



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

**Plano de Operações de Logística e Cadeia de Abastecimento
para o lançamento da UP (União de Produtores)**

Daniel José da Graça Oliveira Santos

Mestrado em Gestão Aplicada

Orientador:

Professor Doutor Vitor Vidal Santos, Professor Auxiliar convidado
ISCTE- IUL

Dezembro, 2021



Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

**Plano de Operações de Logística e Cadeia de Abastecimento
para o lançamento da UP (União de Produtores)**

Daniel José da Graça Oliveira Santos

Mestrado em Gestão Aplicada

Orientador:

**Professor Doutor Vitor Vidal Santos, Professor Auxiliar convidado
ISCTE- IUL**

Dezembro, 2021

Agradecimentos

A finalização desta tese de mestrado não teria sido possível sem o contributo de algumas pessoas.

Começo por agradecer ao meu orientador Professor Vitor Santos, pelo seu enorme contributo, pela sua sapiência e capacidade de orientação deste trabalho, bem como pela motivação que empreendeu em toda esta etapa.

Ao meu colega Fernando Alho pelo convite na partilha do seu plano de negócios, onde se insere este projeto de operações, bem como pela confiança que depositou em mim para elaboração do mesmo, que muito me motivou e enriqueceu em termos académicos e pessoais.

Aos meus pais pelos valores que me transmitiram, por serem modelos de trabalho e de superação, pelo apoio e confiança que sempre depositaram em mim.

Às minhas filhas Camila e Constança, com as quais privei horas de convívio e de apoio, pela paciência e acompanhamento, a elas o meu eterno obrigado.

À minha melhor amiga e esposa Sofia, pelo companheirismo, apoio incondicional, paciência e motivação com que acompanhou esta jornada. Agradeço ainda por ser um pilar da nossa família, ser paciente e fundamental na superação nos momentos menos bons.

À Sofia, Camila e Constança dedico esta tese.

Sumário

A *internet* tornou-se o meio mais privilegiado para a compra e venda de produtos/serviços, num mundo cada vez mais global, digital e competitivo, conseguindo derrubar fronteiras territoriais e reduzindo distâncias. Uma crise pandémica e uma disrupção nas cadeias de abastecimento mundiais, veio levantar uma questão quanto à sustentabilidade e dependência das economias individuais de cada país, relativamente às produções de terceiros.

De tema relevante é importante assumirmos a necessidade de proteger a produção nacional e de a capacitarmos de forma sustentável económica e ambiental para conseguir tornar o produto e a produção portuguesa, fortemente capacitada e autossuficiente para o mercado português e competitivo para com o exterior.

É neste contexto que surge o projeto UP- União de Produtores, que pretende ser um facilitador de negócios entre os seus parceiros e os consumidores, criando através de plataforma *online* uma rede de distribuição forte, com dimensão significativa, retirando partido das oportunidades do que o volume proporciona, canalizando para os produtores uma maior rentabilidade das operações.

Este projeto, em particular visa desenhar a cadeia de abastecimento, construindo um *fulfillment*, que permita apoiar o projeto UP, de montante a jusante, no desenvolvimento de um *Ecommerce*, permitindo criar um canal de negócios assente em cooperação, integração e partilha de recursos, com foco no produtor e no cliente.

A metodologia utilizada foi um estudo de mercado, efetuando entrevistas a potenciais parceiros, com o objetivo de verificarmos a necessidade de criação centro de *fulfillment*, que permita aos produtores chegar ao consumidor final de modo eficiente e rentável.

M11 Palavras-Chave: Gestão Stocks, logística, terceirização, Qualidade, Gestão Cadeia Abastecimento;

L81 Palavras-chave Mercearia, logística, compras online, varejo, supermercado, armazenamento

Abstract

The internet has become the most privileged mean for buying and selling products/services, in an increasingly global, digital and competitive world, managing to break down territorial borders and reduce distances. A pandemic crisis and disruption in global supply chains have raised a question concerning sustainability and dependence of the individual economy of each country economies on third-party production.

As a relevant topic, it is important to assume the need to protect national production and to enable it in a sustainable economic and environmental way to make Portuguese product and production highly capable and self-sufficient for the Portuguese market and competitive with the outside world.

It is in this context that the UP-Union of Producers project arises, which aims to be a business facilitator between its partners and consumers, creating through an online platform a strong distribution network, of a significant dimension, taking advantage of the opportunities that volume provides, channeling greater operations profitability into producers.

This project, in particular, aims to design the supply chain, building a fulfillment that allows supporting the UP project, from upstream to downstream, in the development of an Ecommerce, allowing to create a business channel based on cooperation, integration and sharing of resources, focusing on the producer and the customer.

The methodology used was a market study, conducting interviews with potential partners, with the aim of verifying the need to create a fulfillment center, which will allow producers to reach the final consumer efficiently and profitably.

M11 Keywords : Inventory Manegement, logistics, outsourcing, product quality, supllly chaim management

L81 Keywords: Dealership, e-commerce, grocery, logistics, retail, supermarket, warehousing, wholesale

Índice

Sumário	i
Abstract	ii
Glossário	vi
Índice de Quadros e Figuras.....	vii
Índice de Tabelas	vii
Índice de Anexos	viii
1-Apresentação do projeto UP	1
2-Revisão de Literatura.....	4
2.1 – Revisão de Literatura.....	4
2.1.1 A Logística.....	4
2.1.2 Atributos da Logística	4
2.1.3 Transporte	5
2.1.4 Last Mile	6
2.1.5 Serviço de entrega ao cliente.....	7
2.1.6 Logística inversa	8
2.1.7 Armazenamento e controlo de stocks.....	8
2.1.8 O Futuro da Logística – Aspetos a considerar	9
2.2 Definição de Cadeia de Abastecimento (CA).....	10
2.3. Definição de Gestão de Cadeia de Abastecimento (GCA)	11
2.4. Gestão de cadeia de abastecimento – Uma Filosofia de Gestão.....	12
2.4.1 Comportamento integrado.....	12
2.4.2 Partilha mútua de informações.....	12

2.4.3 Partilha mútua de riscos e recompensas	13
2.4.4 Cooperação	13
2.4.5 Foco no atendimento ao cliente	13
2.4.6 Integração de processos.....	14
2.4.7 Parcerias de longo prazo	14
2.5 E-Commerce	14
3-Metodologia.....	15
4-Análise e diagnostico	17
4.1 PESTAL	17
4.2 Envolvente micro.....	21
4.2.1 Mercado.....	22
4.2.2 Concorrência.....	23
4.2.3 Consumidores.....	26
4.2.4 Análise interna	27
4.2.5 Vantagem competitiva.....	34
4.2.6 Análise SWOT	36
4.2.7 Fatores de diferenciação da UP.....	37
5-Análise de dados	39
Entrevistas a potenciais parceiros	39
6-Proposta e Plano de Implementação	43
7-Orçamento	45
8-Controlo	48
9-Conclusões e limitações do projeto	49

Referências Bibliográficas	50
Web Grafia.....	51
Anexos	54

Glossário

ACEPI – Associação da Economia Digital

APLOG – Associação Portuguesa de Logística

B2B – Business to Business

B2C – Business to Consumer

CA – Cadeia de abastecimento

FMCG – Fast mover consumer goods

GCA – Gestão de cadeia de abastecimento

HORECA – Hotéis; Restaurantes e Cafés

INE – Instituto Nacional de Estatística

KPI – Key Performance Indicator

PIB – Produto Interno Bruto

RH -Recursos Humanos

SIBS - Sociedade Interbancária de Serviços

SWOT -Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

UP – União de Produtores

VMI – Vendor Managed Inventory

VRIO – Valuable, Rare, Inimitable and Organization

3PL- Third-Party Logistics

Índice de Quadros e Figuras

Figura 4.1 - Cadeia abastecimento UP	33
Quadro 4.1- Analise SWOT	37
Quadro 6.1 - Plano de Implementação do projeto UP.....	45

Índice de Tabelas

Tabela 4.1 Quota mercado retalho 2019 -2020.....	22
Tabela 4.2 Preçário dos Principais retalhistas nos serviços online	26
Tabela 5.1 Dimensão e antiguidade de atividade das empresas entrevistadas ..	40
Tabela 5.2 Disponibilidade e interesse para integrar uma aliança estratégica	41
Tabela 5 3 Principais recursos a partilhar a utilizar	43
Tabela 7.1 Orçamento equipamentos armazém	46
Tabela 7.2 Orçamento recursos humanos operações.....	46
Tabela 7.3 Gastos correntes armazém	47
Tabela 7.4 Preçários base praticados pelas empresas de transporte <i>last mile</i> ...	48

Índice de Anexos

Anexo A – Guião de entrevista	54
Anexo B – Resumo estudo de mercado	59
Anexo C – Quota de valor dos retalhistas – Estudo Kantar.....	62
Anexo D – Estudo Marketest barómetro E-Commerce 2021.....	63
Anexo E – Orçamento de Estanterias e empilhadores.....	66
Anexo F – Cálculos necessidades RH operacional para armazém	70
Anexo G – Organograma UP	71
Anexo H – Cálculo custos transporte <i>inbound</i>	72
Anexo I – Cálculo custos transporte <i>last mile</i>	74

A Gestão está à beira de um grande avanço na compreensão de como o sucesso das empresas industriais dependem da interação entre os fluxos de informações, materiais, capital, mão de obra e equipamento. A maneira como esses cinco sistemas de fluxo se interligam e amplificam uns aos outros causando mudanças e flutuações formam a base para os avaliar efeitos das decisões políticas, formas organizacionais e opções de investimento (Forrester 1958, pag 17)“

1-Apresentação do projeto UP

A UP – União de Produtores, a constituir em 2022, será uma associação de produtores portugueses, complementares, que se disponibilizará para facilitar negócios aos seus associados, desde a aproximação aos consumidores e canal *horeca* em termos de comunicação, até à criação de redes de distribuição fortes, com dimensão, retirando partido das vantagens do que o volume proporciona. A estratégia seguida será uma combinação de liderança pelos custos em termos de negócio, e de aliança e outsourcing estratégico em termos de estratégia corporativa.

A UP deverá ser uma criadora de condições para o crescimento dos seus associados, que contará com um site de vendas *online*, tecnologia que permita grande eficiência, marketing diferenciado e operação logística que permita um serviço de qualidade, em prazos interessantes e com um custo reduzido, conseguindo através do volume atingido pelo conjunto de associados.

A aproximação dos consumidores aos produtores permitirá um melhor fluxo de informação sobre as necessidades mútuas (nomeadamente da qualidade real e sustentabilidade), de relação de confiança, redução de custos, recebimentos que permitem a saúde financeira das empresas industriais, quer em prazo, quer em risco.

O aumento global da população, o consumo em escala, assim como as alterações do mercado de consumo, tem vindo a obrigar o aumento de produções de forma bastante intensiva, que para obtenção de economias de escala, tem como consequência uma redução de qualidade e de sustentabilidade ambiental. A necessidade de produções intensivas e de redução da qualidade dos produtos, tem na sua maioria das vezes origem na falta de poder de negociação dos produtores com o seu maior cliente, nomeadamente as grandes superfícies, o que obriga a um aumento de produção, levando a reduzir qualidade, para que através de economias de escala se consiga uma redução dos custos de produção. Poderá ser bastante ambicioso para um produtor realizar vendas em grande escala para uma grande superfície, pois através deste consegue chegar a um grande número de consumidores que de outro modo não conseguiria. No entanto e pelo reverso da medalha o nível de investimento e necessidade de produção para o cumprimento de

diversas obrigações para com o seu principal cliente, são na sua maioria das vezes inoportáveis, originando nestes produtores a endividamentos e a dependências perante o seu principal cliente. O mesmo será dizer que grande parte da margem de lucro, não fica na produção, mas sim no retalhista.

“*A União faz a força*” e esta associação pretende demonstrar que investir na criação de sinergias é uma solução para um mundo cada vez mais concentrado e global.

Tendo presente, o crescimento acentuado do comércio digital no mundo, e neste caso particular em Portugal, acelerado por uma crise pandémica em 2019, que motivou um crescente consumo por via do *e-commerce*, a atividade da UP será iniciada com uma plataforma comercial *online* (supermercado *online*). Terá como missão fazer chegar ao consumidor final, produtos de produtores portugueses, de qualidade, com margens controladas, logo a preço consideravelmente acessível para o consumidor.

Plano de operações do Projeto UP

Falando de produção, estaremos obviamente a considerar a movimentação dos bens materiais produzidos desde a sua origem, até ao consumidor.

O presente projeto tem como objetivo a criação de um Plano de operações para a empresa UP – União de Produtores, na sua cadeia de abastecimento. Este plano tem como fundamento, fazer mais, em menos tempo, com o menos recursos financeiros e físicos, sem comprometer a qualidade do produto e do serviço.

A necessidade

Como fazer chegar ao mercado um produto português, de qualidade, a preços acessíveis e com um serviço de excelência?

O transporte, o armazenamento, o embalamento, o *picking* e a entrega ao consumidor, são grandes desafios do plano de operações da UP.

O planeamento e a gestão de todas as atividades logísticas e da cadeia de abastecimento, tem como premissa a movimentação de bens assente na trilogia *tempo-custo-qualidade* de serviço, numa ótica de cooperação que estará bem presente durante todo o processo. A essência do projeto UP será a criação de sinergias e cooperação entre os seus associados, criando condições de um crescimento sustentado, nos seus negócios e no comércio da sua produção, que permita a valorização do produto e do produtor nacional permitindo a este último chegar ao mercado de consumo de forma eficaz e rentável.

Vital para a atividade da UP, a cadeia de abastecimento terá como função, estabelecer uma relação colaborativa através de uma eficiente gestão de custos associados ao transporte, armazenamento, preparação de encomendas e entregas ao

cliente final. Irá trazer benefícios para todos os intervenientes da Cadeia de Abastecimento (CA), construindo um plano de operações de jusante a montante na CA afim de criar valor entre todos envolvidos nesta relação, com o menor custo, permitindo entregar ao cliente final um valor superior, com um produto de qualidade, com o menor custo final possível.

Objetivo Geral

A gestão do fluxo informacional e do fluxo físico, a relação com todos os intervenientes da CA, entre os quais a parceiros, fornecedores, prestadores de serviços e consumidores, deverá ser uníssona e sinérgica de modo a possibilitar a construção de planos estratégicos a médio e longo prazo sendo estes comuns e sincronizados.

Para que este plano de operações seja bem-sucedido existem alguns fatores que deverão estar bem alinhados entre todos os intervenientes, nomeadamente:

a) Transportes

O transporte é um elemento crucial da CA, devido ao seu impacto no custo, na qualidade do serviço e na sustentabilidade ambiental. Efetuar um planeamento harmonizado de rotas, partilhando transporte consoante a sua tipologia a utilizar tendo em consideração o tipo de volume, características da carga e densidade da mesma, permitindo uma entrega ao cliente, dentro dos prazos mais curtos.

b) Armazenamento e gestão de inventário

A localização, a dimensão, bem como a automatização dos armazéns são fatores fundamentais para uma redução de custos e para uma melhoria de eficiência.

c) Picking

Para permitir uma melhor automatização de entrada e saída, classificação, localização e quantificação dos produtos, desde a entrada em armazém, passado pela recolha do pedido do cliente e a sua expedição.

e) Embalamento /acondicionamento do Produto

O correto acondicionamento e embalamento dos produtos, para garantir a sua total integridade e a melhor experiência de *unboxing*, o que, naturalmente, contribui, em muito, para a satisfação dos consumidores.

f) Serviço ao cliente/entrega

Considerando que estamos numa plataforma online pretende-se a criação de serviço de excelência que promova a segurança e a qualidade da entrega do produto e do serviço ao consumidor, definir horários e locais de entrega e organizar o cabaz final consoante a tipologia de produto.

