com maior mobilidade. Contudo, segundo Ramalho (comunicação pessoal, 19 de Junho, 2018), com o aumento cada vez mais acentuado do custo do gasóleo, mais tarde ou mais cedo irá ser obrigatório a criação de algum tipo de processo para integrar não só as necessidades das lojas como as necessidades de

transporte e formas de transportar para garantir taxas de ocupações máximas dos camiões. Está a trabalhar-se no sentido de dar maior robustez ao algoritmo de pedido dos produtos para tentar uma melhor conjugação entre pedidos e necessidades temporais. A loja pode só precisar de determinado produto em determinada data, mas se para obter maiores taxas de ocupação dos transportes e/ou reduzir o número de entregas for mais eficiente enviar esse mesmo produto antecipadamente o sistema ajudará nesse sentido. Esta redução oferece também uma melhoria na qualidade do serviço prestado ao cliente final uma vez que ao reduzir o número de reposições de stock em prateleira aumenta a comodidade para o cliente final aquando da compra pois não está a ser incomodado com reposições desnecessárias. Com vista ao mesmo objetivo, o algoritmo pode ainda efetuar a concentração de produtos, ou seja, ajustar com a loja o tipo de produtos que recebem a determinados dias. Simplificando e melhorando do ponto de vista da eficiência tanto a montante para o operador logístico como a jusante para as equipas de trabalho em loja e cliente final.

É nisto que reside o objetivo de melhoria porque quando se trata de cerca de 25 mil artigos torna-se quase impossível de gerir sem a ajuda de um algoritmo sofisticado e desenvolvido para evitar ruturas de stock especialmente de produtos com um maior *lead time*.

4.2.4 Gestão de Loja

Para Grego (2014, p.20) o MRP representa-se por um software para o cálculo das necessidades de materiais e produtos, garantido a sua disponibilidade quando são necessários fazendo a gestão da forma mais eficiente possível do nível de stock.

Segundo Gomes (2014, p.12) “stock define-se como sendo uma provisão de produtos destinados ao consumo (Zermati, 1996).

Quando a empresa começou a implementar um sistema MRP, nos últimos 10 anos, o grande passo foi passar de uma encomenda puramente manual e que até dependia da sensibilidade de quem a fazia, para uma encomenda automática com base no histórico de vendas, nível de stock desejado e projeções futuras de venda. No meio de uma encomenda manual haviam produtos que não eram encomendados e outros que eram encomendados sem necessidade efetiva, gerando por vezes a ideia de que haviam produtos que não vendiam (pois nunca eram encomendados) e gerando excesso de stock de outros produtos.

De acordo com Gomes (2014, p.14) “uma gestão de encomendas eficaz garante que as especificações do produto vão ao encontro das necessidades dos clientes...”

Numa fase inicial o MRP era utilizado de forma indicativa e apenas sugestiva, ou seja, os responsáveis pelas encomendas continuavam não só a adulterar as sugestões de encomenda, para umas tecnicamente piores, gerando por vezes ruturas, pois não contavam com o lead time do produto, como a não validar as sugestões de encomenda. Atualmente acontece o contrário, para além de existir agora uma confiança na encomenda gerada, o responsável não tem de validar a encomenda que por defeito está definida, mas sim apenas indicar alterações no padrão de consumo do cliente que automaticamente a encomenda é modificada pelo sistema. “Encomenda é atividade sem valor acrescentado e a partir de 2 mil artigos, se o stock estiver correto e a máquina bem afinada, não há nada ou muito poucas coisas que o ser humano faça manualmente melhor que a máquina”. Ramalho (comunicação pessoal, 19 de Junho, 2018).

Este tipo de gestão das encomendas afeta diretamente a gestão de trabalho em loja. Não quer dizer que as equipas de loja fiquem com menos trabalho, significa que pode otimizar-se o número e a dimensão das equipas e estas podem focar-se nouro tipo de trabalho em loja, como por exemplo, no controlo da garantia correta de stock, no sítio certo ou numa boa organização de loja para oferecer maior qualidade para o cliente final.

O processo é praticamente todo *pull*, ou seja, a loja tem um sistema *SAP* que através de *forecasting* com base no histórico de vendas e num objetivo de cobertura de loja segundo alguns parâmetros ajustáveis propõe diariamente qual deveria ser a encomenda a fazer tendo em linha de conta os diversos *lead time* dos diversos produtos. Se o responsável não interferir, cerca das 11h o pedido é enviado e processado e caso exista em stock vai consumir as unidades, se for um artigo JIT, produz uma ordem de compra ao fornecedor.

Por outro lado, existe o processo das promoções em que o responsável, noutra transação com base no histórico de promoções similares ou projeções de consumo específico, tem outra sugestão e carrega uma nova encomenda. Podendo ter como limitações a capacidade de abastecimento do fornecedor. Relativamente às promoções, estas também podem partir do fornecedor, quando por exemplo, têm um ramo de produção mais elevado e oferecem um desconto maior para uma encomenda maior na tentativa de escoar esse volume de produção.

Há um terceiro processo *push* em determinadas áreas específicas de frescos nomeadamente no peixe em que como quem vai comprar o peixe às lotas não sabe o que o mar vai trazer, não é a “loja” que define o que vai vender ou quais os peixes em promoção mas sim o que existir disponível, em quantidade e qualidade, ou aos preços praticados que possam influenciar uma promoção em determinado espécie de peixe. Os responsáveis têm então autonomia para decidir o que comprar e depois alocar, ou seja, fazer um *push* para as lojas. Eventualmente este sistema pode ser estendido à carne ou à fruta quando existe uma compra de oportunidade.

CAPÍTULO 5 – Conclusões

Este capítulo encerra a dissertação, com a apresentação dos principais contributos para a competitividade das empresas com base na questão de investigação, as implicações que resultaram da análise efetuada e sugestões para investigações futuras. É importante recordar que esta dissertação tinha como principal objetivo, compreender o impacto que a logística pode ter na competitividade da empresa através da questão de partida:

Q1 - “Em que medida a logística pode afetar a competitividade da empresa?”.

Para isso, e após uma cuidada revisão da literatura, que focou as áreas da logística e competitividade, a análise dos dados, que é uma etapa de extrema importância e que tem como principal objetivo permitir deduzir conclusões acerca da questão de partida, chegamos ao último capítulo onde são apresentadas algumas conclusões. Araújo e Silvestre (2011, p.171)

Deste modo, e como sucinta resposta à questão de partida, com base na revisão de literatura bem como no estudo de caso podemos constatar que a logística tende a alcançar uma melhoria na competitividade da empresa e obter uma vantagem competitiva face aos concorrentes. A logística poderá ser uma alternativa às fontes tradicionais de ganhos competitivos, como por exemplo a tecnologia, ainda que, essencial à competitividade da empresa. Poderá, então, através da logística, obter-se ganhos de eficiência e consequentemente incrementar positivamente a competitividade.

Para Carvalho, Garrido e Cruz-Machado (2012, p.1) a gestão logística deve adotar estratégias inovadoras para melhorar a capacidade de resposta às necessidades dos clientes devendo ser ágeis e capazes de ultrapassar as dificuldades e mudanças impostas pelos

mercados. A conjugação destes dois fatores, contribuem para uma melhoria da cadeia de abastecimento e da competitividade. Seja em termos de tempo, qualidade, atendimento ao cliente e melhorando a participação no mercado. Ainda segundo o mesmo autor, "...é fundamental uma abordagem resiliente para sustentar a competitividade da cadeia de abastecimento. Esta resiliência é responsável por dar uma rápida resposta a variações da procura gerando uma importante vantagem competitiva..."

De acordo com Mansidão e Coelho (2014, p.4) na literatura, é possível identificar uma quantidade significativa de investigação acerca da relação entre o desempenho logístico e o desempenho organizacional como referido por Larson *et al* (2007, pp.1-24) que demonstram que o desempenho das atividades logísticas pode ter impacto no desempenho organizacional.

Segundo Green *et al.* (2008 pp.317-327) que abordou a relação entre as práticas logísticas e o desempenho organizacional de um grande número de empresas dos EUA, concluiu que essas mesmas práticas logísticas têm um impacto positivo no desempenho dos negócios. Nomeadamente na qualidade e rapidez da entrega e no desempenho do marketing das organizações, que por sua vez tem um efeito de alavancagem no crescimento médio das vendas e nos lucros.