2-Revisão de Literatura

2.1 – Revisão de Literatura

No presente capítulo será efetuada a revisão da literatura relativamente às temáticas consideradas mais relevantes da logística e cadeia de abastecimento e aplicadas ao projeto UP.

2.1.1 A Logística

O conceito de Logística tem origem nas operações militares uma vez que está ligado com a deslocação e a coordenação de pessoas, armamento e munições para os locais que eram necessários, no mais curto espaço de tempo, mais concretamente para as frentes de batalha. À semelhança de algumas estratégias militares que foram adaptadas ao mundo empresarial, também a logística foi adaptada às empresas com a necessidade de distribuição física dos produtos, desde a sua produção até ao consumidor final, fazendo com que o produto chegasse a este último na quantidade certa, tempo certo e no local definido.

A adaptação da Logística ao meio empresarial, obviamente que teve de ser desenvolvida e ajustada, o ciclo de vida de um produto ou serviço, não se limita apenas ao seu transporte e armazenamento, mas sim a uma globalidade de processos internos e externos, a logística abrange várias funções, incluindo transporte, distribuição, armazenamento e gestão de stock, bem como remessa de devolução ou logística reversa (Aguzezoul, 2014), onde devemos englobar produtores, fabricantes, retalhistas, transportadores, armazenistas, distribuidores e consumidores, incluindo a qualidade do produto e satisfação do consumidor final.

Não só a pandemia, mas também a inovação, a automatização das operações, a sustentabilidade económica por via da eficiência, a sustentabilidade ambiental pelas exigências ecológicas, mas sobretudo pela exigência do consumidor, tem vindo a alterar e a desenvolver um processo mais complexo e que engloba a logística ao qual chamamos de CA, não se restringindo apenas às atividades, internas da empresa pelo que a evolução levou à integração das atividades externas e gestão integrada (Carvalho e Encantado 2006).

2.1.2 Atributos da Logística

Os principais atributos da Logísticas são a Forma, o Tempo, o Lugar, a Quantidade e a Posse, estes são formas de criação de valor ou vantagens do próprio produto.

Em qualquer Canal – a Fusão do Físico e do Digital... (A logística em Portugal)

As plataformas *online*, permitem com a maior comodidade uma *compra anytime anywhere*, assim como um consumidor mais exigente e conhecedor do produto, transfere

para os atributos da logística, uma maior responsabilidade na criação de valor para o próprio produto.

À oferta de produtos multicanal, com os seus prazos de entrega e custos cada vez mais reduzidos, à visibilidade *end-to-end* de toda a cadeia de distribuição, à sustentabilidade económica e ambiental, acresce ainda, um nível de serviço ao cliente, que obriga a uma gestão de Forma, Tempo, Lugar e Quantidade, cada vez mais eficiente e geradora de valia, de modo a reduzir o risco e a ineficiência.

Os atributos da Logística, são de extrema importância para uma redução de custos e otimização das CA e para uma fidelização do cliente final. É a harmonização destes atributos que irá satisfazer uma necessidade de mercado (ter o produto certo, na forma desejada, na quantidade certa e no local certo) e gerar uma valia para o consumidor, assim como permitir que o produto seja entregue no mercado ao mais baixo custo possível gerando deste modo uma mais-valia para o acionista (produzir o produto que o mercado pretende, colocar no local de venda certo, na quantidade certa, sem desperdícios, com o menor custo possível).

2.1.3 Transporte

Quando falamos de logística, falamos de transporte, atividade que responsável pela grande parte dos custos logísticos e talvez uma das atividades mais importantes da CA, vejamos os acontecimentos recentes em Inglaterra, com a falta de motoristas de transporte de combustível, poderá fazer parar não só as empresas do ramo dos combustíveis, nomeadamente as gasolinehas, mas também todas as empresas que necessitam de movimentar fluxos físicos.

O transporte rodoviário de produtos continua a ser o meio de transporte mais utilizado *Rushton et al.* (2010), pese embora Portugal seja um país, com uma enorme costa marítima, é no transporte rodoviário que é efetuada a maioria da movimentação de mercadoria. Em 2019 segundo a Associação Portuguesa de Logística (APLOG), foram transportadas por esta via 160 milhões de Toneladas de mercadoria, cerca de 63% do total de mercadorias transportadas em Portugal, será obvio que este seja o transporte mais utilizado, talvez pela dimensão do país, pelas quantidades transportadas, pela ausência de cobertura geográfica de ferrovias, ou essencialmente pelos menores encargos associados à tipologia de transporte. No entanto, quando se fala em distribuição estes valores aumentam para 243 Milhões de Toneladas, uma vez que teremos de ter em consideração as mercadorias que chegam via aérea, marítima e ferroviária, que depois obviamente terão de ser distribuídas.

O transporte pode ser da responsabilidade das empresas ou na maioria das vezes e dependendo do tipo de cargas ou rotas poderá ser terceirizado, a *Third-party Logistics* (3PL). Chopra & Meindl (2016) reforçam esta opção, especialmente quando as cargas

são menores, isto porque os serviços de transporte poderão agregar cargas de diversos parceiros, reduzindo deste modo os custos associados.

Sendo os custos de transporte uma variante importante, no custo final do produto, é importante que as “empresas assumam o controle da logística *inbound* e obter visibilidade de quais os fornecedores que estão prontos a enviar, um caminhão pode fazer uma entrega com várias paragens e consolidar essas cargas parciais em cargas completas”. (Adrian Gonzalez analista *Senior na Arc Advisory Group*.

Em 2019 existiam em Portugal cerca de 7.696 empresas de transporte rodoviário (*Fonte APLOG*), embora este número tenha tendência para uma concentração devido á enorme competitividade do sector, substituindo assim as micro e pequenas empresas que por falta de escala, falta de mão de obra e com grandes necessidades de investimento para se tornarem ambientalmente sustentáveis, não têm capacidade de competir no mercado.

2.1.4 Last Mile

Em particular, muitos estudiosos concordam que o processo logístico mais crítico é a entrega de última milha, ou seja, o “último trecho” do atendimento do pedido, com o objetivo de entregar os produtos encomendados *online* ao consumidor final (Lim et al. , 2018). De fato, por um lado, é a interface entre os comerciantes e o cliente; por outro lado, é muito caro, pelo que é considerada a etapa mais dispendiosa, o seu custo pode chegar a metade do custos logísticos totais (Vanelslander et al. , 2013). A entrega de última milha é a parte menos eficiente e mais cara do processo de entrega, devido aos níveis de serviço alvo desafiadores, à pequena dimensão dos pedidos e ao alto nível de dispersão dos destinos (Macioszek, 2017). Na maioria das vezes este serviço é terceirizado pelas empresas a operadores logísticos 3PL, devido ao volume, discrepância das rotas e à especialização das empresas nesta tipologia de serviço. Os operadores logísticos não apenas ajudam as empresas a concentrarem competências, mas também reduz a sobrecarga das suas atividades não essenciais. Isso melhora a eficiência da entrega, resultando em maior satisfação para o cliente (Haldar, 2017).

O crescente aumento do comercio *online* tem vindo a alterar a tipologia de entrega para os pequenos pacotes, este mercado tem tido crescimento de 62% no tráfego doméstico global de pequenas encomendas e de 110% no serviço expresso (*Fonte: APLOG a Logística em Portugal*), com o consumidor a ambicionar cada vez mais celeridade nas entregas, para tal muitos desempenhos relacionados com a eficácia estão a ser abordados, por exemplo, velocidade de entrega (Savelsbergh e Van Woensel, 2016), prazos de entrega (Fernie et al. , 2010), pontualidade (Hays et al. , 2005), segurança (McKinnon e Tallam, 2003) e personalização de entrega (Giuffrida et al. , 2012). Por estes motivos os sistemas de última milha, começam a tornar-se um gargalo

nas cadeias de abastecimento. O aumento de tráfego, que origina maior lentidão no prazo de entrega, menor fiabilidade dos intervalos de tempo, assim como aumento dos custos ambientais, os quais citando (Bertram e Chi, 2018), várias medidas dos efeitos do comércio eletrônico no meio ambiente - por exemplo, emissões de gases, resíduos gerados e uso de energia - estão a ser considerados, por estes motivos, resulta uma necessidade de equilíbrio dos 4Cs (Conveniência, Custo, Capacidade e Clima).

Esta etapa é considerada frequentemente o elo mais importante do processo de atendimento de pedidos (Bromage 2001), de extrema importância na qualidade de serviço uma vez que é nesta etapa que existe contacto entre a empresa e o cliente final, sendo determinante para a experiência do cliente, a eficiência e o *timing*, assim como a forma de entrega, poderá atingir ou frustrar as expectativas do consumidor.

2.1.5 Serviço de entrega ao cliente

É do conhecimento geral que o cliente e as suas necessidades são a razão de existência de uma empresa. É do cliente que surge a necessidade de uma cadeia de abastecimento, no entanto também é o cliente uma das grandes variáveis de todo este ciclo.

Segundo um estudo da *Consultora Kantar*, apresentado em Espanha, sobre o consumo nas cadeias de distribuição indica que só apenas 7% dos consumidores dedica metade do seu orçamento a uma única cadeia, percentagem que está a reduzir ano após ano. O mesmo estudo também indica que as visitas às lojas físicas, têm diminuído e têm vindo a ser substituídos pelas lojas online. Segundo, Yankelovich (2000) 89% dos compradores on-line consideram a entrega no prazo muito importante, perdendo apenas para questões de privacidade (90%).

Na UP embora a relação seja digital, esta terá de ser simples, intuitiva, viável, flexível, segura e conveniente de modo a proporcionar a melhor experiência possível ao cliente. Urban, Sultan e Qualls (2000) afirmam que os consumidores tomam decisões de compra na Internet na base de confiança; portanto, os varejistas online devem ser confiáveis para atrair e manter consumidores. Além disso, os consumidores devem ter: 1) confiança na Internet e no site; 2) confiança nas informações exibidas; e 3) confiança no atendimento e serviço de entrega. Além disso, eles afirmam que o elemento mais importante da confiança do consumidor é a satisfação, que inclui levar o produto certo ao consumidor certo no momento certo.

Através do estudo da Kantar poderemos tirar as seguintes ilações, que existe espaço no mercado para novos competidores, na vertente do *online*, atraindo os consumidores com produtos de qualidade e com uma plataforma tecnológica fiável e possuidora de boa informação, permitindo a satisfação e fidelização do cliente, para conquistar mercado.

2.1.6 Logística inversa

A logística inversa é de uma forma simples o retorno do destino para a origem, poderá ser por devolução de materiais retornados ou devolvidos por falta de qualidade, bem como reaproveitamento de materiais. E quando falamos de sustentabilidade é de caráter importante a devolução e reaproveitamento dos pacotes de entrega. Embora se pretenda uma reduzida taxa de devoluções por falta de qualidade ou defeito do produto, podemos ainda tirar algum partido das devoluções, criando uma boa gestão de devoluções gera vantagem competitiva (Lisa, 2014). Quanto mais informações os retalhistas puderem coletar dos clientes, melhor eles podem descobrir o motivo da devolução do produto (Zeithaml, Rust e Lemon, 2001) possibilitando a criação de melhorias e captura de valor.

2.1.7 Armazenamento e controlo de stocks

A localização geográfica dos armazéns, bem como as suas acessibilidades é de extrema importância, estes deverão permitir uma proximidade ao cliente e aos seus parceiros de negócio, especialmente porque armazéns de distribuição são muitas vezes o ponto final na cadeia de abastecimento para montagem de pedidos, serviços de valor agregado e despacho para o cliente (Baker e Halim 2007). Consequentemente, o desempenho do armazém é fundamental para uma cadeia de abastecimento de sucesso e desempenho (Reiner e Hofmann 2006).

“O ano de 2020 e a pandemia de Covid-19, que trouxe muita incerteza, puseram em foco o uso de automação dentro dos armazéns em todo o mundo”, sublinhou a LogisticsIQ

A pandemia Covid 19, para além de trazer algumas restrições ao normal funcionamento de uma plataforma logística, veio também aumentar a procura do comércio eletrónico. As pessoas não são mais o principal mecanismo do processo operacional; em vez disso, eles mudam cada vez mais para papéis de controlar máquinas ou dispositivos que realizam atividades logísticas (Rakytá et al. , 2016), o aumento da capacidade dos armazéns veio alterar e acelerar a necessidade e tendência de robotização e tecnologia, dentro dos armazéns.

A gestão de armazenagem e de controlo de stocks é também uma atividade importante na logística, desde a receção de mercadoria, etiquetagem, armazenagem dependente do tipo de produto (perecível ou não perecível) e de temperatura necessária, gestão de entrada e saídas (gestão de stock e método de gestão FIFO ou FEFO), pesagem, etiquetagem, *packing* e montagem de cabazes. O Stock é o maior bloco de dinheiro numa organização (Gurtu et al. 2015, 2019), pelas quantidades envolvidas, pelos valores quer financeiros, quer de depreciação de produtos, quebras e necessidades que possam ou não satisfazer. A gestão de stocks é uma atividade essencial e fulcral na gestão da liquidez de uma organização. Manter o stock em organizações de manufatura e varejo é uma necessidade para garantir operações tranquilas, a situação ideal seria a

entrega *Just-in-time*, pois elimina a manutenção de stock e não incorre em custos de retenção de stock, no entanto, esta solução não é pratica numa organização de *retail*, pelo que será necessário uma solução que equilibre a procura e as necessidades de stock, reduzindo custos de transporte e falhas de stocks, por outras palavras, as necessidades de gestão de stock e a sua importância não são uniformes entre sectores e organizações (Nagpal e Chanda 2021).

2.1.8 O Futuro da Logística – Aspetos a considerar

As cadeias de abastecimento começaram a ganhar uma grande importância para as empresas no final dos anos 80, pela própria transformação do mercado de consumo, no entanto nos últimos anos têm-se verificado uma enorme evolução tecnológica das mesmas, evolução essa que é continua, de modo a conseguir aumentar a eficiência e rentabilidade das mesmas.

A automatização das operações, o trabalho entre máquinas e humanos deverá ser complementar, automatizando a gestão de armazéns e movimentação de mercadorias, na distribuição e na reciclagem de resíduos – o que permitirá delegar as tarefas mais rotineiras às máquinas. A Logística 4.0 promove maior transparência torna a CA com maior visibilidade, aumenta a rastreabilidade de materiais e produtos em toda a CA, melhora a capacidade de controle de integridade, melhora o atendimento ao cliente, melhora a operação e as decisões tornando a eficiência e reduz os custos de armazenamento e operação (Hofmann e Rüsch, 2017; Maslaric et al. , 2016 ; Thoben et al. , 2017 ; Barreto et al. , 2017 ; Rakyta et al. , 2016 ; Wrobel-Lachowska et al. , 2018 ; Ejsmont et al. , 2020). Devido ao aumento da concorrência de logística, a incerteza da procura, o potencial para erro humano em processos no mercado global mão de obra intensiva e o crescimento interesse na Indústria 4.0, as empresas de armazenamento exigem tecnologias para melhorar o seu desempenho operacional, tornar seus sistemas mais confiáveis e eficientes e simplificar os seus processos (Atieh et al. , 2016) Enquanto isso, as empresas devem incorporar o desenvolvimento sustentável de práticas nas suas estratégias de armazenamento para responder à consciência pública e permanecer competitivo num mundo cada vez mais socialmente responsável (Indrawati et al. , 2018 ; Strandhagen et al. , 2017).