De acordo com Fugate *et al.* (2010, pp.43-61) quanto melhor a qualidade da relação entre logística de recursos humanos e o planeamento de soluções para as necessidades dos clientes, menor o nível de reclamações e maior os níveis de eficiência devido à positiva capacidade de resposta, permitindo níveis mais baixos de desperdícios e capital investido aumentando a eficiência logística

5.1 Last Mile e eficiência

As organizações procuram através dos canais de distribuição proceder a uma distribuição física de produtos e serviços para o consumidor final o mais eficiente possível. Meneses (2014, p.3)

Um dos objetivos de uma unidade de negócio poderá passar por ser o mais eficiente possível e gerar um preço o mais competitivo possível e o que é tido em conta é ser muito eficiente do ponto de vista da *last mile* e deste modo ganhar volume e concentração. A empresa vê aqui uma possibilidade de ganhar valor através de uma proposta de um custo de

distribuição mais competitivo. Esta concentração e volume, permitirá oferecer, por exemplo, produtos importados a preços competitivos. Um pequeno comerciante se o quiser fazer de um fornecedor de grande qualidade vai tendencialmente ter um custo muito elevado. Mas se for um grande comerciante, em que ele próprio se encarrega de efetuar a distribuição com a sua rede para um grande número de lojas já tende a conseguir um custo interessante. O que se pretende é democratizar o acesso a alguns produtos de qualidade especialmente no que Portugal não consegue produzir.

É necessário também fazer uma análise do que o cliente final está disposto a pagar por determinado produto, porque pode não valer a pena insistir num produto mais caro, seja pela sua origem nacional ou por determinadas características do produto, quando o cliente final apenas está disposto a pagar o valor mais baixo possível.

Segundo Ramalho (comunicação pessoal, 19 de Junho, 2018), “a empresa aperta valor pela elevada abrangência geográfica que permite efetuar encomendas de grande dimensão e distribuir por todo o país face ao operador de retalho tradicional que se vê obrigado a apostar noutras áreas diferenciadoras, seja no serviço, num sortido de excelência, num *know-how* específico e não pela dimensão porque aí a logística irá sempre conseguir produtos fora de época, noutras localizações do mundo e com a questão da eficiente *last mile* irá conseguir acrescentar valor.”

5.2 Projeções Futuras

É apontado pela organização duas grandes apostas futuras para contribuir para o seu desenvolvimento e ganho de sinergias, que são elas, a conclusão do parque logístico na região centro, que irá acabar com a dispersão causada pela falta de capacidade do armazém atual de operação JIT e a automatização e consequentes novos processos de trabalho. Neste segundo ponto surgem três grandes desafios. O primeiro é a força de trabalho porque, fruto da evolução das pessoas, hoje em dia não é aliciente trabalhar em armazéns e/ou lojas com tarefas repetitivas de transporte, manuseamento e reposição de artigos. Outra questão é o aparecimento cada vez maior de novas normas ou restrições do que as pessoas podem fazer, seja relativo a horários, turnos, pesos a transportar, etc. E por último, o próprio desenvolvimento tecnológico. Hoje em dia, fala-se de máquinas cada vez mais pequenas, com custos menores, com reparações ou substituições mais rápidas e tudo isso contribui para o tema que está na ordem do dia que é o omnicanal ou a *last mile* até casa do cliente. É preciso

responder á questão “será que no futuro os clientes ainda continuarão a ir a lojas físicas ou a comprar online e receber em casa?”. O que não é visto pela empresa como maléfico porque, a acontecer, vai sempre ser preciso alguém que leve o produto para casa do cliente e isso é o negócio da empresa, porque o negócio da empresa não é ter armazéns e lojas, mas sim fazer o *link* entre o produtor e o consumidor. A logística é o meio de fazer este link da forma mais eficiente possível. Ou seja, por um lado a força de trabalho e a automação e por outro como estar no omnicanal porque haverá sempre quem queira deslocar-se ás lojas mas haverá quem queira receber os produtos em casa e caberá às empresas perceberem que tipo de logística aplicar para o fazer da forma mais eficiente possível.

5.3 Limitações e sugestões para investigações futuras

Esta dissertação tinha como principal objetivo perceber a logística como instrumento de competitividade da empresa, através do caso de estudo Pingo Doce. As limitações identificadas conduzem o autor a considerar que as conclusões obtidas não podem deixar de ser consideradas como provisórias e passíveis de revisão, através do desenvolvimento de estudos mais aprofundados noutras empresas do sector e sectores similares.

Das limitações encontradas referem-se:

- a) O Estudo foi baseado apenas numa empresa através de entrevista semi-estruturada com o diretor de logística nacional;
- b) Dificuldade em aceder a algumas informações base da empresa bem como forma de operar.

Pode ainda realizar-se outras investigações nesta área ao nível:

- a) de outras empresas concorrentes e/ou similares;
- b) num futuro próximo, para estudar a evolução seja de infraestruturas seja de tecnologia que é expectável.

Referências

- Altomonte, C. and Békés, G. (2016). “*Measuring competitiveness in Europe: resource allocation, granularity and trade*”, (eds.), Bruegel Blueprint Series XXIV, Brussels.
- Araújo, J. F. e Silvestre, H. C. (2011). Metodologia para a Investigação Social. Escolar Editora.
- Arbache, F. S. (2015). Gestão de logística, distribuição e trade marketing. Rio de Janeiro: FGV, p.21.
- Atkinson, D. (2013). Productivity: “*Clearing up the Confusion*” – The Information technology & Innovation Foundation.
- Augusto, S. (2017). *A logística já não é o que era e ainda bem e muito mais*. <http://expresso.sapo.pt/economia/2017-06-12>
- Autoridade Tributária e Aduaneira (2016). “Código do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas”, Lei N.º 5/2016, de 29 de fevereiro de 2016.
- Ayres, A.P.S. (2009). “Gestão de Logística e Operações”. https://issuu.com/silviomancilha/docs/gestao_de_logistica_e_operacoes
- Ballou, R. (2011). “Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física”. 1. ed. São Paulo: Atlas
- Ballou, R. (2006). “*Revenue estimation for logistics customer service offerings*”. The International Journal of logistics Management.
- Baptista, C. e Sousa, M. (2011). Como fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios, segundo Bolonha (4ª Ed.). Lisboa: Pactor.
- Baptista, C. e Sousa, M. (2014). Como fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios, segundo Bolonha (4ª Ed.). Lisboa: Pactor.
- Barreiros, (2013). “O Empreendedorismo Num Contexto De Crise Económico-Financeira” (Dissertação de Mestrado, ISCTE Business School. Lisboa).
- Bener, M. e Glaister, K. W. (2010). “*Determinants of performance in international joint ventures*”, Journal of Strategic Management. Vol. 3 No. 3, pp.188-214.
- Bertaglia, P. R. (2009) “Logística e Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento”. 2.ed. São Paulo: Saraiva
- Bessant, J. e Tidd, J. (2009) “Inovação e empreendedorismo”. Porto Alegre: Bookman, p.512
- Beth, S., Burt, D.N., Copacino, W., Gopal, C., Lee, H.L., Lynch, R.P. & Morris, S. (2006). “*Supply chain challenges: Building relationships*”, Harvard Business Review on Supply Chain Management. Boston: Harvard Business School Press.
- Calmanovici, C. E. (2011), “A inovação, a competitividade e a projeção mundial das empresas brasileiras”, Revista USP, (89), Brasil: São Paulo.
- Carmo, H., (2007), “Desenvolvimento Comunitário”, Lisboa, Universidade Aberta, 2ª edição.
- Carvalho, H., Garrido, S. A., Cruz-Machado, V., (2012) *Agile and resilient approaches to supply chain management: influence on performance and competitiveness*.
- Carvalho, J. C. (2010.) “Logística e Gestão”, Edições Sílabo, 1ª edição, Lisboa.
- Carvalho, J. C. (2012) “Logística e Gestão”, Edições Sílabo, 1ª edição, Lisboa.
- Carvalho, R. M. (2014) “A Força das Coisas – Diário de um futuro lusófono”, 1ª edição bnomics Portugal, p.179.