“A logística tradicional já não é suficiente,” afirma António Fernandes, Diretor de Inovação da Luís Simões, na SUPPLY CHAIN MAGAZINE 30 setembro e para uma continua modernização e digitalização das cadeias de abastecimento, com vista a melhor os níveis de eficiência, rapidez de resposta assim como uma redução dos custos há que desenvolver, adaptar, implementar e desenvolver os seguintes aspetos:

Uniformização de dados – Através de tecnologia irá permitir uma agilização entre empresas plataformas logísticas, otimizando operações e nomeadamente tempos, processos;

Digitalização – Criação de uma plataforma digital conjunta para os intervenientes na CA de modo a resolver problemas de impacto operacional no fluxo de mercadoria;

Business Intelligence, com novas aplicações desenvolvidas para reduzir o tempo e os recursos dedicados a cada processo, assim como aumentar a segurança, evitar erros e melhorar a rastreabilidade, bem como conhecer melhor os seus clientes e a sua concorrência;

Análises de Big Data, evoluindo para processos impulsionados por dados, que tiram partido do seu valor para antecipar e conhecer melhor as reais necessidades dos clientes e fazer previsões para otimizar as operações e as margens;

Inteligência Artificial e algoritmos preditivos, melhorando a capacidade de adaptação dos operadores a picos na procura e mudanças sazonais;

Internet das Coisas, conectando veículos, infraestruturas e pessoas para melhorar a gestão do tráfego, aumentar a eficiência dos processos remotos e reduzir as emissões poluentes;

Cibersegurança, protegendo a integridade, confidencialidade e disponibilidade dos dados através de soluções de segurança baseadas, proteção de consumidores e empresas;

Logística Elástica: Permite a flexibilidade para aumentar ou reduzir recursos, facilitando ajustes nos pedidos da cadeia de abastecimento;

Sustentabilidade: De forma crescente e cada vez mais importantes para o consumidor, as empresas procuram alternativas mais amigas do ambiente, muitas vezes com a tentativa de eletrificar parte das suas frotas.

2.2 Definição de Cadeia de Abastecimento (CA)

Council of Supply Chain Management Professionals (2010) a CA envolve a coordenação e a procura de colaboração entre parceiros da cadeia ou canal, sejam eles fornecedores, intermediários, prestadores de serviços, logísticos ou clientes. Em suma a CA as componentes de abastecimento e da procura intra e inter empresas.

Se, no caso dos serviços, a transação do serviço da informação (bem intangível) poderá ser efetuada pela via tecnológica, quando nos referimos à transação de bens/produtos (bens tangíveis), surge o maior problema para este novo modo de comércio, nomeadamente o como e quando transportar, onde e como armazenar.

Não obstante o processo normal e evolutivo da CA e da gestão da cadeia de abastecimento (GCA) originado pela velocidade de informação assim como movimentação de mercadoria num mundo cada vez mais global, o mesmo não vem

fugindo muito da sua essência, no entanto tal como a economia também estes, se estão a transformar num processo mais global e integrado, onde carece da intervenção de todos os seus intervenientes.

Em virtude da globalização da economia, importância da CA (sendo inclusivamente considerado uma vantagem competitiva - *Robert et al 1999*) começa a ser vital para as empresas e para a economia em geral, uma vez que as maioria das economias nacionais estão dependentes de outros e uma pequena disrupção na CA poderá causar um caos com falta de produtos e componentes de produção assim como aumento generalizado, de preços dos bens , acrescendo a necessidade de redução de pegadas ambientais, de tempos e custos, deste modo devemos encarar a CA com um carater mais importante levando desenvolvimentos sobre o tema, para tal deveremos olhar um pouco sobre a sua historia, evolução ,sobre a sua filosofia e definições.

2.3. Definição de Gestão de Cadeia de Abastecimento (GCA)

Definições de Gestão da Cadeia de Abastecimento (GCA)

Até 1975 os mercados eram predominantemente controlados pelos fornecedores, que muitas vezes eram fabricantes originais de equipamentos. O foco desses fabricantes eram suas próprias operações, com pouco ou nenhum relacionamento colaborativo entre os fornecedores. Compras e suprimentos existiam para “satisfazer a produção”. A ênfase era colocada nos custos de produção por unidade, com pouca flexibilidade em produto e processo. Após este período as empresas aumentam o seu enfoque para gerar economias de escala (volume de vendas), permitindo desde modo uma redução de preços para o cliente, uma vez que o mercado começa a ser controlado pelo cliente.

Dos diversos conceitos analisados sobre a gestão de cadeias de abastecimento, desde Jones e Riley (1985) que definem a cadeia de abastecimento “*A gestão da cadeia de abastecimento lida com o fluxo total de materiais de fornecedores até aos consumidores finais*”, até aos autores mais recentes do final do Sec. XX nomeadamente La Londe e Masters (1994) *A estratégia da cadeia de suprimentos inclui: “... duas ou mais empresas em um suprimento cadeia de camadas entrando em um contrato de longo prazo; ... o desenvolver-sentimento de confiança e comprometimento com o relacionamento; ... uma integração de atividades logísticas envolvendo o compartilhamento de dados de compras e vendas; ... o potencial para uma mudança no locus de controle do processo logístico.*” Embora mantendo a sua essência do fluxo de materiais de montante a jusante, poderemos verificar uma evolução nos conceitos onde começamos a verificar a inclusão da informação, da partilha, da estratégia, do compromisso e mais importante do cliente.

Perante esta evolução, é nos finais dos anos 80 e início dos anos 90, que a GCA começa a ganhar uma maior importância, pelo que poderemos a partir de aqui iniciar um novo pensamento, da GCA que nos irá levar a uma filosofia: “cadeia de abastecimento vista como uma entidade única em detrimento de um conjunto de partes fragmentada, cada uma desempenhando a sua própria função (Ellram e Cooper 1990; Houlihan 1988; Tyndall et al 1998).

2.4. Gestão de cadeia de abastecimento – Uma Filosofia de Gestão

A satisfação dos clientes finais só pode ser alcançada quando toda a cadeia se compromete, integra e coordena para buscar práticas coerentes e inovadoras (Simchi-Levi et al. , 2000), partindo do princípio que a principal razão de existência de uma empresa é a de colmatar uma necessidade de mercado, onde este é representado pelo cliente.

Para Jt Mentzer et al (2001) num estudo publicado no *Journal Of Business Logistics* Vol 22 n.2 o qual iremos aprofundar, o qual é de enquadramento perfeito para o projeto UP.

A CA é neste circuito também um interveniente principal, porque poderá influenciar no custo, no tempo e na qualidade de serviço, para otimização destas 3 variáveis é de todo o interesse a adoção de uma filosofia de GCA, a qual tem os seguintes objetivos:

- Permitir visualizar a cadeia de abastecimento como um todo e gerindo o fluxo total dos stocks desde o fornecedor até ao consumidor final;
- Uma sincronização estratégica de recursos operacionais e estratégias inter empresas;
- Foco no cliente final, criando fontes únicas e personalizadas de valor para o cliente;

Para a implementação desta filosofia de gestão, existem determinados princípios que deverão ser seguidos de forma concertada por todos os intervenientes da cadeia de abastecimento.

2.4.1 Comportamento integrado

A eficácia da gestão das cadeias de abastecimento, num ambiente atual de competição passa essencialmente pela criação de um comportamento integrado agrupando fornecedores e clientes (Bowersox e Closs 1996).

Adaptando um conjunto de integrado de atividades, com um esforço coordenado entre parceiros, nomeadamente fornecedores, transportadores e produtores para responder às necessidades do cliente final (Greene 1991).

2.4.2 Partilha mútua de informações

Conjuntamente com o comportamento integrado, deverá também ser incrementado partilha mutua de informações, quando a partilha de informação e colaboração, se estender a todos os membros, enveredando um esforço multifuncional e unidirecional na

gestão do fluxo total desde o fornecedor até ao cliente final, sincronizando e convergindo capacidades operacionais e estratégicas da empresa em uma força de mercado unificada e atraente (Ross 1998) para se concentrarem no desenvolvimento de soluções para criação de fontes únicas e individualizadas de valor para o cliente (Langley e Holcomb 1992).

A partilha de informação na cadeia tem efeitos positivos nos produtores. Permite o aumento de eficiência e melhora o controlo de stocks com correspondentes redução de custos- Lee et al. (2000).

2.4.3 Partilha mútua de riscos e recompensas

Não menos importante para a eficácia da GCA é a partilha mutua de riscos e recompensas que geram uma vantagem competitiva (Cooper e Elram 1993), este tipo de estratégia irá originar a um comprometimento de todos os intervenientes da cadeia de abastecimento, tal como as atividades realizadas por uma empresa, também as relações comerciais deverão de ser tomadas num horizonte de médio e longo, pelo que faz todo o sentido que os sucesso sejam partilhados e os riscos sejam interiorizados e tomados por todos os intervenientes.

2.4.4 Cooperação

A cooperação entre todos os membros da CA, começa com o planeamento conjunto e termina com o controlo de desempenho de todos os membros da CA, assim como a CA no seu todo (Cooper et al 1997; Cooper, Lambert e Pagh 1997). O planeamento integrado, associado ao controlo, permite a redução de stocks ao longo da cadeia, bem como buscar eficiências em toda a CA. Normalmente, a cooperação em relação à troca de informações está ligada a questões como planeamento de produção, níveis de stock e preços, dados de vendas e informações de entrega (Sandberg, 2007; depois: Olorunnivo e Li, 2010). A troca de informações nessas áreas geralmente resulta em maior transparência das operações na cadeia de suprimentos, redução de custos, melhores resultados de stock e aumento de vendas (Olorunniwo e Li, 2010).

2.4.5 Foco no atendimento ao cliente

Todos os membros da CA deverão estar focados no mesmo objetivo, tal como referido e sendo o cliente a razão da existência da cadeia de abastecimento, é imperativo que sejam estabelecidos o mesmo objetivo e o mesmo foco entre todos os membros, sendo uma forma de integração de políticas. Lassar e Zinn (1995) sugerem que as empresas que integrem a mesma política de cadeia de abastecimento de modo a evitar a redundância e a sobreposição de atividades, buscando deste modo um nível de cooperação que permite aos seus membros uma maior eficácia e uma redução de níveis de custos.

2.4.6 Integração de processos

Uma GCA necessita de uma integração de processos em toda a sua linha, desde o *sourcing*, passando pela produção, distribuição até ao cliente final. É deveras importante a integração de métodos e de fluxos informacionais, para a redução de stock, redução de tempo e melhorias de qualidade de serviço.

2.4.7 Parcerias de longo prazo

Sendo a CA composta por diversas entidades, de modo que seja possível a implementação destas diversas atividades é de extrema importância, que a construção das parcerias sejam de longo prazo, talvez indefinidamente, sendo que ao mesmo tempo o número de parceiros não deverá ser muito extenso de modo a facilitar a cooperação entre todos os intervenientes. Deste modo deverão ser formadas *alianças estratégicas* entre os diversos parceiros da cadeia de abastecimento tais como fornecedores, clientes ou intermediários (Ex serviços de transporte e ou armazenamento) - proporcionando vantagem competitivas pela criação de valor para o cliente (*Langley e Holcomb 1992*).

A consequência de uma filosofia de GCA, bem implementada é sinonimo de melhoria de competitividade, alcançando vantagens competitivas, melhorando a satisfação do cliente (*Giunipero e Brand 1996*).

Para La Londe (1997) a GCA tem como objetivo fornecer aos clientes serviços de valor económico por meio de gestão sincronizada de fluxos de mercadoria físicas e informações associadas desde a origem até ao consumo. Conseguindo a CA criar valor para o cliente, este será fiel e repetirá a compra, permitindo assim um crescimento sustentado, gerando economias de escala para todos os membros da CA, permitindo uma redução de custos associados aos produtores, ao produto e consequentemente ao cliente.

2.5 E-Commerce

Segundo Turban et al , (2012) o e-commerce ou mercado eletrónico é um “ processo de compra, venda ,transferência ou troca de produtos, serviços e/ou informação através de redes informáticas , maioritariamente a internet e Intranet “,, uma rede de comércio aberta, abrangente, de dimensão global, que permite um comércio sem fronteiras , sem necessidades de locais físicos.

A Internet, veio transformar o mundo em que vivemos, alterou rotinas individuais e coletivas, aumentou a velocidade da informação, reduziu distâncias e barreiras temporais, possibilitando a criação de novos canais de desenvolvimento de negócios e de parcerias.

O que inicialmente fora criado para uma sociedade de informação e de partilha de informação, veio por completo alterar o paradigma comercial que até aqui conhecíamos. A economia digital, totalmente ligada às novas tecnologias, viria a criar caminhos para novos métodos de negócio e de comércio, permitindo o desenvolvimento de novos

produtos, sistemas de logística mais ágeis, meios de transporte mais eficientes, novos métodos de pagamento e um serviço de atendimento ao cliente virtual. Nesta nova economia não sobrevirão somente empresas virtuais, mas todas as outras que mesmo sendo de índole tradicional, se souberem adaptar e tirar partido do potencial canal de distribuição de bens que é a internet (Fonseca e Ferreira 2006).

Segundo IDC e da AICEP o valor do comércio eletrónico B2C em Portugal tinha ultrapassado os 6 mil milhões de euros em 2019, representando 2,9% do PIB. Em 2020, o com efeito da pandemia COVID-19, esse valor aumentou 23 % para o valor de 7,4 mil milhões de euros.

No referente ao B2B o valor do comércio eletrónico em Portugal alcançou os 90 mil milhões de euros em 2019. Em 2020, com o efeito da pandemia COVID-19 provocou um aumento de 14,4% para o valor um pouco acima de 103 mil milhões de euros.

O crescimento desta tipologia de comércio em Portugal, tem sido exponencial. De 2019 para 2020 houve um crescimento de 7% no número de consumidores on-line, segundo dados do *ecommerceDB.com*. Em 2020 existiam cerca de 5 Milhões de usuários de comércio eletrónico, que se resume a aproximadamente a 50% da população portuguesa, embora ainda longe da média europeia (69%), valor esse que segundo estudos será atingido em 2024.

Outro dado importante, que devemos reter para o projeto UP, segundo a *ecommerceDB.com* tem a ver com a alteração da tipologia de compra ou de consumo.

A tipologia de compra alterou-se drasticamente tendo um aumento de 161% nas compras de supermercados, em detrimento de vestuário, cosméticos, tecnologia.

Um estudo da Marktest barómetro 2021 indica que os hábitos de compra 'online' dos portugueses "mais do que duplicaram ao longo da última década", atualmente cerca de 57% dos inquiridos faz compras online.

O mesmo estudo também menciona que para 58,4% dos inquiridos o preço é fator fundamental para concretizar a compra. 38% dos inquiridos consideram que, a disponibilidade do artigo e as boas avaliações dos utilizadores são também um fator fundamental na compra.

Este último ponto leva-nos a considerar, que, tal como já foi referido o serviço ao cliente é um fator fundamental para o sucesso do projeto.

3-Metodologia

Tratando-se de um projeto empresa disruptivo, relativamente aos projetos empresa já existentes, pela sua tipologia e constituição, a metodologia utilizada é uma peça fundamental para a compreensão e caracterização do mesmo. Não é possível de modo

algun basearmos-nos em acontecimentos passados na empresa ou em projetos semelhantes, pelo que foram utilizados e recolhidos dois tipos de dados.

Tendo em consideração que estamos a elaborar um projeto empresa, que ainda não se encontra constituída, os dados primários restringem-se a um estudo de mercado, efetuado através de uma entrevista direta a produtores, os quais poderão ser potenciais parceiros no projeto.

Relativamente aos dados secundários utilizados são provenientes de uma revisão de literatura com pesquisas na base de dados *SCOPUS*, *Proquest* e *Google Academics*, como relatórios de provenientes de portais da Comissão Europeia, Banco de Portugal, Instituto Nacional de Estatística (INE), PORDATA, associações sectoriais, Administração Publica e entidades oficiais. Assim como literatura especializada e atualizada do sector nomeadamente *Supply Chain Magazine*, *Grande Consumo*, *HiperSuper*.

Foram também consultados estudos de mercado da empresa *Kantar* e *Marktest*, para aprofundar os conhecimentos sobre os consumidores e mercado em geral.

Foi utilizado o método de amostragem não aleatório, como pesquisa qualitativa foi utilizada uma entrevista diretiva, nomeadamente entrevistas presenciais a produtores nacionais e possíveis parceiros do projeto. Esta pesquisa permitiu ir ao encontro dos objetivos do nosso estudo de mercado.

Objetivos esses que nos permitem aferir junto dos potenciais parceiros o seu interesse e/ou necessidade da criação de uma nova plataforma de *e-commerce* (ou supermercado *online*), através de uma aliança estratégica que lhes permita colocar os seus produtos nos consumidores finais, obtendo poder comercial margem. Esta abordagem permite averiguar a potencialidade de sucesso do projeto e se o mesmo é bem aceite pelos seus parceiros.

Estudo de mercado

O objetivo do estudo de mercado é verificar junto de produtores nacionais e possíveis parceiros complementares, o interesse e/ou necessidade de criação de uma nova plataforma de *e-commerce* (ou supermercado *online*), através de uma aliança estratégica que lhes permita colocar os seus produtos nos consumidores finais, obtendo poder comercial e margem.

Para a obtenção de uma amostra foram efetuadas 10 entrevistas com potenciais parceiros, do ramo agrícola (frutas e legumes); agricultura biológica; do ramo agropecuário (produção de Leite, produção de carne de aves); comercio de patés, de bacalhau e de congelados.

Não foi nosso propósito a obtenção de uma amostra mais alargada de modo a não divulgar o projeto. Foi utilizado um método de amostragem não aleatório, com uma amostra por conveniência, tendo em consideração a tipologia do projeto e a não

divulgação antecipada do mesmo. Foram selecionados intencionalmente indivíduos (produtores/empresários nacionais), do conhecimento pessoal dos criadores do projeto UP que são representativos da população da qual se pretendia a amostragem.

Entrevista

Após uma constituição de um guião com objetivos bem definidos, foram efetuadas duas entrevistas de pré teste, seguindo o guião da entrevista (Anexo A), permitindo avaliar se as questões estavam perceptíveis, permitindo a eliminação de problemas ou incongruências existentes, de realçar que estes entrevistados não foram considerados na amostra. As entrevistas foram efetuadas num modelo presencial e quando este não foi possível, foi utilizada a entrevista telefónica. É importante lembrar que não foram efetuadas gravações por uma questão de sigilo e proteção de dados.

Tratando-se de potenciais parceiros de negócio foi deveras importante este tipo de pesquisa pois permitiu reunir, entrevistar, ouvir e conversar com possíveis parceiros, de modo a capacitar o projeto com informação do mercado e da realidade das empresas. Os possíveis parceiros são os principais conhecedores do mercado e que nos poderão dar uma perspetiva mais abrangente das necessidades e ameaças do mercado.

O guião da entrevista está dividido em 22 questões, sendo 2 questões abertas, 2 com escala Binária (Sim / Não), 8 com escalas de atitudes e as restantes com escolhas múltiplas. (resumo das entrevistas Anexo B)

A entrevista permitiu a obtenção das respostas aos objetivos propostos, nomeadamente do interesse dos parceiros para a criação de um Supermercado Online, através de uma aliança estratégica lhes permita colocar os seus produtos nos consumidores finais, obtendo poder comercial margem.

As entrevistas foram efetuadas entre o dia 01 e 12 de novembro de 2021.

4-Análise e diagnóstico

Com o objetivo de analisar a envolvente macroeconómica deste projeto foi efetuada uma análise PESTAL para identificar o impacto que o ambiente externo pode ter no projeto.

4.1 PESTAL

Numa gestão estratégica e de análise macroeconómica a PESTAL, consiste na análise de fatores relativos ao contexto em que a empresa/organização se encontra inserida e poderá influenciar a sua estratégia ou abordagem ao mercado, nomeadamente Fatores Políticos, Económicos, Sociais, Tecnológicos, Ambientais e Legais.

Para efetuar a análise da estratégia da Organização/Empresa é necessário conhecer e estudar os diversos fatores não só internos, mas também externos, de modo a conhecer a envolvente macroeconómica em que se encontra.

No seguimento da análise PESTAL, referente a Portugal é possível identificar os seguintes fatores:

POLÍTICOS

Estabilidade Política, previsões futuras

Podemos afirmar que Portugal é um país politicamente estável, oscilando de política moderada de esquerda (atualmente tem uma política moderada de esquerda) com uma política moderada direita. No entanto, nos últimos anos têm-se verificado uma crescente tendência de partidos de extrema, o que não havendo maiorias absolutas obriga a uma negociação com estes partidos minoritários.

O orçamento de Estado para o ano de 2022, não teve aprovação parlamentar, pelo que o Sr. Presidente da República, dissolveu o Parlamento, marcando eleições antecipadas para 30 janeiro de 2022.

Pese embora, Portugal não seja dos piores países em termos de corrupção, segundo a *Transparency.org* encontra-se na 33ª posição, os casos mediáticos de corrupção que incluem governantes, banqueiros e alguns empresários de renome, são indicadores que poderão intensificar a imagem de um país corrupto, para além de várias vezes já se ter legislado algumas políticas anticorrupção, no entanto sem qualquer sucesso.

Não existe estabilidade nas políticas fiscais e económicas, uma vez que as mesmas alteram, consoante as mudanças de legislatura.

O País é demasiado rígido em legislação laboral, comparativamente com os seus congéneres europeus. Embora já se tenha efetuado alguns progressos, o apoio parlamentar dos partidos de esquerda tem-se traduzido em cedências na legislação laboral, existindo uma pressão forte para essa intensificação. Pela mesma razão as relações com os sindicatos são estáveis, no entanto o objetivo de aumento dos Salário Mínimo Nacional, poderá afetar em muito as empresas nacionais, sendo que o mesmo já aumentou cerca de 11% nos últimos 2 anos. Aumento esse que não se tem verificado nos vencimentos intermédios, o que está a diminuir o diferencial entre salários, levando a uma estagnação no crescimento dos salários médios.

Os excessos de organismos públicos, sem qualquer ligação institucional de cooperação entre si, provocam desgaste e entraves a novos investimentos, bem como uma legislação pouco apelativa e pouco simplista, o que leva ao aumento do nível de burocracia.

ECONÓMICOS

A economia portuguesa nos últimos 20 anos teve um crescimento médio na sua globalidade inferior a 1% (Pordata – Taxa crescimento PIB Real), com a agravante de nos 2 últimos anos, em virtude da pandemia, ter descido cerca de 6,00% (2019-2020). Portugal tem uma taxa de endividamento de 368,8% do PIB; o *PIB per Capita* em 2020 cifrou-se em 19.430 €; o PIB Português em 2020 foi de 200,1 MM€, (Fonte INE).

O Banco de Portugal estima um crescimento de 4,8% *pp* para o ano de 2021. Segundo estimativas do Banco de Portugal prevê-se um aumento do consumo privado em 2021 na ordem dos 4,3% em contraste com a redução da taxa de poupança, esta última aumentou devido ao período de confinamento e de menor consumo. A taxa de inflação tem vindo nos últimos meses a alterar a sua tendência de estabilidade, com uma subida nos últimos meses (-0,6% em julho para 1,80% em outubro), subida essa, provocada pelo aumento generalizado dos custos de produção, nomeadamente matérias-primas e custos energéticos.

O Turismo para além de ser um motor da economia é também um dos sectores de maior empregabilidade, consequente da Pandemia COVID 19 e do confinamento mundial foi também um dos mais afetados. O consumo no Turismo, decresceu segundo o INE 50,40 % em 2020, equivalendo em 2020 a 8,00% do PIB, em contraste com os 15,30% de 2019.

A cultura empresarial em Portugal está assente em PME, na sua maioria de índole familiar e com uma baixa cultura de gestão, o tecido empresarial é de reduzida dimensão e sobre endividado e com grandes necessidades de capitalização.

A carga fiscal em Portugal é de 34,8% do PIB, fazendo com que seja um dos países da Europa com maior carga fiscal, ainda assim é o que tem um menor rendimento per capita- (Fonte INE).

De salientar o peso da carga fiscal nos impostos diretos sobre o rendimento, e também nos impostos indiretos, em particular sobre os produtos petrolíferos onde o seu peso é de 60%, o que tem causado valores históricos no preço dos combustíveis, afetando diretamente as empresas de transporte.

Em virtude da Pandemia, foi aprovada pelo parlamento europeu cerca de 16 Mil Milhões de Euros a fundo perdido, no entanto espera-se que a maior parte do PRR seja para investimento público, o que irá trazer pouco benefício à economia produtiva do país. Portugal, continua muito dependente dos mercados internacionais e das políticas da EU.

Referente ao comércio *online* e em particular no retalho alimentar, os agentes económicos, embora, ainda pouco preparados nesta vertente, conseguiram dar uma resposta positiva ao crescimento da procura durante a pandemia, a qual acelerou o comércio *online* cerca de 5 anos.

SOCIAL

Portugal é o quarto país mais seguro do mundo - *Fonte Global Peace Index 2021*.

A população portuguesa diminuiu, estando ao nível de 2001, e encontra-se mais envelhecida com cerca de 1,6 idosos por cada jovem.

Caso não seja efetuada uma alteração à política fiscal sobre o rendimento do trabalho que fixe os jovens em Portugal, poderão ocorrer graves problemas estruturais devido ao envelhecimento da população.

Nos últimos anos tem sido efetuado um esforço enorme em termos de literacia pelo que atualmente cerca de 20% da População tem um curso superior (Fonte INE).

Embora Portugal seja um país relativamente pequeno, verifica-se uma maior densidade populacional no litoral.

A taxa de desemprego no 2^a trimestre de 2021 é de 6,7% (Fonte INE), verificando uma maior incidência nos jovens, Portugal está na 11^a Posição de países com menor produtividade do trabalho, ou seja, que menos riqueza gera por hora trabalhada; (*Fonte OCDE Indicadores Compendium da Produtividade*).

TECNOLOGIA

Portugal tem uma boa rede de infraestruturas tecnológicas. A formação de recursos humanos na área da engenharia e tecnologia é de reconhecimento internacional, no entanto por motivos salariais ou de falta de oportunidade não conseguem desenvolver o seu trabalho dentro do país, pelo que a maioria destes jovens opta pela emigração.

O PRR prevê incentivos à transformação digital, no entanto, o acesso aos mesmo não está a ser muito divulgado, pelo que eficácia destes planos deverá ser muito baixa, sendo que maioria das empresas (PME), pela sua estrutura de gestão, não estão disponíveis ou preparadas para uma revolução digital /tecnológica.

A utilização de canais digitais de serviços e compras, tem vindo a substituir a necessidade de deslocação física, o que espelha bem o aumento de consumidores *online*.

A criação de novas soluções informáticas conduz a uma maior robotização, tal como se tem verificado nos armazéns de logística, a utilização de ERP cada vez mais sofisticados permitem uma melhor coordenação dos processos internos, os sistemas de gestão de armazéns (WMS), sistema de gestão de Transporte (TMS), CRM entre outras tecnologias que têm vindo a modernizar, aumentar o controlo e reduzir custos nas cadeias de distribuição.

AMBIENTAL

Considerando as metas ambientais que deverão ser atingidas até 2030 Portugal deverá reduzir para metade o desperdício de alimentos *per capita*, de retalho e do consumidor, assim como reduzir os desperdícios de alimentos ao longo das cadeias de produção e abastecimento, incluindo os que ocorrem pós-colheita.

Reduzir substancialmente a geração de resíduos por meio da prevenção, redução, reciclagem e reutilização.

A Norma internacional UNE-EN-16258:2013 , é uma das metodologias mais utilizadas para o calculo do consumo de energias e dos níveis de emissões de gases de efeito de estufa, para tal Portugal deverá cumprir com as metas de redução em 50% as emissões de carbono e produzir 80% da energia através de fontes renováveis.

De modo a serem atingidas estas metas deverão ser implementadas a exigências da Norma UNE-EN-ISO-14001:2015 STANDARD, a qual assegura um sistema de gestão ambiental.

LEGAIS

Em Portugal a justiça tende a ser demorada, arrastando processos judiciais durante alguns anos. O mesmo acontece no regime de licenciamento o que muitas vezes pode constituir um processo contingente e burocrático para as empresas.

A atividade de *e-commerce* é fiscalizada pela ASAE (Autoridade de Segurança Alimentar e Económica) e DGV (Direção Geral da Veterinária), são consideravelmente ativas, mas não conseguem ou não querem identificar políticas comerciais desleais como o *dumping* (promoções disfarçadas em desconto cartão).

A lei de rotulagem e outras informações são obrigatórias em todos os estados-membros no idioma local.

No referente aos transportes o tempo de condução e o descanso dos motoristas, assim como outros deveres nesta atividade, tem levado a uma falta de mão de obra no sector.

4.2 Envolvente micro

Com o objetivo de analisar a envolvente microeconómica deste projeto foi efetuada uma análise sobre o sector FMCG, o mercado, a concorrência e os consumidores.

O sector do FMCG (*Fast Mover Consumer Goods*) tem como grandes *players* de mercado o Continente, Auchan, Pingo Doce LIDL, ALDI e ITMP (Intermarché), lojas Dia e Minipreço.

Todos eles têm uma grande presença física, espalhada por todo o país.

A par destes grandes *players* continuam a existir as pequenas mercearias de bairro, que com a pandemia conseguiram uma pequena revitalização. Interessante é também esta alteração do mercado onde os grandes *players* começam a *franchisar* as suas marcas nos pequenos negócios locais, de modo a ganhar uma maior proximidade.

Em Portugal, o Continente e o Auchan são os principais hipermercados na vertente comercio online, não só pela quota de mercado, mas também pelo seu Historial neste canal, embora com a pandemia a maioria dos hipermercados teve de acelerar a sua estratégia e criação de um novo canal de distribuição.