- Carvalho, R. M. (2011) “Comprender + África” 2ª edição Círculo de Leitores.
- Carvalho, R. M. (2011) “Parcerias - Como criar valor com a internacionalização” (2ªed) Lisboa: Deplano.
- Castro, G., Delgado-Verde, M., J. E- & Cruz-González, J. (2013). “*The moderating role of innovation culture in the relationship between knowledge assets and product innovation- Technological Forecasting and Social Change*”, 80(2). pag.351-363. <http://dx.doi.org/10.1016/j.techfore.2012.08.012>.
- Caterplus (2018). <https://www.caterplus.pt/o-grupo-jeronimo-martins/>.
- Chao-Hung W., Li-Chang H., (2010). “*The Influence of Dynamic Capability on Performance in the High Technology Industry: The Moderating Roles of Governance and Competitive Posture*”. African Journal of Business Management 4(5) p.562-577.
- Cosimato, e Troisi, (2015) “*Green supply chain management: Practices and tools for logistics competitiveness and sustainability. The DHL case study*” The TQM Journal, Vol. 27 Issue: 2, p.256-276.
- Costa, (2011) empresas do sector da logistica em Portugal. http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/sector_da_logiacutestica_em_portugal_vale_92_mil_milhotildes_de_euros.
- Costa, (2014), “O Dumping Segundo a Lei Portuguesa”, Economias. <http://www.economias.pt/o-dumping-segundo-a-lei-portuguesa/>.
- Costa, J. P., Dias, J. M., Godinho, P. (2010). Logística. Imprensa UC
- Council of Logistics Management (2016). “Definição de logística”. <http://www.clm1.org>.
- Coyle, John, Bardi, Edward e Langley, (1996). “*The Management of Bussines Logistics*”, West Plubishing Company, 6th ed. New York.
- Daugherty, P. J. (2011) *Review of logistics and supply chain relationship literature and suggested research agenda*. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, v. 41, n. 1, p.16-31.
- Eugene, G. Lukac and Don Frazier Deloitte Consulting LLP (2012) - Published in Journal of Business Strategy, Vol. 33 Issue: 4, pp.49-57.
- Fiani, R. (2011). “Cooperação e conflito: instituições e desenvolvimento económico”. Rio de Janeiro, Elsevier p.11.
- Firmino, M. (2010). “Gestão das Organizações – Conceitos e Tendências Atuais”. 4ª Edição.
- Fugate, B. S., Mentzer, J. T. and Stank, T. P. (2010). Logistics Performance: Efficiency, Effectiveness, and Differentiation. Journal of Business Logistics31: p.43-61.
- Gomes, M. I. C. (2014). “Gestão de encomendas de quantidades reduzidas: Caso de estudo” (Dissertação de Mestrado, Universidade Nova de Lisboa).
- Gomes, P. R. F., (2014). “*Gestão de Operações de um armazém*” (Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto).
- Gonçalves, (2014). “Análise e melhoria de operações de um armazém JIT: caso de estudo” (Dissertação de Mestrado, FCT, Lisboa).
- Green, K.W., Whitten, D. and Imman, R. A. (2008). The Impact of Logistics Performance on Organizational Performance in a Supply Chain Context. Supply Chain Management: An International Journal13, p.317-327.
- Grego, A. R. S. G., (2014). “*Gestão de Stocks e Armazém de Matérias-Primas*” (Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico do Porto).

- Guerra, E. L. A. (2014). “Manual de Pesquisa Qualitativa” Belo Horizonte: Grupo Anima Educação.
- Gutierrez, K.J.G., Arguello, L.V.P., Jaimes, W.A., (2015) Restructuration of Logistics Networks: Na Industrial case study in Colombia. International Association for Management of Technology IAMOT, Conference Proceedings p.1853-1860.
- Haguette, T. M. F. (1997). Metodologias qualitativas na Sociologia. 5a edição. Petrópolis: Vozes.
- Halldórsson, A. Larson, P.D. and Poist, R. R. (2008). “*Supply chain management: a comparison of Scandinavian and American perspectives*”, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, vol 38, p.126-142.
- Hara, C. M. (2009). Logística: Armazenagem, distribuição e trade marketing. 3. Ed. Campinas: Alínea.
- Hazen, B. T. e Byrd, T. A. (2012). “*Toward creating competitive advantage with logistics information technology*”, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 42 Issue:1, pp.8-35. <https://doi.org/10.1108/09600031211202454>.
- Hoel, A., Garber, J., Sadek, W., (2011). “Engenharia da infraestrutura de transportes: uma integração multimodal”. Estados Unidos: Cengage Learning.
- Hollensen, S. (2011). “*Global Marketing: A Decision-oriented Approach*” (5ª ed.). Prentice Hall Financial Times.
- Isoraite, M. (2009). “*Importance of Strategic Alliances in Company`s Activity*”. Intellectual Economics, ISSN 1822-8038 1 (5), p.39-46.
- Jerónimo Martins SGPS S.A., (2018). Relatório & Contas.
- Jerónimo Martins, (2018). Vendas Preliminares 2017.
- Jerónimo Martins SGPS S.A., (2016). Relatório & Contas 2016.
- Jerónimo Martins SGPS S.A. (2014a). Apresentação Logística Janeiro 2014.
- Jingping, X. (2017). “Globalização - Protecionismo de Trump e globalização chinesa chocam-se em discursos na Apec” RFI, Portuguese ed. Paris.
- Junior, M. S. (2013). “Modal Marítimo – Transporte de produto químico com aplicação de admissão temporária”. MBA em Logística Empresarial.
- Kannan, V. R. and Tan, K. C. (2010). “Supply chain integration: cluster analysis of the impacto f span of integration”, Supply Chain Management: na International Journal, vol 15, p.207-215.
- Ketels, “*Competitiveness Frameworks Review*” (2016). An Analysis Conduced for the National Competitiveness Council, Dublin.
- Lacombe, F.)2009). “Teoria geral da administração”. São Paulo: Saraiva.
- Lambert, D. M. S., James, R. (1993) Strategic Logistics Management 3ªed, Irwin, EUA p.22-23.
- Langley, C. J., Coyle, J. J., Gibson, B. J., Novack, R. A., & Bardi, E. J. (2008). *Managing supply chain: A logistics approach*, South-Western Cengage learning (8th ed.).
- Larguesa, A. (2017). <http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/os-numeros-do-novo-centro-logistico-nortenho-da-jeronimo-martins>.
- Larson, P. D., Poist, R.F. and Halldórsson, A. (2007). Perspectives on logistics vs. SCM: a survey of SCM professionals. Journal of Business Logistics 28 p.1-24.

- Ling, F. Y., Ibbs, W., & Cuervo, J. (2005). "Entry and business strategies used by international architectural, engineering and construction firms in China". *Construction Management and Economics*, p.509-520.
- Lino, M. (2006). http://www.trainlogistic.com/pt/Imprensa/Artigos/06_05_portugal_logistico.htm.
- Lukac, E. G., Frazier, D. (2012). "Linking strategy to value" *Journal of Business Strategy*, v. 33, n. 4.
- Magalhães, P. S. B. (2011). "Transporte Marítimo: cargas, navios, portes e terminais". São Paulo, Edições Aduaneiras LTDA.
- Mangan, J., Lalwani, C., & Butcher, C. T. (2008). *Global logistics and supply chain management*. Wiley Higher Education.
- Mansidão, R., Coelho, L. A. G., (2014). *Logistics Performance: a Theoretical Conceptual Model for Small and Medium Enterprises*.
- Marquez, R. C. (2003). "Alianças Estratégicas". Campinas, SP: Editora Alínea.
- Martins, P. G.; Laugeni, F. P. (2006) "Administração da produção". São Paulo: Saraiva.
- Matos, M. (2011). "O papel das Parcerias na Internacionalização de Empresas – O caso da Enterprise Europe Network" (Relatório de Estágio, Universidade de Coimbra, Coimbra).
- Mcginis, M. A.; Kohn, J. W.; Spillan, J. E. (2010), "A longitudinal study of logistics strategy: 1990-2008". *Journal of Business Logistics*, v. 31, n. 1, p.217-235.
- Mehta, R., Polsa, P., Mazur, J., Xiucheng, F. and Dubinsky, A. J. (2006). "Strategic Alliances in International distribution Channels" *Journal of Business Research*, p.59.
- Menchik, C.R. (2010). "Gestão de Transportes e Distribuição" (1ªed.) IESD Brasil S.A. Curitiba.
- Mendonça, C. (1997). "Transportes e Seguros no Comércio Exterior". São Paulo: Aduaneiras.
- Missão e Posicionamento do Pingo Doce (2019). <https://www.pingodoce.pt/o-pingo-doce/missao-e-posicionamento-do-pingo-doce/>
- Monczka, R. M., Trent, R. J., & Handfield, R. B. (2011). "Purchasing and Supply Chain Management" (5 ed.): Thomson/South-Western.
- Monteiro, (2016). *Revista Militar* Nº2577, p.931-966.
- Montgomery, C. A. (2012). "The strategist". New York, NY: HarperCollins.
- Moura, B. (2006). *Logística: conceitos e tendências*. Rio de Janeiro: Centro Atlântico.
- Nazário, (2010). "O papel do transporte na estratégia logística". Fleury, Paulo Fernando; Wanke, Peter; Figueiredo, Kleber Fossati. *Logística empresarial: perspectiva brasileira*. 1. ed. São Paulo: Atlas p.126-132.
- Neves, J. (2012). "Análise e Relato Financeiro – Uma Visão Integrada de Gestão". 5ª ed. Alfragide: Texto Editora.
- Neves, J. (2011). "Avaliação e Gestão da Performance Estratégica da Empresa". 2ª ed. Lisboa: Texto Editora.
- Porter, M. (1985). "Technology and Competitive Advantage", *Journal of Business Strategy*, Vol. 5 Issue: 3 p.60-78.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage-Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press New York.