No quadro seguinte iremos analisar a distribuição das quotas de mercado dos maiores retalhistas nos anos 2019 e 2020:

Tabela 4.1 Quota mercado retalho 2019 -2020

Retalhista	Quota Mercado 2019	Quota Mercado 2020
Continente	27,80%	27,00%
Pingo Doce	23,50%	22,80%
ITMP	8,30%	8,60%
LIDL	10,80%	11,40%
Auchan	5,80%	5,60%
DIA	3,80%	3,70%
E.Leclerc	1,30%	1,10%
ALDI	1,70%	1,80%

Fonte: Estudo Kantar "FMCG o Filme de 2020"
Anexo C

4.2.1 Mercado

O volume de vendas do sector do retalho atingiu em 2020 o valor de 22.653 mil Milhões de Euros, dos quais 15,6 mil Milhões é referente ao retalho alimentar, o qual teve crescimento de 8,1 % do volume de vendas em 2020, face ao ano anterior segundo dados da APED (Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição).

No que concerne ao FMCG, o mercado *online* foi fortemente acelerado pela crise pandémica COVID-19. Segundo um estudo da *Kantar* na Europa o *e-commerce* atingiu em 2020 o que previa atingir em 9 anos, valendo atualmente 3,5 % do valor das vendas do sector de FMCG, no caso português o peso do *online*, vale 3% do total das vendas de retalho alimentar, tendo crescido cerca de 23 % em relação ao ano anterior. Embora com o desconfinamento se preveja um abrandamento nas compras *online*, estima-se que o mercado *online* B2C em 2025 atinja 10,8 Mil Milhões € de faturação.

Segundo um estudo da *Euler Hermes*, divulgado pela COSEC, nos cinco principais países europeus a penetração do comércio eletrónico nas vendas de produtos de supermercado varia entre os 3% e os 11%, tendo um impacto de 5,3% nas vendas dos retalhistas via canais digitais.

Na sua globalidade o mercado de retalho alimentar em Portugal comparativamente com os restantes países europeus ainda tem uma baixa taxa de penetração, logo tem um maior potencial de crescimento.

Porém, tal como já foi referido, existem alguns motivos que levam a uma resistência às compras *online*, que poderão abrandar este crescimento.

O primeiro grande motivo é cultural, devido à temperatura amena e apetência para as compras físicas, o experimentar, o ver, o mexer nos produtos é motivo para a reticência do povo português a adquirir via *online*.

Outro motivo, que torna pouco atrativo a compra *online*, é sobretudo o receio pela falta de qualidade dos produtos, assim como pela existência de custos de entrega e métodos de devolução ainda pouco práticos. Segundo o portal da queixa em 2020 o sector registou 47% das reclamações efetuadas, nomeadamente atrasos nas entregas, falta de apoio ou de respostas e problemas com pedidos de devolução.

Este tipo de reclamações poderá ser um reverso na continuidade de compras *online*, ou onde podemos verificar uma oportunidade de melhoria, como melhorias no serviço de apoio ao cliente.

Operações

- No referente ao plano particular das operações, todos os *players* de mercado utilizam as suas bases de logística ou as suas lojas físicas para a preparação das encomendas adquiridas pelo canal *online*, utilizando as lojas físicas também como *Pick up Points*;
- Quando as entregas são ao domicílio são efetuadas por empresas externas ao Grupo;
- Tempo médio de entrega é de 3,5 dias, no entanto no sector alimentar o tempo médio de entrega é de 1,2 dias;
- Os custos de última milha são cerca de 50% dos custos da cadeia de abastecimento;
- O custo médio de entrega é de 4 € por pedido.

4.2.2 Concorrência

No retalho alimentar *online*, temos que referenciar os dois grandes *players* de mercado e pioneiros neste canal, nomeadamente o Continente e o Auchan, que detêm a maior quota de mercado.

Atualmente devido ao aparecimento da pandemia COVID19 e consequentes confinamentos a maioria dos super e hipermercados, já tem serviço *online*, uma vez que foram “forçados” a criar este serviço e ainda, alguns que nasceram em período pandémico para poderem fazer face ao aumento da procura do mercado *online*.

A prestação do serviço de vendas *online*, para além de retirarem os clientes do físico e reduzirem a compra por impulso, acarreta para as empresas de FMCG, alguns custos que uma compra física não implica, nomeadamente a preparação do cabaz de compras e o transporte de última milha. Custos esses que as empresas transferem para o consumidor, não só para aumentar o valor do cabaz de compras, mas também para compensar toda a logística inerente ao serviço e rentabilizar o negócio *online*.

As empresas de transporte de última milha, baseiam o seu preçário no peso da mercadoria a transportar, no entanto e como é obvio, os retalhistas baseiam o seu preço de transporte com base no valor do cabaz de compras, pelas razões já apresentadas e

também pela margem comercial que têm sobre o valor e não sobre o peso da mercadoria. Vejamos alguns exemplos dos principais concorrentes:

Sonae MC – ContinenteOnline

Foi em 1985 que a Sonae MC, tornou-se a primeira cadeia de hipermercados em Portugal. Em 2001, já era possuidora de uma grande presença física em Portugal.

O grupo Modelo e Continente, tem o seu canal de distribuição online (www.continente.pt). e atualmente continua a ter uma forte presença física, no entanto tem uma forte aposta no mercado *online*, embora a mesma tenha sido acelerada pela pandemia.

Os preços das entregas ao domicílio podem variar consoante o horário ou dia da semana da entrega, começando a partir dos 4,5€.

A campanha “*EntregaZero*” permite que com o pagamento de 26,90€ por um período de 100 dias ou com o pagamento de 89,90€ para o período de 365 dias as entregas de compras superiores a 35 € sejam grátis, valor que poderá alterar para 55€, dependendo da localização geográfica.

A março de 2021 as vendas da SonaeMC cresciam cerca de 10% relativamente a período homologado, sendo 80% proveniente do mercado online.

Auchan

O Auchan, tem o seu canal *online* (www.auchan.pt) com o serviço EasyShop,

O Auchan permite efetuar compras *online* e receber em casa, num dos seus 600 Pontos de recolha, nas lojas ou mesmo num espaço drive.

Para receber as compras em casa tem um custo de 5,90€ de segunda-feira a sábado até às 20 horas e de 7,90€ para entregas aos domingos. Caso a receção das compras seja num espaço drive o seu custo é de 1,90€. Se a recolha for efetuada na loja e a mesma seja inferior a 20 € tem um custo de 0,90 €.

A aquisição dos *Packs Entrega Leve 75 e 40* possibilita as entregas grátis durante 3 meses para compras superiores a 75 € ou superiores a 40€ com o pagamento de 16€ ou 25€ respetivamente.

El Corte Inglés

O *El Corte Inglés* tem também serviço *online*, no qual a compra poderá ser recolhida num dos parques de estacionamento da loja selecionada, através da opção CLICK&CAR, sendo grátis para compras superiores a 10 €.

Nas entregas ao domicílio o custo do serviço é de 6,90 € para compras inferiores a 140 € (este valor passa para 100€ caso as compras sejam pagas com cartão de crédito do *EL Corte Inglés*). Subscrevendo o *El Corte Inglés Plus* ou as compras sejam superiores a 140 € a entrega é gratuita.

FROIZ Supermercados

Esta sigla, pouco conhecida na região Sul, uma vez que dispõe de 11 lojas físicas na região norte, pelo que o seu serviço ao domicílio se resume apenas às localidades onde dispõe de loja, podendo ser recolhido na loja ou obviamente entregue no domicílio.

As taxas de entrega são de 4 € para compras abaixo dos 50 € e de 2 € para valores superiores, sendo grátis para valores acima de 100 €.

ITMP (Intermarché)

Embora permita compras *online*, existem algumas limitações, referentes aos locais de entrega, não estando a vertente do *online* disponível para todas as localidades. No entanto, quando disponível a opção de *online* a mesma só é possível para compras superiores a 30 €.

Minipreço

Recente no comércio *online*, o Minipreço faz apenas entregas na grande Lisboa e na cidade do Porto. O custo do serviço é de 5,90 € para compras até 50 € e gratuita para valores superiores.

Pingo Doce

O Mercadão é o serviço de compras *online* do Pingo Doce, funcionado como um Shopper personalizado. O custo do serviço acima de 100€ é grátis, para compras inferiores o custo é de 5 €, podendo ser de 6,50 € caso o cliente pretenda a entrega feita em 2 horas.

360Hyper

Dos mais recentes, criado precisamente na pandemia, para poder fazer face à crescente procura das compras online.

Não tendo lojas física, permite ao cliente fazer compras personalizadas nas Lojas Makro, Recheio e Minipreço, á semelhança do Mercadão, também aqui o cliente tem um *shopper* personalizado. As compras têm um valor mínimo de 15 €, sendo que os custos de entrega variam consoante a distância, urgência e o valor da compra.

No quadro seguinte evidenciamos os preços das entregas online dos principais retalhistas em Portugal.

Preçários dos principais retalhistas:

Tabela 4.2 – Preçário dos Principais retalhistas nos serviços online

Retalhista	Custos Normal	Entrega Grátis	Planos
Continente MC	>4,50 €	Entrega Zero	Entrega Zero 26,90€-100 dias compras >35 €
Pingo Doce	5,00 €	>100 €	
Auchan	5,90 €	Pack Leve	40€-90 dias compras>40€
El Corte Ingles	6,90 €	>140 €	
MiniPreço	5,90 €	>50€	

Fonte : O Autor pesquisa efetuado através de simulações de compra nos sites dos retalhistas

4.2.3 Consumidores

O consumidor do mercado *online* ou *Shopper* é mais preocupado com a sustentabilidade ecológica e ambiental. Por sua vez é também mais informado, mais focado na sua dispensa e com rotinas programadas, conhecedor do que pretende, menos impulsivo, valorizando as compras por conveniência.

Atualmente os grandes consumidores do *e-commerce* em Portugal são a chamada Geração X (nascidos entre 1960-1980), são maioritariamente do género feminino (53%), com idades ativas 40-55 anos (66%), maioritariamente habitantes de zonas urbanas como Lisboa (50%), na sua maioria são pertencentes à classe Média Alta e Média (81% e 77% respetivamente).

O valor médio do cabaz de compras situa-se entre os 34€ e 40 € (Dados SIBS) sendo os produtos mais comprados *online*: Roupa (59%), Telemóveis (47%), Equipamento Informático (40%), produtos alimentares e bebidas (24%).

No entanto não nos poderemos de modo algum esquecer que será a próxima geração os grandes consumidores, a chamada geração Y ou *Milenials* (nascidos entre 1980-2020), é a geração mais conectada de sempre através das redes sociais, vivem intensamente o mundo *online*, valorizando os produtos que lhes permita poupar tempo, com maior sustentabilidade, olhando cada vez mais para qualidade e não para a quantidade. Também são estes, que mais partilham experiências e marcas nas redes sociais, tendo deste modo uma capacidade de influenciar e de criar um novo mercado.

Neste sentido o consumidor devido à informação que dispõe compra mais fresco e mais saudável, compram devido á conveniência e a uma boa experiência de compra.

Embora os dados que dispomos façam menção aos clientes do *e-commerce* na sua globalidade, para o este projeto em particular, foi efetuado um estudo onde concluímos

que os clientes de supermercado *online* são uma pequena parte dos compradores de outras categorias, em suma cerca de 65% dos inquiridos são compradores *online*, mas não efetuam compras em supermercados *online*.

Tal como já foi referido, estes compradores são mais exigentes e informados, segundo um estudo do Portal da Queixa que analisou em 2020 o setor dos Supermercados, 47% das reclamações registadas estão relacionadas com o *e-commerce*, confirmando-se que os principais motivos são:

- Atrasos nas entregas
- Falta de apoio ou resposta
- Problemas com os pedidos de devolução

Por outro lado e segundo um estudo, da *Marketest* as principais razões de compra são: evitar deslocações para 60,5% dos inquiridos, 57,6% por comodidade e 50.4% facilidade de compra, o preço é razão relevante para 45,7%. (Anexo D)

Por estes indicadores, existe uma faixa de consumidores *online*, que não compram em supermercado *online*, porque esta vertente ainda não lhes consegue satisfazer na totalidade as suas pretensões, pelo que existe espaço para melhorar

4.2.4 Análise interna

Segundo a revista Grande Consumo/AICEP o futuro do comércio a retalho em Portugal passa por seis tendências, nomeadamente, a digital, a sustentabilidade, a proximidade, a higiene e segurança, a portugalidade e a inovação.

A UP – União de Produtores, a constituir em 2022, será uma associação de produtores portugueses, complementares, que se disponibilizará para facilitar negócios aos seus associados, desde a aproximação aos consumidores e canal *Horeca* em termos de comunicação, até à criação de fortes redes de distribuição, com dimensão, retirando partido das vantagens do que o volume proporciona. A estratégia de negócio será uma combinação de liderança pelos custos, com uma aliança de *outsourcing* estratégico e estratégia corporativa.

A missão

A UP terá como missão, fazer chegar aos consumidores portugueses produtos de qualidade nacional a um preço justo para os consumidores.

A essência

A UP terá como sua essência, a criação de uma aliança estratégica entre Produtores–UP-Consumidores, baseada num sistema de WI-to-WIN-to-WIN.

É nesta linha que surge a UP- União de Produtores, para possibilitar a disrupção de uma nova forma de estar no mercado com preço justo, qualidade justa, permitindo ao consumidor, pagar menos por um produto de qualidade, assim como, ao produtor ver

recompensado na venda dos seus produtos, o seu trabalho e empreendedorismo. A UP irá facilitar a ligação entre o produtor e o consumidor.

A necessidade

Se a pandemia trouxe para o mercado e para as empresas a necessidade do comércio *online*, também é verdade que muitas delas sendo especialistas num mercado B2B, não estão preparadas operacionalmente e logisticamente para fazer retalho no comércio *online*, nomeadamente B2C. Para estas empresas é difícil chegar com o seu produto ao consumidor final, conseguindo apenas com a “ajuda” das grandes superfícies.

Daqui partimos para a necessidade de criar um mecanismo que permita ligar o produtor ao consumidor, facilitando o fluxo logístico informacional e físico entre estes dois agentes do mercado. Para tal, o presente projeto consiste na criação de um centro de *fulfillment*, o qual irá dar apoio aos seus parceiros na ligação com o consumidor.

Caberá à UP esta ligação de marketing, com a divulgação dos produtos dos seus parceiros e a promoção da sua venda *online*, assim como, estudar o mercado e as necessidades dos seus clientes, criando um fluxo informacional de jusante a montante, sobre os preços, as tendências e as necessidades. Assim, irá permitir aos seus parceiros a colocação do seu produto no mercado em conjunto com outros produtos, perfazendo deste modo, um cabaz de produtos complementares que individualmente não seriam de tão fácil absorção pelo mercado pela via *online*.

O canal de distribuição – E commerce

É aproveitando o crescimento do *online* em Portugal e por uma questão de custos de implementação no mercado, que o projeto UP iniciará a sua atividade através de uma plataforma *online*. Inicialmente e numa primeira fase para o mercado da Zona metropolitana de Lisboa, não só pela sua dimensão, mas também porque segundo os dados da ACEPI é onde a taxa de *e-shoppers* é superior.

Posteriormente e com o decorrer do sucesso do projeto, terá obrigatoriamente que através de parceiros locais, inicialmente nas capitais de distrito e por fim noutras localidades, criar lojas físicas, não só por pretender a proximidade ao consumidor, mas também para facilitar a sua estratégia de comércio *online* através de *Pick up Points*.