- Porter, M. (1989). “A cadeia de valores e vantagem competitiva”. *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro p.34.
- Porter, (1985). *Vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus.
- Ramalho, Pedro (2018). Diretor de logística de operações Pingo Doce, em entrevista realizada a 19/06/2018.
- Rangel, (2017). A logística já não é o que-era e ainda bem e muito mais. <http://expresso.sapo.pt/economia/2017-06-12>.
- Rodrigues, (2007). “Introdução aos sistemas de transporte e à logística internacional” 4.ed. São Paulo: Aduaneiras.
- Soares, M. P. (2012). “Gestão de Transportes” (Dissertação de Mestrado, Universidade de Coimbra, Coimbra).
- Subramanian, N. et al., (2016). *Party logistics service providers and industrial cluster competitiveness*. *Industrial Management & Data Systems*, v. 116, n. 7, p.1303-1330.
- Teixeira e Amaro, (2013). “Avaliação do desempenho financeiro e da criação de valor—um estudo de caso”. *Revista Universo Contábil*, v. 9, n. 4, p.157-178.
- Tidd, J., Bessant, Johon, Pavitt, Keith. (2001). “Gestão da Inovação: Integração das mudanças tecnológicas, de mercados e organizacionais” p.243.
- Xiaofeng N., Tamer B., Mehmet G., Saibal R., Dan Z., (2017). “*Joint procurement and demand-side bidding strategies under price volatility*” *Annals of Operations Research*, Ed Springer US, vol. 257 p.2.
- Viana, J. J. (2008). “Administração de materiais: um enfoque prático”. São Paulo: Atlas.
- Vieira, G. B. (2002). “Transporte internacional de cargas”. 2 ed. São Paulo: Aduaneiras.
- Vitasek K., (2016). “*Strategic sourcing business models, Strategic Outsourcing:*” *An International Journal*, Vol. 9, No. 2, p126–138.

Anexos

Anexo A - Guião da Entrevista

- 1) Fale-me um pouco do seu percurso na empresa?
- 2) Como se encontra organizada a logística, a nível nacional em termos do abastecimento das lojas? Quais as melhorias/evolução nos últimos 10 anos?
- 3) Qual a política da empresa em relação à subcontratação logística? (tipos de serviço, motivos, limitações, etc)
- 4) Através do desenvolvimento e adoção de novas tecnologias na distribuição, acha que facilitou não só o aparecimento de novos operadores bem como a melhora do serviço prestado? Em que áreas? Qual o peso dos custos inerentes à logística?
- 5) As vantagens do crossdocking são conhecidas no que respeita a tempo e custos. Os vossos fornecedores operam desse modo? As mercadorias vão para os centros de distribuição já separadas por loja ou é aí que fazem a separação? Relativamente aos fornecedores, preferem focalizar para reduzir custos ou preferem um maior número para evitar quebras de abastecimentos?
- 6) Temos assistido nos últimos anos a uma passagem do comércio tradicional para o moderno assente nas grandes cadeias de abastecimento com melhorias para o cliente final. Qual o contributo que a logística tem oferecido nomeadamente nas importações?
- 7) O país tem acompanhado positivamente as empresas na criação de incentivos (fiscais e outros) no desenvolvimento da logística? Quais as limitações? No seu entender o que os Governos poderiam fazer para ajudar as empresas do ponto de vista logístico?
- 8) Quais os novos projetos/melhorias que estão em cima da mesa para os próximos anos e quais os objetivos desejados? Vê como possível/benéfico a criação de parcerias com partilha de mecanismos logísticos? (infraestruturas, meios de transporte, RH, etc)
- 9) De que forma é feita a gestão de informação entre lojas e armazéns/centros de distribuição para realização de encomendas e reposição de stocks? (processamento, receção, preparação, envio, tempos médios, etc)
- 10) No transporte, existe uma gestão das quantidades enviadas pelo meio de transporte ou apenas pelas necessidades geradas na encomenda? Se ocorrem perdas de mercadorias pela ineficácia do transporte como são geridas?

Anexo B - Respostas obtidas na entrevista

1 – Começou em Março 1998, na área de logística em projetos numa equipa para repensar o que era a operação de logística. Depois para *tirth party contract management*, gestão de contratos com operadores terceiros com o dossier de congelados em outsourcing. Até que mudei pela empresa que quis mudar pela dimensão que estavam a ter e face à incapacidade e pelo investimento que a empresa pretendia fazer para lançar um novo tender ao mercado e fazer uma operação melhor. No meio do processo entenderam que podiam fazer mais e melhor in house. Aperceberam-se que não tinham sinergias em fazer fora e seria mais vantajoso fazer em casa. Por volta de 2000 iniciei a operação de congelados *in house*, construíram um armazém e fui convidado a ser gestor operacional dessa unidade. Foi a primeira experiência de gestor operacional no armazém de Vila de Conde, responsável por um fluxo de mercadoria desse armazém durante dois anos. Fui convidado para ir para a Azambuja para o armazém de frescos, (refrigerados quatro anos) e depois fui para as lojas 3 anos e uns meses. Fui ainda *district manager* com várias lojas ao meu cargo onde se comprou as lojas Plus para converter em Pingo Doce sendo a primeira em Alcochete. Em 2010 voltei a ser chamado para a logística para um novo processo de desenhar novos armazéns pois estavam esgotados. Nessa altura constituiu-se um grupo de trabalho de *project managers seniors* e fez-se um desenho dos novos armazéns que foram abertos daí em diante com todas as dificuldades em Algoz, Alfena, e falta o terceiro que será na região centro que irá colmatar os problemas atuais de falta de capacidade. Será o que terá maior operação e capacidade a nível nacional. Alfena tem a operação de não perecíveis, frutas e vegetais e peixe frescos. O novo vai ter apenas de não perecíveis com igual capacidade das três operações de alfena. A equipa foi desmantelada com um dos membros a ir para a Colômbia e outro para a Polónia e eu passei para Algoz como responsável regional para abrir o armazém. Recrutei a equipa mas não chegou a ir e passei a ser responsável pela operação logística centro, “site manager”. Todos os entrepostos da zona centro tiveram à minha responsabilidade durante dois anos. Mais tarde, o diretor polaco, quis regressar à Polónia, e passado algum tempo passei a ocupar o lugar de diretor de operações desde essa altura até hoje. Passando por duas direções de logística e operações de loja. É política da

empresa a cada três ou quatro anos e mudarem de cargos por vezes em direções diferentes.

2- Nós entendemos logística física como transporte e operações de armazém. Os dois grandes clientes são o PD e o Recheio. O PD é uma cadeia quase 100% centralizada. Exceto um ou dois produtos regionais, que possam ser certificados como por exemplo o pão de Mafra que pode estar à venda em alguma loja em Mafra ou o pão alentejano, jornais e revistas e alguns artigos da Bimbo (antiga Panrico, Donuts, Bolicão, com validade muita curta que já têm a sua rede de distribuição) tudo o resto é 100% centralizado inclusive bens que não são para venda, como fardamentos, os materiais de marketing, comunicação vai para os PD pelo processo interno. O Recheio é um *oldsaler* é um grossista e o que está centralizado é só a marca própria e a parte perecível. Tudo o que é artigos de mercearia ou higiene de marca de fornecedor são entregues nas próprias lojas. O PD representa cerca de 93% do que nós fazemos, são cerca de 400 lojas em Portugal, o Recheio 40 e o grande volume é para o PD. Tudo isto no Continente. Na Madeira pelo seu estatuto, têm lá uma empresa do grupo que é a Lidosol que pertence ao grupo Jerónimo Martins. Para o cliente a loja é igual mas do ponto de vista fiscal tem as suas normas e do ponto de vista logístico também funciona de forma diferente e depende diretamente do diretor geral dessa empresa mas os processos são iguais aos nossos. Estão em comunicação constante, mas hierarquicamente depende da diretora geral da empresa Lidosol e não da estrutura logística do território continental. Nos Açores existe uma parceria com grupo local que ajudaram a montar os processos logísticos. Olham para a Madeira e Açores como mais uma loja. Envia carga por contentores ou aviões e depois lá, no armazém eles é que distribuem para as lojas.

A logística JMR Jerónimo Martins retalho, está dividida, à semelhança do Pingo Doce, em três regiões. Região Sul até Sines, a região Centro que vai de Sines até Figueira e Coimbra exclusive e a região Norte que vai das figueiras e coimbras até ao norte do país, Mirandela, Bragança etc. A região centro tem 50% do volume, região norte 40% e região sul 10%. Em número de lojas o Algarve são 45, o centro 220 e o norte 180, grosso modo. Estrutura macro com cada uma destas regiões ter uma estrutura de armazéns e uma estrutura de transporte regional. Cada uma delas liderada por um diretor regional exceto o sul que é liderado por um site manager pela diminuta

dimensão (uma pessoa mais “junior”). Estas 3 pessoas respondem-me a mim *direct reports*. Diretor de operações nacional.

Existe a área de transportes que tem um *national transport manager* que é uma pessoa mais responsável pela governança de todo o processo de transporte, escolha dos transportadores que tem uma estrutura operacional local gerida localmente onde gere o *contractos locais*. Há uma pessoa que diz que vamos trabalhar com este transportador e vai negociar pois o país é pequeno demais para haver *contratos locais*. Ao invés da Polónia que a operação é tão grande que um operador de uma região dificilmente vai estar na outra região.

Estamos organizados em cinco fluxos logísticos diretos, organizados por temperaturas, quer nos armazéns quer nos próprios transportes. Do mais quente para o mais frio temos os produtos que não precisam de frio, não perecíveis ou secos/ambiente, os frutas e vegetais, que trabalham entre 8 a 12 graus (bacalhau), o peixe fresco, que trabalham a 0 graus mas o armazém pode estar um pouco mais, 6 graus, porque o peixe está sempre com gelo. Os frescos que trabalham a 0 a 4, os iogurtes, charcutaria, carne, saladas, e por último, os congelados que trabalham a -18. Toda a estrutura desenhada em função disto.

Cada região terá um armazém para este tipo de fluxos. Na prática poderá não ser exatamente assim e terá de haver ajustes pela falta de dimensão. Há medida que vão crescendo, havia uma nave no centro e no norte. Depois, aumentaram a capacidade deste armazém, abriram outros dois ao lado e depois o de Alcochete, os congelados que estão no MARL. No norte, tinham esta dispersão toda mas com Alfena já conseguiram centralizar os não perecíveis e os fruta e peixe mas ainda têm os frescos e congelados em Vila do Conde que se pretende passar para Alfena.

Cada loja, tem à partida, consoante a geografia um centro de distribuição que lhe está adstrito pela proximidade. As figueiras e coimbras podiam ser para a zona centro ou norte e acabaram por alinhar pela divisão hierárquica das regiões. A região norte das operações de loja, que tem um diretor de operações de loja, acaba nas figueiras e coimbras. O diretor regional do norte (Domingos Sousa) é responsável pelas lojas a partir de figueiras e coimbras para cima.

Nos últimos 10 anos muita coisa aconteceu mas selecionando dois grandes eventos que mudaram muito, um é do ponto de vista organizacional e estratégico todo este novo dimensionamento/desenho de novas operações, o repensar de onde deveríamos

ter os armazéns, que tipo de armazém e como re-abastecer as lojas tendo sido estudados com alguns trabalhos académicos atendendo à organização do país, muito focado em Lisboa e Porto, com base puramente no modelo matemático se não se tivesse em conta a disponibilidade de espaços o valor das rendas, deveríamos ter um armazém no Prior Velho e outro na Maia ou Castelo do Queijo, como não é possível, temos o mais próximo possível.

No verão o Sul desperta um boom. E verificaram que os custos que tinham em levar os produtos para lá compensaria abrir lá um centro de distribuição não sendo 100% autónomo, compensa!

Outro ponto, foi a mudança de funcionamento dos transportes, houve uma mudança estrutural na logística muito importante. A logística tem três pilares de custos +/- equivalentes, o transporte, as pessoas e o imobilizado. Com o aumento do custo do gasóleo nos últimos anos, o custo de transporte vale quase 50% do custo logístico. Teve de se encontrar outras soluções, mudanças estratégicas, tecnologias, renovação das frotas, a própria condução, *governance* nos próprios contratos começaram a ter contratos open *book* com os transportadores. No armazém a tecnologia implementada de *voice picking*, veio trazer aumentos de produtividade que se pretende estender a operações de perecíveis de forma mais eficiente que ainda não acontece até agora.

Voice piking foi passando por vários processos de execução das encomendas das lojas e atualmente o operador deixou de ter papeis e terminais de radio frequência, que já eram uma melhoria, e passou a ter um *headset* que lhe liberta as mãos e lhe vai dando instruções enquanto vai trabalhando. Há uma possibilidade que anda a ser estudada para passar para um sistema de realidade virtual aumentada, em que o operador usará uns “óculos” onde vê as informações em vez da atual voz. Ainda não se sabe se passará por aí ou pela automação. A inovação tecnológica é que ditará a escolha.

3- Tradicionalmente a Jerónimo Martins, tem uma tendência para recorrer pouco à subcontratação logística. À medida que vão crescendo é fazer tudo in house. O princípio é, tendo em conta que o objetivo/foco é a qualidade dos perecíveis e os frescos reconhece-se vantagem em ter a cadeia totalmente dominada pois esta cadeia de frescos exige muita flexibilidade e agilidade e se for feita por um operador logístico é mais difícil o seu controlo e há coisas que este não vai fazer da forma mais eficiente como nós fazemos. A cadeia de peixe fresco é muito tensa. Nós encontramos nas lojas provavelmente o que foi comprado no dia anterior para amanhã estar na loja. Chegará

antes da loja abrir para que a loja receba o mais fresco possível. Num operador logístico, ou tem um custo muito grande, que gera um preço complicado, ou torna-se impossível. Só recorrem quando não têm capacidade ou volume ou quando são coisas muito específicas q não tem vantagens ter *in house*.

Os congelados, por exemplo da região centro, operavam com um armazém no norte que foi uma operação desenhada para cinco anos e aguentou sete mas depois tornou-se incomportável ter um armazém no norte e, então, temporariamente (dez anos) até termos capacidade de fazer em casa porque um armazém de congelados é um investimento muito grande, sub-contratamos a um operador logístico, que está a fazer a região centro em artigos de alta rotação. E temos duas outras que são feitos por outros especialistas BOMI, que é a farmacêutica que envia para as lojas os produtos farmacêuticos que podem ser vendidos sem receita medica e os têxtil distribuídos pela STV às poucas lojas que ainda têm.

Tudo isto é verdade para operações de armazém!

Em transporte, vai ser sempre feito por um especialista sub-contratado apesar de haver vários tipos de governance dos contratos, o *open-book* ou os mais clássicos, fixos, em que são definidos um número de camiões, pagamos um x e em cima disso um y por km ou ainda em que pagamos ao frete. Isto porque a operação de transporte é muito sensível e específica que tem uma contratação coletiva muito específica e muito *know-how* muito específico em que ainda se reconhece que não se tem ainda *know how* específico. Nunca se pensou em apostar nessa vertente, mas não se descarta a hipótese de vir a fazer *in house* essa operação. A tendência de mercado tem passado de antigamente, que havia muitos pequenos operadores com o seu camião, para hoje em dia cada vez mais grandes operadores. Há alguns associados que têm um peso muito maior, TJA, Patinter, Paulo Duarte que têm uma sinergia em estar no retalho alimentar como outros ramos como combustíveis que podem ter o mesmo trator que hoje leva uma galera de produtos alimentares e amanhã leva uma galera de combustíveis.

Na Polónia o modelo é diferente e que poderá ser implementado em Portugal que é, as galeras são da JM e só subcontratam os tratores. Até agora não é assim porque as lojas são muito específicas, porque o ideal seria que as lojas recebessem semi-reboques de 32 paletes, mas tal não é possível e implicaria que cada carro fosse desenhado com base na loja. Há grande maioria recebe um carro de 20 paletes ou 12 e já seria mais difícil de ir para o mercado contratar.

Pelo contrário e ao contrário do que os operadores logísticos fazem a JMR não subcontrata para operações de armazém com todas as pessoas do JMR, não recorrem subcontratação de mão de obra para armazém.

4- Sim, sem dúvida, têm surgido alguns novos operadores mas principalmente na qualidade do serviço prestado e pessoas a desenvolver novas soluções, *solution providers*, apresentar novos software *house* na questão do transporte para fazer leilões para escolha de transporte como software de integração de gestão de armazéns, de cais, gestão da própria força de trabalho e por outro lado ainda se tem uma operação muito manual com recurso a mão de obra intensiva e cada vez mais a tendência é automação que vai trazer novas tecnologias e oportunidades. Outra área é a integração de dados e todo o processo de determinação de quantidades *fourcasting* onde há muito a explorar até no desenvolvimento da cadeia de abastecimento *supply chain* até por imperativos legais o processo de troca de informação está a ser mais ágil e mais industrializado quase automatizado. Temas como a rastreabilidade, onde se consegue ir acompanhando os vários passos do produto de onde vêm, de quem vem em tempo real os vários passos da cadeia. Tudo isto tem vindo a ser cada vez mais desenvolvido primeiro com a leitura ótica, hoje em dia muito com transferência de informação por via eletrónica onde o fornecedor pode enviar uma mensagem eletrónica na expedição do artigo e eu só tenho de confirmar que recebo.

Os custos logísticos representam cerca de 3% das vendas o que nas operações de retalho alimentar, que é um ramo de margens esmagadas, faz como que a pressão sobre os custos logísticos seja enorme.