Qualidade não é sinónimo de preço elevado

Todos os consumidores e produtores têm plena consciência que os preços apresentados nas maiores cadeias de FMCG, quando são muitos reduzidos, as promoções/reduções são suportadas pelos produtores, assim como, quando são muito elevados, a maior margem fica na FMCG e não no produtor. É neste contexto que as grandes cadeias tentam atrair o consumidor, através da maior oferta/diversidade e do preço mais baixo e onde o produtor tenta através de escala, conseguir colocar os seus produtos no mercado.

A UP pretende incidir na qualidade e origem do produto, na sustentabilidade económica e ambiental, e com estas vertentes retirar parte dos intermediários da CA, alcançando assim a qualidade a bom preço.

Vantagens para o Produtor

Em termos de risco de cobrança monetária para o produtor, colocar um produto numa grande cadeia de FMCG é menor, do que colocar esse mesmo produto em diversos e pequenos retalhistas, considerando que a probabilidade de incobrável é menor na grande cadeia de FMCG.

O custo de logística é menor para o produtor quando coloca uma grande quantidade de produto num centro de distribuição, ao contrário, se o fizer em pequenas distribuições pelo país, com várias viaturas e vários colaboradores.

O incobrável e a logística são as vantagens que o projeto UP pretende unir. A UP irá permitir criar um mercado de retalho *online* multiproduto, que possibilitará aos produtores o comércio dos seus produtos em escala.

O risco de incobrável é reduzido ou nulo, uma vez que os consumidores irão liquidar o seu cabaz de compras a pronto e a UP fará o pagamento aos seus parceiros num prazo menor do que habitualmente praticado pelas grandes superfícies.

A logística *inbound* poderá e deverá ser partilhada pelos parceiros da UP, sempre que exista essa possibilidade, a qual será terceirizada, havendo deste modo uma distribuição de encargos, pela consolidação de mercadorias. Poderá ser efetuada pelo próprio parceiro, caso a sua carga complete a capacidade da viatura. Quer a terceirização ou a partilha de transporte próprio será uma das funções da UP, coordenando com as necessidades de fornecimento e com as disponibilidades dos parceiros.

A logística de última milha será terceirizada, no entanto, deverá cumprir alguns princípios de qualidade de serviço impostos pela UP.

Necessidades da Empresa – Plano de Operações

No caso particular do plano de operações, a sua função é de permitir a movimentação dos fluxos físicos de montante a jusante, de modo rápido, ágil, a baixo custo e com qualidade, assim como, gerir e movimentar os fluxos informacionais dentro da própria organização. Com uma gestão de CA num processo único, com partilha de informação ao longo de toda a cadeia, que permita criar confiança entre os parceiros, identificando e implementando mudanças que possam criar valor.

Utilizando uma metodologia *Lean* baseado nas métricas *seguranças* (das pessoas e dos bens), *qualidade* do serviço e do produto, *entrega* célere e confiável, *custo* das operações e *moral* da equipa de trabalho e uso dos seus talentos, irá permitir a otimização de todo o processo da cadeia de abastecimento, reduzindo custos, tempos e sobreposições de trabalho/operações.

A UP deverá ter o seu centro de operações, nas imediações da cidade de Lisboa, tendo em consideração que na fase 1 o seu mercado será a área metropolitana de Lisboa.

Será provida de um *backoffice* administrativo com um ERP (*enterprise resource planning*) que será a base de funcionamento, que deverá gerir todos os processos, integrando e agilizando toda a informação da organização, desde o consumo, os preços de mercado, os parceiros, a logística, o marketing e as finanças, gerindo e partilhando a informação de forma ágil, sucinta e fidedigna.

Sendo uma união de produtores nacionais, obviamente que não faz sentido a existência de produtos concorrentes entre si, ou da mesma gama, razão pela qual o número de *SKUs* deverá rondar as 1000 unidades. De recordar que, não se pretende variedade da mesma gama de produto, mas sim qualidade e sustentabilidade.

A maioria dos produtos serão produtos funcionais e de uso diário (FMCG) tais como, mercearia geral, padaria e pastelaria, frutas e legumes, lacticínios e ovos, peixaria e talho, charcutaria e queijos, pré-cozinhados e congelados, bebidas e garrafeira, bebé, higiene e beleza, limpeza e animais, para que tenhamos uma procura estável e previsível e de reduzida incerteza na procura.

Partindo do princípio de cooperação, onde não existe produtos concorrenciais dentro da UP, porque não deverão existir empresas concorrentes entre si, mas sim complementares, potencializa-se junto do consumidor a formação de um cabaz de compras diversificado. Uma partilha de informação sincronizada, onde será implementado um sistema VMI (*Vendor Management Inventory*), irá permitir a todos os parceiros uma visibilidade real da procura, possibilitando uma reposição contínua dos fornecimentos e uma parceria entre os produtores para agilizar o transporte dos produtos até ao armazém UP.

Em simultâneo, os parceiros e sendo do seu interesse, enviarão informação sobre a disponibilidade do seu stock, a qual permitirá à UP informar o consumidor da disponibilidade do produto. Esta partilha de informação facilitará a redução de excesso de stocks, assim como a prevenção de efeitos chicote.

Partindo destes pressupostos, iremos ter uma CA de reposição contínua de stock, baseada numa demanda diária, utilizando deste modo um sistema *Kanban*. Ou seja, todas as referências vendidas são registadas, sendo emitidos pedidos de reposição, permitindo assim um ponto de fronteira informacional junto dos parceiros, reduzindo desperdícios, excessos de stock e deste modo conseguir uma economia de escala, com respostas flexíveis e reduzindo tempos.

Transporte

Tratando-se de produtos portugueses e tendo em consideração a dimensão do nosso país, o modo de transporte a utilizar, será o rodoviário.

Será implementado um software de gestão de transportes, com mecanismo de otimização para consolidar remessas e rotas.

O transporte *InBound* (do Produtor até ao armazém UP), deverá ser dimensionado e analisado consoante o volume de carga. O objetivo da UP será, a redução de custos nesta vertente pelo será de todo o interesse levar cargas completas, consolidando as várias cargas dos parceiros desde a sua origem até ao armazém. O custo de transporte será faturado aos produtores, mas atendendo ao volume e otimização, será inferior ao custo que teriam fazendo-o de forma independente, contudo e caso o parceiro tenha carga que possa consolidar numa carga completa, poderá ficar da sua responsabilidade esse envio de mercadoria.

Importante na gestão de transporte, será a uniformização com os seguintes *itens*, armazenamento e gestão de inventário. Este alinhamento é crucial para uma boa gestão logística, pois naturalmente é entre estas duas atividades que surgem *trade-offs* que terão de ser geridos de modo a reduzir os custos de transporte.

Armazenamento gestão de Inventário

Embora a empresa não tenha inventários próprios, uma vez que estes serão propriedade dos produtores até ao momento da venda, o processo de armazenamento e gestão de inventários deverão ser o mais automatizados possível, de modo a não existir falhas, reduzir o número de quebras e a não honrar os parceiros.

Longe vai o tempo em que a força humana era a mais utilizada nos armazéns, hoje teremos de trocar a força humana pela engenharia e robótica dentro dos armazéns logísticos, tudo isto para poder assegurar o trabalho de manutenção. Pretende-se obter uma máxima rentabilidade de armazenamento, quer em espaço de stock, quer em espaço de trabalho, de modo a aumentar a agilidades e velocidade na preparação e embalamento dos pedidos. Os produtos serão classificados por referência e por rotatividade, através de uma análise ABC, prevendo-se um stock de segurança para 3 dias de vendas, com reposições diárias nos produtos frescos e perecíveis.

Com um layout de armazenamento de fluxo direcionado, onde se prevê a receção, conferência e classificação de mercadoria, para posterior armazenamento no sistema de *Rack Convencional*, o qual permite um acesso direto e unitário a todas as referências. Embora, se pretenda que num futuro a disponibilização/recolha seja automatizada, para posteriormente ser preparada (embalada) e colocada em zona de expedição.

As zonas de armazenamento serão divididas por zona de *picking* puro, armazém de rotatividade e zona de armazenagem compacta.

De seguida enumerar-se os pontos mais importantes do fluxo de armazenamento até à sua expedição:

Ponto 1 – A receção da mercadoria deverá estar classificada por produto onde deverá ser analisada a sua qualidade e a quantidade rececionada, efetuando-se aqui a primeira triagem;

Ponto 2 – Todas a mercadorias que entram no centro de distribuição deverão ser devidamente identificadas e catalogadas com códigos de barras, de modo a facilitar a sua contagem e localização; a sua parametrização com o sistema é crucial para reduzir perdas e quebras, podendo inclusive condicionar toda a restante sequência de trabalho;

Ponto 3 – Após a mercadoria ser totalmente classificada e parametrizada, será encaminhada para as suas prateleiras de armazenamento; localizadas nas estantes inferiores deverão estar individualizadas (fora dos seus packs) e prontas para serem extraídas pelos operadores *picking*, os excedentes referentes ao stock de reserva serão armazenados nas paletes superiores;

Ponto 4 – Após ser efetuada a compra pelo consumidor, o sistema irá informar o operador de armazém através do sistema de *picking* manual, de quais os produtos a recolher e da quantidade, agrupando-os por localização, onde operador (*shopper*) irá percorrer os corredores do armazém, com carros de preparação, extraindo os produtos que o sistema lhe indica, de modo a formar o cabaz de compra solicitado;

Ponto 5 – Após finalizado o cabaz, que está devidamente identificado com o número do cliente, o operador coloca-o num transportador de rolos que irá levá-lo até ao operador final. Este irá efetuar o seu embalamento em cestos UP que serão extensíveis em altura e largura de modo a obter o melhor rendimento de espaço, arrumação e com menor probabilidade de ocorrência de deterioração e assim seguir para posterior expedição.

Serviço de Entrega ao Cliente – Last Mile

Após o acondicionamento do cabaz de compras do cliente, será tempo de efetuar a expedição através de um serviço terceirizado de *last mile* com parceiros que assegurem um serviço de qualidade superior a 99%. Será valorizada a qualidade em detrimento do preço, dentro de limites razoáveis, com cláusulas bastantes penalizadoras para os incumprimentos e deste modo, elevar a qualidade do serviço. Serão valorizados também os parceiros que utilizem meios sustentáveis, tais como veículos ecológicos. De modo a reduzir tempo e aumentar a eficiência, as encomendas dos operadores de embalamento são devidamente separadas por localização de entrega. A terceirização deste serviço irá permitir à UP uma redução do investimento inicial, assim como a entrega do serviço a empresas especializadas.

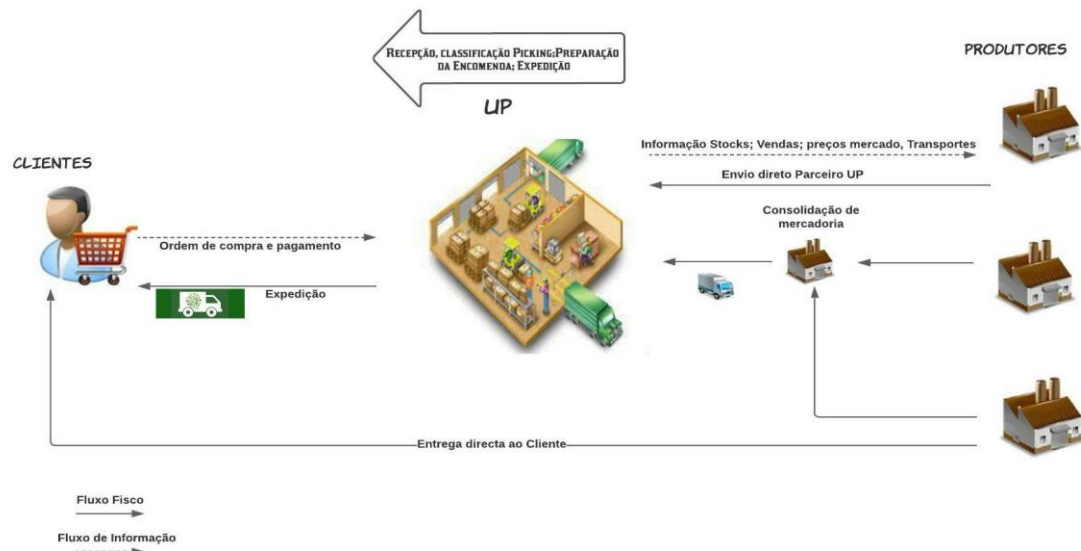
Serviço de apoio ao cliente

A UP terá um serviço de apoio ao cliente denominada *UP Phone*, a qual permitirá reduzir a distância entre o cliente e plataforma virtual, permitindo assim ao cliente esclarecimentos sobre produtos, encomendas e outras dúvidas. Este serviço também irá

permitir à UP, recolher *feedback* dos clientes, dinamizar e potenciar ações de comunicação, aumentar o nível de relação, incrementar um maior número de compras e sobretudo fidelizar.

Na seguinte figura iremos ilustrar a Cadeia de Abastecimento do Projeto UP:

Figura 4.1 Cadeia abastecimento UP



Cadeia abastecimento UP
Autor

Para uma melhor análise da CA da UP iremos discriminar os fluxos mais importantes do processo da cadeia de abastecimento:

Ciclo de Encomenda

O sistema de abastecimento da UP com base numa gestão de inventário, faz a colocação da encomenda ao respetivo parceiro baseada na procura prevista, de modo a manter um stock de segurança, assim como, informa os seus parceiros dos preços que estão a ser praticados no mercado. De igual forma, os parceiros informam a UP das quantidades que têm em stock, para que seja possível estar atualizado o stock disponível no site (Stock na UP + Stock Parceiro).

Os envios de encomendas dos parceiros para a UP poderão ser individuais, no caso de preencherem uma carga de transporte na totalidade, ou poderão ser consolidadas com as cargas de outros parceiros, de modo a partilhar e reduzir os custos de transporte.

Distribuição

O consumidor procede à adição dos produtos pretendidos no seu cabaz, iniciando deste modo o processo de compra. Poderá contactar os serviços da UP através da sua linha direta, no caso de surgir alguma dúvida ou pedido de esclarecimento. Após pagamento, receberá a sua compra no prazo solicitado. Aquando da receção da

encomenda poderá ser contactado pela linha de apoio ao cliente da UP, com a finalidade de verificar se a sua encomenda se encontrava em conformidade e de acordo com as suas expetativas.

No centro de distribuição da UP, após a receção da encomenda, serão realizadas as etapas de *picking* e preparação do *packing*, classificando a encomenda por local de entrega e assim aglomerar os transportes para a sua expedição até ao cliente final. As encomendas são expedidas, através de transportadoras de menor volume (*Last Mile*).

No caso das encomendas do cliente, pertencerem apenas a um único parceiro UP, estas poderão ser enviadas diretamente pelo parceiro UP.

Logística inversa

Pretendendo um serviço de excelência e com produtos de qualidade, prevê-se que a taxa de devolução seja a menor possível, no entanto a possibilidade de devolução poderá existir e ser mais evidente nos produtos frescos ou perecíveis. Neste caso, a UP irá assumir e creditar ao cliente o valor do produto que não esteja em condições de consumo, isto ocorrerá dentro de determinadas condições previamente estabelecidas e colocará deste modo o cliente sob vigilância para futuras devoluções. Com este tipo de posição a UP, pretende dar mais confiança aos seus clientes, sendo que os custos de devolução poderão ser superiores ao custo do produto a devolver.