5- Nós trabalhamos com *crossdocking*! Nós cá dentro de casa chamamos *crossdocking* a uma coisa que normalmente não é o *crossdocking* puro tal como é aprendido nos livros. Primeiro, normalmente na teoria logística fala-se de *crossdocking* quando o fornecedor entrega o produto, tenho uma operação de chão, de praia, recebo, distribuo pelas lojas e fica por ali. Esse processo é o que nós temos em 75% do nosso volume. E nós chamamos a isso *just-in-time JIT*. Tudo o que é perecível e metade do volume dos não perecíveis trabalha em sistema de *jit/cross*. A única coisa que trabalhamos com stock em casa é a outra metade dos não perecíveis e os congelados. A marca própria com stock e a marca do fornecedor toda em JIT/Cross. Todos os dias, o ciclo é diário, a loja faz a encomenda de manhã, nós passamos ao fornecedor por volta do 12h, ele entrega

amanha de manhã. Por exemplo, nas frutas e vegetais, no dia seguinte entre as 6h até a 24h consoante o tipo de produto começa pelos vegetais de conservação e acaba com os vegetais de folha, começamos pelas batatas e acabamos nas alfaces. Às 24h os carros estão a ser expedidos e no outro dia as 5h da manhã estão nas lojas. São ciclos por norma inferiores a 48h/36h ou menos e todos os dias o armazém começa vazio para 75% do volume. Ainda dentro disto, nós temos outro processo que para além de enviar para o fornecedor a ordem de encomenda, enviamos o que a loja está a pedir e o que o fornecedor nos traz já preparado por loja. Apesar de a grande maioria sermos nós a fazer a separação. Os artigos que tipicamente já vêm separados por loja são os artigos de pequena dimensão, como por exemplo as especiarias ou os livros. Nas especiarias é curioso que ao início quando nós dissemos que não queríamos mais essas caixas e que pretendíamos a separação para cada loja, eles ao princípio acharam que lhes ia aumentar os custos indefinidamente e ainda que tenham aumentado um bocadinho, as vendas dispararam. Porque as lojas antes tinham receio de fazer encomendas porque vinha uma caixa enorme e depois tinham de estar lá a separar então esperavam até acabar e havia roturas de stock. Agora não, agora podem ter sempre o produto disponível, apostam mais e na realidade o custo logístico acabou por se tornar em mais vendas. Nós preferimos ter um número mais focalizado de fornecedores e tem muito haver com a dimensão e tipo de produtos e faz todo o sentido fazer isto neste tipo de fornecedor. Outro tipo de fornecedor que nos faz sentido fazer desta forma é a central de compras que nos prepara para nós o *non trade* o economato, as t-shirts de senhora, facas do talho, botas, não queremos ser nós a tratar, vem uma palete para cada loja pois não há vantagem em fazermos aquilo.

Já no caso das cervejas, não nos interessa que venha uma palete da Central Cer e outra da Unicer para a mesma loja, quero ser eu a fazer a preparação porque se calhar consigo fazer uma melhor ocupação da palete e do camião. É este *trade off* que é preciso fazer.

Agora, produtos pequenos e livros, prefiro que venha uma caixinha separada por loja. Aqueles produtos intermédios em dimensão e volume, nós achamos que faz mais sentido eu receber os fornecedores todos daquela categoria, até para a loja porque depois a loja não está organizada por fornecedor, está organizada por famílias e a loja quer receber naquela palete tudo o que é dos vinhos, não interessa de onde vem. Então fazemos nós um passo intermédio para preparar as coisas dessa forma.

No futuro quando houver uma integração a nível dos operadores logísticos, começa a fazer sentido perguntar se for o operador logístico a fazer isso a montante para nós, se o operador logístico já tiver três ou quatro fornecedores da mesma família?! Pode vir já para aqui separado e aí a nossa mais valia é mesmo só o transporte eu vou à loja uma vez escusa de la ir outra pessoa.

6- O que nós fazemos aqui é que somos muito eficientes do ponto de vista da *last mile* e ao sermos muito eficientes do ponto de vista da *last mile*, ganhamos volume e concentração, normalmente o que nós apertamos valor aqui é que no custo de distribuição vamos ter uma proposta muito mais competitiva. Se eu for um pequeno comerciante e quiser vender tâmaras do norte de África e se vou encomendar a um fornecedor muito bom o custo vai ser brutal, agora, se eu fizer, eu JM, uma encomenda de um camião de tâmaras, e depois distribuo pelas minhas 400 lojas, com certeza que terei um custo menor. O que conseguimos é democratizar o acesso a alguns produtos de qualidade especialmente no que Portugal não consegue produzir infelizmente. Apesar de tentarmos potenciar a produção nacional. Uma área que se fala muito, a suinicultura, eles não são competitivos nem têm capacidade de satisfazer as necessidades. Há muitos anos que Espanha se modernizou e nós não, quase que ainda continuamos com aquele estilo de ter um barracão e produzir lá uns porquitos enquanto eles hoje em dia têm uma produção brutal e mais competitiva. Nós distribuição, podíamos pagar melhor ao produtor, mas depois o cliente final não quer pagar um preço mais caro. Ainda há pouco tempo saímos da campanha da Páscoa e nós preferimos por o borrego nacional mas depois o concorrente mete o borrego importado mais barato e o problema é se o cliente quer pagar um preço mais elevado pelo nacional tudo bem, mas senão quer, não o podemos pôr. Nós compramos o mais barato.

Concluindo, nos apertamos valor porque temos uma abrangência geográfica enorme porque nós compramos quatro camiões e nos distribuímos por todo o país. O operador do retalho tradicional tem de apostar em outras coisas diferenciadoras, no serviço, ou num sortido completamente de nicho que até há mercado e forte mas tem de apostar num serviço de excelência e num *know how* e não pela dimensão que vai conseguir que nós vamos sempre ir conseguir buscar as tâmaras e os morangos fora de estação ou o peixe não sei onde e é aí onde que a logística com a tal questão da *last mile* irá conseguir acrescentar valor etc.

7- Não, não exatamente, mas a empresa assume que o que espera do Governo é que seja justo e que nos deixe trabalhar. Nós não precisamos que nos ajudem. O presidente Alexandre Soares do Santos sempre tem dito em várias ocasiões, que não queremos nem somos nem precisamos de nenhum tipo de apoio, precisamos que não nos atrapalhem, queremos apenas que o Governo faça as suas funções de regular o mercado com o que tem de regular, aplicar a lei tal como ela está e defender o interesse do consumidor. Agora, o que para nos é difícil é como há bocado falamos, na rastreabilidade, existe uma coisa, a autoridade que exige isto e aquilo, e acho bem, mas depois não exige o mesmo grau de exigência para outros operadores e não estou a falar com os grandes retalhistas porque esses acabam por levar sempre por tabela. Como exemplo, temos um caso que ocorreu comigo, há uns anos atrás, quando estava a ter formação no norte, quando eu era *district* e há uma regra que nos talhos as bases onde se corta a carne são de cores diferentes para cada um dos tipos de carne para garantir que não há contaminações cruzadas, tal como os próprios cabos das facas têm cores diferentes. E na altura, lembro-me que do outro lado da rua, havia um talho de rua que tinha um cepo daqueles de madeira que tinha uma faca la espada enquanto eu aqui estou preocupado com as contaminações cruzadas, e ali o meu colega *district* na altura disse que teve aqui a ASAE e eu disse-lhe, então e ali naquele lado e ele disse-me, “mas eu não posso lá ir aplicar uma multa senão o homem fecha e vocês podem pagar”. Mas lá está, isto é que não pode ser porque as pessoas que vão lá também podem apanhar uma infeção etc. A grande questão que é importante para nós do ponto de vista legislativo é que há questões laborais que são sempre muito sensíveis, a questão do transporte, temos assistido algumas melhorias como por exemplo tem-se falado muito do preço do gasóleo, fez-se alguma coisa com o gasóleo profissional mas não podemos ignorar que as taxas sobre o gasóleo são brutais em que vimos numa fase em que o gasóleo vinha a descer e agora está a subir novamente mas a taxa mantém-se. O que nós temos é, quando foi aquela conversa do gasóleo de Espanha que era mais barato e depois criou-se um incentivo ao gasóleo profissional que depois se estendeu a todo o país é a única coisa que ainda nos ajuda. Agora, o mais importante é que o governo faça o seu papel de governador mas não muito interventivo, manter a lei, fazer cumprir e quanto muito os licenciamentos um bocadinho mais leitos era porreiro mas isso também depende muito do poder autárquico do que do poder central. Porque aí há muitas exigências, demoradas, etc. Por exemplo estamos em zonas

industriais e onde nos obrigam a ter zonas verdes numa % exorbitante, mas pronto nós não nos queixamos muito.

8 - Nos próximos anos há duas grandes vertentes, uma delas é a conclusão do parque logístico futuro aqui na região centro que vai acabar de uma vez por todas com esta dispersão toda porque como lhe disse aquele armazém que temos aqui ao lado é onde está metade da operação JIT de não perecíveis que já não cabe neste. Primeiro fomos para o outro aqui ao lado, para um vermelho que depois deixou de ser suficiente (eram 10mil metros quadrados) e depois fomos para o outro lado da estrada que tem 27mil metros quadrados e em breve não sei bem como será mas continua a ser uma operação um pouco deficiente porque uma parte está aqui, outra parte ali e outra ainda em Alcochete. O ideal é tudo junto e assim ganhar sinergias.

Mas o outro grande desafio vai ser o da automatização, sim ou não e quando passar para a automatização, ou seja, novos processos de trabalho vão nos levar a isso. Vamos ter aqui três grandes desafios, o primeiro é a força de trabalho porque as pessoas hoje em dia evoluíram e ir trabalhar para um armazém em horários rotativos, apanhar frio, 8h por dia, começa a não ser muito apelativo. Eu, ainda sou do tempo em que quando cá cheguei, uma senhora me dizia que duro era quando trabalhava na lavoura e tinha de acordar e trabalhar de sol a sol e os animais tinham de comer todos os dias, agora aqui, “estou debaixo de telha”. Hoje em dia as pessoas já não têm essa experiência nem pensam nisso. E ainda bem por um lado. Isso é um lado de pressão que nos leva a dizer que cada vez mais tem menos pessoas para fazer a função pois a função de armazém é muito pouco entusiasmante, é pegar em caixas e por noutra sítio. Outra questão é que cada vez mais temos mais restrições do que as pessoas podem fazer. Horários, cada vez mais se estuda que trabalhar de noite, ou ao frio ou levar pesos não é bom para a saúde. Em Espanha por exemplo já não se pode pegar em pesos superiores a 20kg e transportar ao nível acima dos ombros. Em Portugal foi traduzido por “não deve por períodos prolongados” e aí o que é um período prolongado é suscetível a interpretações.

A última força e é o que tem mais haver com a sua pergunta é o próprio desenvolvimento tecnológico, aqui há uns anos quando se falava em armazéns automáticos pensava-se em três elevadores, aquelas máquinas que custavam um milhão de euros e quando paravam, parava a linha toda. Hoje em dia fala-se em *shuttles* que são coisas do tamanho de uma palete que custam 15 mil euros e quando

avaria, leva-se para arranjar e mete-se ali outro e já estamos a falar de outra ordem de grandeza.

O outro aspeto é como se resolve o tema que cada vez mais hoje em dia está na ordem do dia que é o omnicanal ou a *last mile* até casa do cliente. Será que no futuro os clientes ainda continuarão a ir a lojas físicas ou comprar online e receber em casa?! O que eu costumo dizer aqui na empresa é que isso para nós não é mau porque vai ser sempre preciso alguém que leve o material para lá e isso é o nosso negócio. O nosso negócio não é ter armazéns e ter lojas o nosso negócio é fazer o link entre o produtor e o consumidor e isto é que é logística, é como fazer isto de forma eficiente, se é com os drones da Amazon ou com o Uber eats, agora, alguém tem de estar a planear isso e há muito tempo que temos tido exemplos inspiradores. Tal como os tipos na Índia que distribuía marmitas pelos escritórios e movimentavam montes de pessoal. E isso é que inspira os ubereats, etc, ou seja, por um lado a automação, a força de trabalho e por outro lado como vamos estar no omnicanal. Há pessoas que vão querer lojas de conveniência, outras querem receber em casa e nós temos de ver como vamos ser eficientes e algum tipo de logística vai ser sempre necessária e vai ser sempre necessário alguém levar as coisas de um lado para o outro.

9- O nosso processo é praticamente todo pull ou seja a loja tem um sistema SAP, o RP é o SAP e este tem um processo que está mediamente desenvolvido em que usamos um sistema *forecasting* que com base no histórico de vendas, com base num objetivo de cobertura de loja e com base em alguns parâmetros que podemos ajustar, propõe todos os dias à loja qual é que deveria ser a encomenda que a loja vai fazer e ele já leva em linha de conta os diversos lead time dos diversos produtos, ele sabe que se encomendar hoje peixe, recebe amanhã mas se encomendar lâmpadas vai demorar 15 dias que é um artigo que é JIT mas o fornecedor está em Espanha. O sistema faz uma sugestão de encomenda que a loja pode aceitar ou não. Se a loja não fizer nada, mais ou menos as 11h aquele pedido vai ser enviado e processado pela máquina. Se o artigo tiver em stock, chega cá e vai consumir o stock que esperemos nós que a equipa de *supply chain* que garantiu que esta cá no armazém, se for um processo de JIT, produz uma ordem de compra ao fornecedor que é a soma daqueles pedidos todos das lojas o fornecedor vem cá e o processo segue. De forma geral é assim. Depois há o processo das promoções que tem algo diferente em que a loja tem noutra transação outra sugestão que tem haver com o histórico da promoção, o que aquele produto vai fazer,

inclusive os comerciais vão levar em conta o tempo ou se Portugal passou aos oitavos de final no mundial, caso queiram fazer uma promoção na cerveja e o que quem compra cerveja também compra. Se vendo isto, também vou vender aquilo ou o contrário, se vou fazer promoção da Sagres se calhar vou vender menos Super Bock. Há estas nuances todas que o comercial pode carregar na máquina que depois a máquina com base naquilo tudo vai produzir uma sugestão. A diferença é que esta pode ter um terceiro ajuste que é, ok, todos acham que vamos vender cervejas como se não houvesse amanhã, mas infelizmente a central de cervejas só nos produz x para aquela promoção. O produtor diz ok, calma lá, mas eu não tenho capacidade de produzir. As promoções podem nascer de várias coisas, podem nascer pela nossa parte, que normalmente somos os drivers dessa questão, mas também, pode partir do fornecedor que também pode sugerir que tem ali um ramo de produção que não correu como eu queria e dou-vos aqui um preço fabuloso mas o que tenho são 500 caixas como querem fazer isso?! E eu digo, ok isso dá quase duas caixas por lojas mas eu posso querer dividir isso de maneira diferente, apostando mais nesta ou naquela loja ou zona e há aqui uma consulta de loja que pode depois haver uma terceira vertente em que há um alinhamento com base nas disponibilidades.

E há um terceiro processo que é um terceiro *push* em determinadas áreas específicas de frescos, nomeadamente no peixe, como disse há pouco, nós trabalhamos com pessoas a comprar nas lotas, eliminamos os intermediários e ganhamos muito com isso do ponto de vista da frescura e do poder negocial e sem prejudicar o produtor ao contrário do que as pessoas pensam. Neste caso, o que acontecia muito em que havia um conjunto de *traders* que estavam nas lotas e eles acordavam preços entre eles e eles diziam que vamos comprar a sardinha a este produtor a 6,00 euros mesmo que ele queira 7,00 euros vamos deixar baixar até aos 6,00 euros e ele tem de aceitar. Já agora uma curiosidade, que explica porque tivemos um impacto positivo nesse negócio, os leilões nas lotas são feitos por tradição ao contrário, ou seja, o pescador chega estabelece um preço para aquele lote que está a ser leiloadado e o sistema ou o pregão vai descendo e a primeira pessoa a carregar no botão é a que remata o lote. A sardinha começa nos 10euros/kilo por exemplo, 9.5/9/8 e o que carrega é dele. O que faziam era deixar descer até onde queriam porque previamente definiam quem ia comprar o quê e a que preço, nem que fosse a 1,00 euro, e o pescador tinha de aceitar. Quando nós começámos a ir para lá à revelia, começamos a comprar tudo. Os pescadores gostaram, quem não gostou foram os intermédios. Ao mesmo tempo isto leva a que no

peixe, e eu não sabendo o que o mar vai dar, se eu quero estar na lota eu até posso querer (loja) vender robalo de mar mas o que há é polvo fantástico, mas ninguém pediu polvo, porque ninguém sabia que ia haver polvo àquele preço e àquela qualidade. Neste caso concreto, os compradores têm autonomia para comprar e depois alocar, ou seja, fazer um *push* para as lojas que eles achem que tem mais potencial de venda. Há depois um compromisso que é, se aquilo correr mal e não vender, eles arranjam maneira de escoar ou assumir eles na margem e não deixar a margem prejudicada. Senão depois a loja reclama que mandaram determinado produto e o que é que eu vou fazer com isto e eu não pedi isto, etc. Com este processo a verdade é que nós temos garantido muita frescura e grandes oportunidades de preço e tem corrido bem. Eventualmente, isto pode acontecer em menor escala noutras áreas por exemplo na carne por exemplo, às vezes na fruta, quando há uma compra de oportunidade por exemplo, morango consegui comprar morango, mas tinha de ser um camião inteiro e então vou alocar às lojas mas excepcionalmente. O peixe selvagem funciona assim com este sistema de alocação o de viveiro é pedido pela loja pois é mais controlado. Apesar de termos uma grande variedade de peixe, o consumo é focalizado nas espécies de aquicultura. Excluído o bacalhau que é um negócio a parte. O salmão é 99% das vendas e a seguir vem a dourada e o robalo. Fora de Portugal, somos o terceiro país per capita a consumir peixe fresco, só temos à nossa frente o Japão e a Islândia e depois somos nós. De resto o peixe selvagem é mais para dar cor, está um cherne e não mais porque não se vende muito.