4.2.5 Vantagem competitiva

Uma vantagem competitiva é tal como o nome indica, uma vantagem que a empresa tem perante os seus principais concorrentes, ou onde se evidencia perante a concorrência, que lhe permite saliência em determinado sector do mercado.

Este recurso da empresa, poderá ser uma competência, uma capacidade ou informação que a empresa dispõe que poderá originar a vantagem competitiva.

Os recursos ou capacidades poderão ser valiosos, raros, difíceis de imitar e insubstituíveis e possibilita à empresa uma oportunidade por explorar ou a capacidade de neutralizar uma ameaça, no entanto só se torna uma vantagem competitiva se a empresa conseguir ter a capacidade de potenciar esse recurso (Modelo VRIO de Barney ,1995). As vantagens poderão ser sustentadas ou temporárias, sendo as sustentadas a mais importantes a longo prazo.

No e-commerce, para uma empresa ser competitiva é essencial possuir uma boa tecnologia, uma vez, não tendo a possibilidade de conhecer o cliente através da sua presença física em loja, terá de ser através de uma avançada tecnologia que permita obter, na sua relação tecnológica com o cliente a obtenção de informação e dados analíticos relativos às suas preferências, consumo, tipologia de produtos que procura e que tipo de produtos que adquirir.

A UP tem a sua missão bem definida, com uma visão de mercado de longo prazo assente em qualidade, assertividade e eficácia, com valores bem aceites pelos seus fornecedores/ parceiros, mas essencialmente pelos seus clientes. Permitir a satisfação de todos os intervenientes, trazendo credibilidade à empresa e sucesso de uma forma geral, obtendo vantagens competitivas perante os seus concorrentes.

A UP não tem como objetivo primário a maximização do lucro, mas de um sistema proporcionando aos parceiros um canal de distribuição alternativo, maior volume com a consequentemente maximização de lucro global a ser partilhado, uma vez que os seus parceiros serão acionistas da UP, pelo que ao contrário dos seus concorrentes a UP não tem fornecedores, mas sim, parceiros de negócio. Nos dias que correm os relacionamentos, conhecimentos e partilha, são das vantagens mais difíceis de imitar e são sustentadas no longo prazo, tal como referido na filosofia de GCA que se pretende implementar na UP (Comportamento integrado, partilha mútua de informações, partilha mútua de riscos e recompensas, cooperação; parcerias de longo prazo).

Neste sentido, ter na sua fundação as melhores empresas nacionais de cada sector de atividade, como parceiros/*sponsors* do projeto, pela sua experiência e posição no mercado, será uma vantagem competitiva diferenciadora do mercado e que poderá deixar um posicionamento no mercado de patriotismo, qualidade, referência e fiabilidade.

É partindo deste recurso interno, nomeadamente recurso de Capital Humano onde se salienta o relacionamento com os parceiros e do seu conhecimento sobre o seu mercado, os seus produtos. que poderá obter uma diferenciação no mercado.

Neste sentido a UP em colaboração com os seus parceiros irá proporcionar ao mercado a introdução de novos produtos, existentes nos produtores portugueses, que na sua maioria são desconhecidas *do mass market*, porque as grandes superfícies não permitem a sua divulgação ou possibilidade de venda porque as suas margens ou rotação não se enquadram no seu core.

Possuidor de uma CA curta (quase direta) com menos intermediários, com custos bem definidos sendo possível ter um preço competitivo e justo, como tal será política de preço da UP ter nos produtos de *mass market* o preço inferior relativamente aos seus concorrentes, para apoiar esta política terá software (*Competitor Price Tracking e Monitor Software*) que fará um *roll up* diário dos preços praticados pelos concorrentes , permitindo deste modo uma alteração no seu preço de venda tornando os seus produtos mais acessíveis que a concorrência.

Estas vantagens competitivas nomeadamente: tecnologia, parceria, preço, qualidade e GCA vão permitir à UP direccionar a sua estratégia para uma liderança por custos, uma vez que permite ter um serviço e produtos com custos menores que os seus concorrentes,

mas também permite uma estratégia diferencial tendo em consideração os padrões de qualidade que obviamente não poderá abdicar.

Não obstante, este modelo de negócio e estas vantagens competitivas agora apresentadas, poderão ser apenas temporárias, pois são modelos de negócio imitáveis por outras organizações com traços semelhantes.

4.2.6 Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta de gestão para o diagnóstico interno e externo através dos seguintes fatores: **Strengths** (forças), **Weaknesses** (fraquezas), **Opportunities** (oportunidades) e **Threats** (ameaças). As forças e fraquezas são as que se relacionam com os fatores internos da UP, as ameaças e oportunidades estão relacionadas com fatores externos da UP.

Esta análise foi desenvolvida por Kenneth Andrews e Roland Christensen, professores de Harvard Business School.

A análise SWOT deverá ser precedida pela PESTAL, uma vez que os fatores analisados poderão evidenciar ameaças e oportunidades na análise SWOT e da cadeia de valor para os pontos fortes e fracos.

No quadro seguinte serão evidenciados os fatores que poderão identificar elementos-chave, estabelecer prioridades de atuação, bem como definir ou analisar opções que podem minimizar riscos do projeto, servindo de complemento para a estratégia que o projeto deverá seguir.

Quadro 4.1- Analise SWOT

Strenghts/Forças	Weaknesses/Fraquezas
•Sinergias e envolvimento dos parceiros no negócio; •Tecnologia – Plataforma tecnológica que permite uma interação com todos os envolvidos na cadeia de abastecimento; •Diversificação: o portfólio de produtos de supermercado; •Preços competitivos; •Qualidade dos produtos; •Estrutura ágil; •Financiamento diversificado; •Marcas portuguesas fortes, de dimensão relevante e com boa imagem no mercado; •Linhas de apoio (UP Phone) – A ausência física, será colmatada por uma linha de apoio bastante eficiente e ativa •Política de cliente Member get Member	•Margens: atendendo à estratégia a seguir, de liderança pelos custos, as margens são reduzidas. •Parceiros: dificuldade de adesão a uma organização nova. •Rede armazenamento: dificuldade de encontrar e financiar armazéns nos pontos adequados. •Relação: ausência de contato físico com os consumidores. •RH de pequena dimensão e com necessidade de mão de obra especializada: •Falta de reputação sendo uma start-up, sofre de invisibilidade inicial. •Mercado – mercado muito massificado, competitivo e com grandes players já instalados •Custos instalação muito elevados •Variedade – Assente numa política de qualidade e de não concorrência interna, diminui a oferta variada da mesma tipologia de produto
Opportunities/Oportunidades	Threats/Ameaças
•Negócio disruptivo •Proximidade na cadeia de abastecimento: •Serviços a produtores •Mercado crescente do <i>e-commerce</i>: •Próxima Geração de consumidores a geração Y ou <i>Milenials</i> (nascidos entre 1980-2020), são a geração mais conectada de sempre através das redes sociais, •Sustentabilidade: •Patriotismo: •Story Teller of product •Desenvolvimento da inteligência artificial: possibilidade de melhor previsão da procura e satisfação dos clientes.	•Réplica do modelo •Concorrência atual e potencial •Evolução tecnológica: •Tradição do consumo em loja física: •Cibersegurança: •Fidelização: dificuldade de alteração do modelo de compra dos consumidores. •Custos de última milha

Autor

4.2.7 Fatores de diferenciação da UP

Os fatores críticos de sucesso quando identificados, bem explorados e executados, garantem o desenvolvimento e o alcance dos objetivos de uma empresa.

É a escolha e a preferência dos consumidores/mercado que conduzem as empresas a definir os seus fatores críticos de sucesso. Na análise e elaboração deste trabalho

conseguimos identificar algumas falhas do mercado *online* e será colmatando essas falhas que conseguiremos obter os nossos fatores críticos de sucesso, diferenciando-nos da concorrência e que iremos implementar no nosso projeto.

Tal como já foi referenciado na análise de mercado, as maiores constrangimentos/falhas do mercado online tem essencialmente a haver com atrasos de entrega, falta de apoio ou de respostas com problemas e pedidos de devolução, custos de entrega e qualidade dos produtos.

Não sendo possível ser muito diferenciador na oferta de produtos, nomeadamente nos produtos de *mass market*, será nos constrangimentos do mercado que a UP terá de ser diferenciador e melhorar estes pontos tão críticos para o mercado.

Definido união de produtores, defendemos uma estratégia uníssona de estar no mercado e de viver o mercado, a relação entre produtores, não sendo concorrentes entre si, só trará benefícios, uma vez que todos eles se complementam na oferta ao consumidor. Fazendo parte da união, os parceiros serão sem dúvida parte interessada no sucesso do projeto, pelo que tudo farão para apresentar a melhor qualidade, ao melhor preço. Partindo deste princípio os fatores críticos de sucesso da UP são os seguintes:

Parceria - Podemos afirmar que um dos fatores críticos de sucesso será a boa relação existente entre a UP e os seus fornecedores/ Parceiros e os consumidores.

Operações- A capacidade de resposta da CA, de forma eficaz, económica e ágil, que permite fazer chegar ao cliente produtos de qualidade a um preço justo, assegurar que os prazos de entrega serão cumpridos de acordo com o indicado no fecho da venda, de modo a não defraudar as expetativas do cliente.

Qualidade - A qualidade dos produtos, tal, como já foi referido é um dos pontos de sucesso, não sendo pressionados por redução de margens comerciais, pois têm à partida, definidos os seus custos no projeto UP, não terão de sacrificar a qualidade para conseguirem competir e estar no mercado.

Preços competitivos - Com uma cadeia de abastecimento curta (quase direta) e com menos intermediários, com custos bem definidos é possível ter preço competitivo e justo. Esta será uma imposição interna da UP, perante os seus parceiros que deverá monitorizar os preços de mercado e da concorrência através de um software (*Competitor Price Tracking e Monitor Software*), exigindo aos seus parceiros um preço justo e competitivo.

Custos de Entrega Tendo presente o conceito *member get member* e sendo a UP uma empresa, com objetivos de sustentabilidade ambiental, será equacionada entregas gratuitas para clientes com domicílios próximos, cujas entregues sejam efetuadas no mesmo dia (Ex Entregas em Condomínios, associações de moradores).

UP Phone Não sendo possível numa primeira fase estar no junto do cliente através de meios físicos, a UP terá um serviço de apoio ao cliente que permitirá não só efetuar pedidos de encomendas, como também responder a questões dos seus clientes sobre situação de encomenda, tipologia de produto, Parceiros.

Qualidade de serviço - Caso os prazos não sejam cumpridos por responsabilidade da UP, ou que o produto não seja entregue nas devidas condições acondicionamento será de equacionar a devolução dos custos de entrega sob a forma de crédito.

A relação criada entre produtor, UP e cliente, permitirá uma proximidade entre estes agentes económicos, conhecendo melhor o mercado e as expetativas dos seus consumidores, que irá permitir criar uma imagem de qualidade, eficaz e com um serviço de excelência que decerto se diferenciará dos seus concorrentes.

5-Análise de dados

A análise de dados permite aprofundar conhecimentos, descobrir informações relevantes, retirar conclusões para as tomadas de decisão, neste caso em particular para fundamentar a necessidade do plano de operações.

Entrevistas a potenciais parceiros

Consideramos os dados obtidos como meramente exploratórios, servindo de ajuda para compreender as necessidades e o entendimento dos potenciais parceiros para uma aliança estratégica, para uma união de produtores. As entrevistas decorreram entre o dia 1 e 12 de novembro de 2021. Foi utilizado um guião, no entanto com o decorrer das entrevistas as mesmas poderão ter ultrapassado as linhas do guião, o que permitiu observar com maior profundidade as potencialidades e os receios de cada mercado, perante um projeto desta natureza, assim como no permitiu alargar o nosso foco quanto às necessidades e possíveis alterações para melhorar a enfase do projeto.

Foi mencionado no início da entrevista que os dados das empresas e dos seus interlocutores iriam ser totalmente anónimos, apenas seria revelado a área de atividade de cada empresa.

Seguindo um processo de triagem podemos concluir que pelo método utilizado (entrevista) todos os resultados obtidos foram considerados válidos, não existindo qualquer recusa nas respostas às questões colocadas. (resumo das entrevistas anexo B)

As duas primeiras questões da entrevista permitiram verificar o tipo de empresa e os anos de atividade, tal como poderemos ver na seguinte tabela.

Tabela 5.1 – Dimensão e antiguidade de atividade das empresas entrevistadas

Dimensão da empresa	Grande	Media	Pequena	Micro
		90%		10%
Anos de Existência	0-5 anos	6-10 anos	11-20 anos	>20 anos
			30%	70%

Autor

Permitiu-nos concluir que 90% entrevistadas, empregam até 250 pessoas e têm um volume de negócios inferior a 50 M€ sendo consideradas PMEs. Na sua maioria (70%) tem mais de 20 anos de atividade, o que nos permite concluir que o seu conhecimento do seu mercado de atividade é elevado e sustentado e que as mesmas poderão ser consideradas estáveis.

As questões 3,4 e 5 vão de encontro ao primeiro objetivo do estudo permitindo verificar interesse e/ou necessidade de criação de um supermercado on-line.

A questão 3 é relativa ao seu mercado de consumo/clientes, onde nos permitiu concluir se operam no mercado B2C ou apenas no mercado B2B. Esta questão permitiu-nos analisar o tipo de mercado onde as empresas operam e se faria sentido este novo canal de distribuição.

Das empresas entrevistadas 60% atua apenas no mercado B2B e as restantes 40% atua no mercado B2C ou em ambos os mercados. No seguimento a questão 4 questiona-se os 40 % que atua no mercado B2C, se o fazem através de loja física, loja online ou ambos. Permitindo chegar ao resultado que 50% apenas tem loja física, 25% tem loja online e os restantes 25% têm ambas.

A questão 5- *ponderou vender no mercado online, diretamente ao consumidor*. Permitiu-nos concluir que a maioria já o ponderou fazer, no entanto estão reticentes porque ainda não encontraram uma solução ideal (40%). Quando aprofundamos qual seria a solução ideal, verificamos que passa essencialmente por necessidades de transformação interna na empresa e potenciais problemas na logística de fresco e logística inversa. Para 20% dos inquiridos necessitam de uma forte transformação digital. Dos restantes 40% concluímos que 10% não está interessado no mercado *online* porque não pretende fazer concorrência aos seus clientes, e os restantes 30 % entende que os custos de entrega são bastante elevados.

Em suma, podemos concluir que a maioria dos entrevistados tem interesse num novo canal de distribuição, ou de um parceiro que lhe consiga auxiliar nomeadamente na logística e na transformação digital.

A questão 6 incide sobre outro objetivo do estudo, nomeadamente na possibilidade de colocar os seus produtos nos consumidores finais, obtendo poder comercial e maior

margem. Possibilita-nos concluir com que margens comerciais trabalham os nossos concorrentes nos produtos dos nossos potenciais parceiros. A margem comercial dos nossos concorrentes com os produtos das empresas entrevistadas diverge de produto para produto, mas na sua maioria (60%) as margens posicionam-se entre os 21% e os 50%. Com o decorrer da entrevista também conseguimos concluir que este tipo de margem poderá ser menor ou eventualmente maior dependendo das promoções, das necessidades de mercado ou também do posicionamento da concorrência em geral.