10- Para mal dos nossos pecados, em Portugal não temos qualquer restrição às encomendas das lojas. As lojas encomendam o que acham que precisam e o nosso compromisso é entregar amanhã o que elas acham que precisam. Isto em Portugal, porque na Polónia e Colômbia as nossas operações de retalho alimentar não funcionam assim, funcionam com um planeamento que é semanal em que a loja tem de garantir que encomenda um camião ou dois, o que for, e a loja sabe que às 2f, têm de encomendar x paletes, estudado com base nas projeções de vendas ou no valor medio que corresponde àquela loja, etc. Claro que pode haver exceções e se a loja pediu 20 paletes e tinha de pedir 24, o armazém liga e pergunta se quer que envie 4 paletes de água ou de papel, mas tem de enviar é 24 paletes porque o produto mais caro é o ar.

Para nós é uma guerra muito grande, porque para nós as paletes deviam ter 2.20m porque é a altura do camião e depois eles dizem que não passa, enfim. O tema é que nós se queremos ser especialistas em frescos, com toda esta pressão de frescos, os frescos não se compadecem muito com isso. Porque é muito difícil dizer à loja que tem de encomendar x paletes porque se for melancia é uma coisa, se for morangos é outra e isso depende do tempo porque por exemplo, se amanhã fizer muito calor as pessoas já vão querer mais saladas e menos sopas. E então, nós queremos sempre dar liberdade à loja para fazer-lo, mas claro que isso coloca em nós grande pressão porque nos obriga a resolver um problema de investigação operacional e é o que fazemos. Como nós temos uma rede tão entroncada, com tanta loja, muita vez conseguimos ganhar um bocado de eficiência jogando com os fluxos todos que falava à bocado e com as diversas lojas que temos e dimensões de camiões e temos um sistema para nós que nos está a ajudar para fazer planeamentos o mais eficiente possível. Agora, à medida que o custo do gasóleo está a aumentar, mais tarde ou mais cedo, vamos ter de criar algum tipo de processo para garantir ocupações máximas dos camiões. Começa a ser difícil não o fazer porque o custo começa a ser enorme. Neste momento não existe, ou seja, fazemos tudo a montante. Depois da loja fazer o pedido, nós todos os dias olhamos para o pedido e tentamos encaixar da melhor maneira possível, tendo o constrangimento fortíssimo que é fruta e peixe de manhã, depois os secos já conseguimos gerir um bocadinho tal como os congelados que já se consegue encaixar. E tentar juntar esta loja com aquela definindo rotas entre outros, que colide muito com a ideia da loja, do que a loja gostaria de estar a receber, há hora que tem lá as equipas de reposição, às horas que lhes dá jeito e há restrições porque as lojas são Lisboa e Porto e estas cidades levantam uma série de constrangimentos do ponto de vista da distribuição. Regulamentos comunitários, ruas onde só passam camiões com x de altura porque já não se pode mandar um semi-reboque porque não podem circular em Lisboa e Porto porque isso é proibido e uma coisa é eu ter uma loja à saída da cidade em que mando lá um semi-reboque, descarrega e está feito, outra coisa é ter uma loja no meio da cidade, ali na Amadora ou na Graça, no Largo do Rato que é das piores em termos de distribuição, e até vendem e tem de se dar ali a volta e isto cria um problema de transporte complicado mas que nós não estamos a resolver a montante, no sentido de dizer à loja o pedido que vai ter de fazer. Embora cada vez mais estamos a pensar dar mais robustez ao nosso algoritmo de pedido para dizer assim, se eu hoje ainda não preciso deste *rolon*, vou pedir se calhar na 6f mas se vou pedir na 6f porque não peço

já hoje de 3f para 4f e otimizou a minha carga de 4f e também para a loja se eu em vez de lhe dar dois momentos de reposição, em que vai ter de ir à prateleira duas vezes hoje repor o Nívea e amanhã o Rexona, se levar todos no mesmo dia se calhar não é mau. E se eu conseguir inclusive concentrar a loja em dizer-lhe tudo o que é trabalho mais fino, os *rolons*, os desmaquilhantes e as especiarias vão todos chegar entre 3f, 5f, 6f e Sábado e Domingo só vão receber os artigos volumosos como as cerveja, a água o Ice Tea, porque a loja está cheia e não estamos a incomodar o cliente em reposições e isto se calhar ajuda-nos a todos. Concentramos os artigos mais pesados de início, garantimos melhores taxas de ocupação porque lá está, quando estamos a falar de levar as paletes de cervejas consegue-se sempre otimizar, mais palete para aqui ou para ali, o produto fracionado é que é mais complicado, paletes mais baixinhas etc. É isto que temos o objetivo de melhorar. Porque, quando estamos a falar de surtidos grandes o que se passa (também no Lidl) quando estamos a fazer a encomenda dizemos à loja que tem de me encomendar 20 paletes, um chefe de loja que tem de saber de 1200 artigos ele consegue +/- na cabeça dele visualizar o que tem de pedir, ele sabe o que falta pedir em 4 caixas, então pede umas bolachas que ele até sabe que aquilo vende, agora, quando estou a falar de 25mil artigos tem de ser a máquina a ajuda-lo e a lembrar que falta a gelatina ou o chocolate x e senão pedir agora, com o processo de lead time faz haver rutura. Nós quando começámos a implementar o sistema MRP, nos últimos 10 anos o grande passo foi passar de uma encomenda manual para uma encomenda em que as lojas começaram a confiar e eu passei por esse momento em que as lojas encomendavam à mão e tinham ali umas listas e no meio daquilo haviam artigos que não se encomendavam e depois dizia-se que determinado artigo não vendia e claro não vendia porque eles nunca encomendavam e o stock até dizia que havia lá uma unidade e na verdade o gajo não sabia e depois aquilo ia morrendo. A partir do momento em que passámos a usar o MRP a dar sugestões que ao início era facultativo isso deixou de acontecer. Agora, se a loja não fizer nada, aquilo passa, antigamente não, a loja tinha de lá ir e aceitar, se a loja não aceitasse não havia pedido. Agora senão for lá mudar, leva com a encomenda. E ainda havia pior, iam lá limpavam o pedido e faziam outro pedido que tecnicamente era pior. Na altura haviam adjuntos de loja, que cortavam sugestões porque ainda não precisavam daquilo e depois iam ver porque é que o sistema achava que a loja ainda precisa daquilo e a adjunta achava que não e o que se passava é que aquele artigo em concreto só era pedido 2x por semana ao fornecedor e era um artigo JIT e tinha 4 dias de lead time e

se ela não pedisse naquele dia no próximo dia que fosse receber já estaria em rutura e como ela não consegue fazer isso para não sei quantos mil artigos cada um com o seu lead time e a sua janela de oportunidade para pedir é impossível. A questão é que se for a pessoa a encomendar x paletes de um artigo em stock de hoje para amanhã em que eu conheço 2mil artigos, agora, se eu tenho de encomendar 25mil com estas nuances pelo meio eu não conheço e vou encomendar coisas que não preciso e não encomendo as que preciso. Tem de ser o sistema a sugerir. E a equipa de loja não quer dizer que fique com menos trabalho, vai é poder focar-se noutro tipo de trabalho que é garantir que o stock está o mais correto possível, no seu sítio certo e a loja está apresentada para o cliente que é o que queremos que eles façam em vez de estarem preocupados em fazer encomendas. Encomendas é uma coisa sem valor acrescentado. A partir de 2 mil artigos se o stock tiver bem e se a máquina souber o que tem de saber, não há nada ou muito poucas coisas que o ser humano faça melhor do que a máquina. Agora, a máquina não vai saber é que é a festa da terra, a não ser que nós criemos ali uma oportunidade para que ela saiba que é a festa da terra porque depois todos os anos vai ser na mesma altura. Antigamente, por exemplo, as gelatinas é algo que não vende assim nada de especial mas tinha um pico de vendas enorme no Natal para os bolos pois é uma altura que se faz mais bolos e sistematicamente entravam em rutura no início do mês de Dezembro porque o sistema olhava para a média dos outros meses e as pessoas esqueciam-se deste pico do Natal e então o sistema hoje em dia olha também para as grandes assimetrias de média e então o sistema por exemplo nesta altura do ano vai compensar a venda de cervejas porque já sabe que quando entramos no verão as vendas vão aumentar tal como as gelatinas no início de Dezembro que apesar de não ser um artigo importante pode fazer com que a pessoa que vai comprar a gelatina e os restantes ingredientes para os bolos já não compre nem as gelatina nem os restantes ingredientes e vai comprar tudo ao concorrente e perder o cliente.