Na questão 7 (*Estão interessados em avaliar a possibilidade de integrar uma parceria com uma plataforma de e-commerce que efetue a comercialização dos vossos produtos, os agrupe a outros produtos nacionais e efetue a entrega aos consumidores finais?*). Permite-nos analisar em simultâneo os 3 objetivos do estudo, nomeadamente o interesse dos entrevistados na criação de uma plataforma *online*, sob a forma de uma aliança estratégica e que lhes permita colocar os seus produtos nos consumidores finais para obtenção de poder comercial e maior margem. Podemos concluir que 40% têm interesse e 40% têm muito interesse, daí concluirmos a viabilidade deste projeto e disponibilidade dos parceiros para o mesmo.

As questões 8,9 e 10 incide sobre o interesse e disponibilidade dos parceiros integrarem uma aliança estratégica.

Tabela 5.2 – Disponibilidade e interesse para integrar uma aliança estratégica

	Nada disponível	Tenho algum interesse	Temos Interesse	Temos muito interesse
8 Estão disponíveis para avaliar a vossa participação numa aliança estratégica com empresas complementares?	10%	10%	40%	40%
9. Estão disponíveis para avaliar um investimento financeiro numa aliança estratégica com empresas complementares para implementação de um supermercado online?	10%	10%	60%	20%
	Nada disponível	Pouco disponíveis	Disponíveis	Totalmente disponível
10. Como encara a partilha e utilização de recursos e conhecimentos com outras empresas complementares?	10%	20%	20%	50%

Autor

Pela análise dos dados e através das respostas apresentadas podemos concluir, que os entrevistados têm interesse e disponibilidades para avaliar a participação numa aliança

estratégia e tem interesse em avaliar um possível investimento numa parceria para a criação de um supermercado *online*, encarando partilha de recursos de conhecimentos com outras empresas completares com grande disponibilidade e interesse.

A questão 11. (*Receiam retaliações por parte dos vossos atuais clientes, que possam afetar o negócio?*) indica-nos que cerca de 50% não têm receio dos atuais clientes, pelo motivo de não dependerem diretamente de apenas um cliente, os 20% que receiam represálias por parte dos seus clientes têm a maioria das suas receitas dependentes de apenas 1 ou 2 clientes.

As questões 12 e 13 reforçam a necessidade da sustentabilidade ambiental e da importância de produzir produtos sustentáveis, sendo este uma das características da UP, é deveras importante que os seus parceiros também tenham esta ideologias bem vincada nas suas empresas e nos seus produtos, os entrevistados entendem que é importante (40%) e muito importante (40%) a sustentabilidade ambiental e a importância de produzir produtos sustentáveis.

Das questões 14 até à 21 incidiam sobretudo na partilha e nas necessidades de recursos dos entrevistados, 70% dos entrevistados não tem armazéns disponíveis nas capitais de distrito, apenas 30 % tem disponibilidade em Lisboa ou Setúbal. No que é referente ao tipo de logística de transporte que dispõe apenas 20% tem logística própria, 40% tem transportes terceirizado e outros 40% tem logística própria e terceirizada. A questão de partilha de logística e disponibilização de logística própria quando é possível é bem aceite pelos inquiridos 50% acha algo interessante e os restantes 50% vê interesse na partilha. As necessidades externas de armazenagem, são evidentes para 40% dos entrevistados, nomeadamente armazenamento de frio e de congelados, próprios do seu sector de atividade, frutas e bacalhau.

A questão 18 é referente à sazonalidade do negócio na sua produção e distribuição, para 20% a produção poderá ser sazonal, no entanto a sua comercialização poderá sofrer algumas quebras, mas mantem-se durante todo o ano. Os restantes 80% tem produção e distribuição durante todo o ano, perante estas respostas ficamos automaticamente clarificados quanto à questão 19.

No próximo quadro iremos analisar que tipo de recursos poderão ser partilhados e que poderão necessitar:

Tabela 5.3 – Principais recursos a partilhar a utilizar

	Frio	Logística	Feiras	Informações Comerciais	Informações financeiras	Outros
20. Quais dos seguintes recursos poderão partilhar?	10%	20%	60%	80%	70%	Recursos Administrativos e RH
21. Quais dos seguintes recursos necessitam e que poderão utilizar numa aliança?	20%	60%	60%	60%	70%	Capacidade Comercial; Espaço Físico de Armazem; MKT e canais de distribuição

Autor

A partilha e necessidade de recurso é bem acolhida por todos os entrevistados, possibilitando deste modo a uma sinergia de espaço, informações, transporte, canais de distribuição e partilha de ações de Marketing.

Na última questão da entrevista colocámos uma questão aberta de modo a possibilitar aos entrevistados uma opinião sobre o que poderá ser importante numa aliança estratégica para diferenciar o projeto UP dos atuais *players* de mercado. As opiniões embora diversificadas convergem todas no mesmo sentido, nomeadamente o agrupar uma diversidade de produtos, de qualidade, oferecendo ao consumidor uma melhor comunicação sobre a produção e sobre a origem do produto, demonstrando a sua qualidade real. Com a criação de um marketing, para alteração da mentalidade do consumidor para um consumo sustentável e mais saudável e não de consumismo. As características evidenciadas são as seguintes:

- Qualidade Real
- Agrupar uma diversidade de Produtos de Qualidade e entrega ao consumidor final
- Informação ao consumidor sobre a origem do produto
- Prazos de entrega mais alargados e de maior sustentabilidade
- Criação de um passaporte do produto (no caso dos Agrícolas) (story telling do Produto)

6-Proposta e Plano de Implementação

Para a criação de um supermercado online para além da grande importância dos seus recursos tecnológicos, também é deveras importante a existência de um centro de distribuição com uma localização estratégica, com boas acessibilidades rodoviárias, quer para a receção de mercadorias, com capacidade de estacionamento para cargas e descargas, como também bem para estar mais próximo dos seus clientes. Para além da sua localização física, também as suas acessibilidades tecnológicas nomeadamente fibra ótica de *internet* não deverá de modo algum ser descurada.

O mercado alvo da primeira fase do projeto será a região de Lisboa. Para o início do projeto UP será necessário um centro de distribuição localizado perto da cidade de Lisboa, o qual irá prestar um serviço de *fulfillment* aos seus parceiros, colmatando deste modo uma necessidade dos seus parceiros e dando um maior potencial ao projeto.

O centro de distribuição terá uma dimensão entre 1200 m² e 2000m², possuindo 3 zonas de descargas e 2 a 3 zonas de carga, independentes e de fácil acesso, possuidores de meios mecânicos ou hidráulicos caso existam diferenças de nível, para facilitar a utilização de empilhadores ou porta paletes para as cargas e descargas.

A distribuição planimétrica ou também denominada como *Layout*, deverá estar definida de modo a facilitar as tarefas de movimentação e consequente redução dos tempos de trabalho. Este layout deverá definir perfeitamente as zonas de descarga, zona de receção, armazenagem para produtos secos e para produtos refrigerados. Deverá possuir 3 camaras para refrigerados, zona de armazenamento, zona de preparação das encomendas (embalamento) e zona de expedição. As zonas de armazenamento serão divididas por zona de *picking* puro, armazém de rotatividade e zona de armazenagem compacta.

Terá um sistema de estantes de paletização convencional com 7 corredores de 2,7 M de largura por 7 de comprimento. Nas estantes acima de 2,10 m de altura será para armazenamento de stock em paletes ou para produtos com menor rotatividade, as quais servirão de apoio para reposição das estantes de *picking*. Até aos 2,10 m de altura serão colocadas estantes para *picking* normal, com 1,30 m de largura por 7m de comprimento, onde irão ser colocados os produtos de maior rotatividade e saída diária, facilitando o seu acesso aos operadores (shoppers) para efetuar a recolha para *picking* e posterior embalamento.

De modo a aumentar a eficiência das operações serão necessários os seguintes equipamentos:

- 20 Pistolas de *picking* (móveis);
- 1 Transportador de Rolos ou Tapete;
- 4 Empilhadores;
- 2 Monta Cargas;
- Outros acessórios Tecnológicos;
- 10.000 cestos de compras para expedição;

Relativamente ao transporte quer *Inbound*, e de última milha serão terceirizados. Deverão ser efetuados contratos de prestação de serviços com 2 ou mais empresas de modo a conseguir o melhor preço e o melhor serviço, não ficando dependente de apenas um único fornecedor.

Para uma operação com um volume indicativo de 30.200 cabazes/mês serão necessários os seguintes recursos humanos:

- 9 Shoppers (3 /turno);
- 4 Receção/expedição (2 / turno);
- 2 Técnicos de controlo de qualidade (1 /turno);
- 4 Operacionais administrativos de apoio ao centro de distribuição (2/Turno);

Plano de Implementação do projeto UP

Prevendo-se o início de atividade comercial no segundo semestre do ano de 2022, a UP irá iniciar logo no início do ano os seus contactos com os seus potenciais parceiros, sendo esta uma etapa crucial e básica do projeto. A sua fundação deverá ocorrer em fevereiro. No quadro seguinte iremos evidenciar o plano de implementação do projeto, dando relevo neste caso em particular às etapas pertencentes ao plano de operações:

Quadro 6.1 - Plano de Implementação do projeto UP

Plano Implementação 2022	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul
Identificação, contacto e seleção de parceiros							
Procura e seleção de instalações							
Constituição da UP							
Registo comercial da Marca							
Contratos com parceiros							
Consulta e contratação de parceiros externos							
Arrendamento instalações							
Aquisição de equipamentos							
Recrutamento e seleção RH							
Formação RH							
Divulgação do projeto na imprensa							
Lançamento de campanha de Marketing							
Abertura do E commerce UP							

Autor

Funções atribuídas ao projeto de operações

7-Orçamento

Para a elaboração do orçamento, para o lançamento do projeto UP, não consideramos a parte tecnológica, embora a mesma seja de vital necessidade do projeto. Consideramos para efeito de operações, um armazém com uma área entre 1200m² e 1500m² no qual serão desenvolvidas algumas obras de adaptação e respetivamente equipado, bem como recursos humanos diretamente ligados às operações, transporte

inbound e *last mile*. Seguidamente iremos sintetizar valores e necessidades orçamentadas.

Tabela 7.1 – Orçamento para equipamento do Armazém

Recursos Materiais	Quantidade	Custo Unitário €	Custo Total €
Obras de adaptação			150.000,00
Camaras. Frigorificas	3	100.000,00	300.000,00
Estantes de paletização		80.710,00	80.710,00
Transportador de rolos	1	45.000,00	45.000,00
Empilhadores	4	20.100,00	80.400,00
Monta cargas	2	1.500,00	3.000,00
Pistolas Picking	20	2.500,00	50.000,00
Cestos de Expedição (milhar)	10	2,50	25.000,00
Outros	1	30.000,00	30.000,00
<i>Total</i>			764.110,00

Autor
Orçamento Anexo E

Para um volume de 30.200 cabazes de compras mensais serão necessários os seguintes recursos humanos:

Recursos Humanos:

Tabela 7.2 Orçamento recursos humanos operações

Recursos Humanos		Custo Mensal €	Custo anual €
Técnicos Controlo de qualidade	2	4.468,00	53.611,00
Operadores receção e expedição	4	7.188,00	86.251,00
Administrativos	4	8.353,00	100.231,00
Shoppers	9	16.172,00	194.064,00
Total Recursos Humanos		36.180,00	434.157,00

Autor
Cálculos de necessidades de Shoppers no anexo E
Organograma no Anexo F

Acrescendo aos custos de RH (Tabela 7.2 Orçamento recursos humanos operações) onde estão incluídos salários encargos e outros gastos com pessoal, teremos os gastos correntes com a operação, totalizando a quantia de 1.070.070 € para um ano completo (valores para o ano de 2023), os gastos com os armazéns estão descriminados conforme (Tabela 7.3 – Gastos correntes armazém).

Os custos mensais previstos com o arrendamento do com armazém, bem como custos energéticos e de manutenção são evidenciados no seguinte quadro:

Tabela 7.3 – Gastos correntes armazém

	Custo Mensal €	Custo anual €
Renda do armazém	20.381,33	244.582,00
Custos de Energia	12.738,00	152.864,00
Águas e saneamento	509,58	6.115,00
Segurança e Vigilâncias	5.095,41	61.145,00
Limpeza	5.605,00	67.260,00
Conservação e reparação	8.662,25	103.947,00
Total	52.992,87	635.913,00

Autor

Os custos de transporte associados às operações *Inbound* e *Last Mile* foram efetuados através de pedidos orçamentais, os quais ainda não foram negociados para as quantidades previstas. Não estando fora de questão que a UP poderá ter como parceiro uma empresa de distribuição. Na logística *Inbound* e tendo em consideração que temos apenas o local de destino já definido e que o custo de transporte depende essencialmente das distâncias percorridas, optamos por efetuar o cálculo dos valores com base num orçamento, somando o valor entre cada capital de distrito e Lisboa e dividindo pelo número de distritos, embora esta média possa divergir por excesso.

Concluimos deste modo um custo de transporte no valor de 450,00 € para um camião com utilização da capacidade a 85% (completo transporta 33 Europaletes), numa relação de peso Volume de 280kg/m³ o que equivale a 1,72m³ por palete, com máximo de 750 Kg. (cálculos e orçamento no anexo H)

No caso de não se preencher um camião os valores orçamentados do transporte por palete, variam entre os 19,46 € e os 37,97 €, dependendo da quantidade de paletes a transportar.

Em referência às entregas de *Last Mile*, foram analisados por simulação no site ou por orçamentos disponibilizados pelas empresas, para entregas com uma média de 15 kg por envio, nomeadamente CTT, Kargo, Delnexus, Pack Link, Nacex, SkyNet, DPD, pelo que o valores base que iremos determinar será com base na média dos preços das empresas analisadas.

O seguinte quadro representa o custo das entregas de *Last Mile*, para períodos inferiores a 24 Horas e para entregas superiores a 24 Horas, pelo que consideramos para efeitos de orçamento a média dos preços praticados por preços das empresas analisadas para os períodos de entregas inferiores a 24 Horas e Superiores a 24 Horas.

Tabela 7.4 - Preços base praticados pelas empresas de transporte

<i>Empresa Transporte</i>	Preço entrega em 24 Horas	Entrega >24 horas
CTT		10,85€
Kargo		3,82 €
SkyNET		4,85 €
Delnex	12,64 €	
Pack Link	12,49 €	
Nacex	16,74 €	
DPD	16,02 €	
Custo Médio	14,47 €	6,50 €

Autor
Anexo I

8-Controlo

As operações de logística, à semelhança de todos os departamentos das empresas, para que o seu crescimento e sucesso seja atingido é necessário, efetuar um controlo interno de processos que garantam a eficiência e a eficácia da estratégia do plano de operações em consonância com a estratégia da empresa. É fundamental a utilização de métricas para medir a evolução e executar ações de melhoria continua, de modo a reduzir erros, identificando desenvolvimentos positivos e negativos para garantir uma gestão eficiente. Um controlo contínuo das operações e de todos os processos, pretende levar a uma melhoria continua e mais eficaz de toda a cadeia de abastecimentos, pelo que será necessário criar indicadores chave de desempenho (KPI – *Key Performance Indicator*). No projeto UP serão implementados KPI's, para as suas operações internas, para os seus parceiros, empresas terceirizadas (transportes) e clientes, nomeadamente:

Operações internas:

- Tempo de ciclo interno;
- Taxa de entrega completa e no prazo
- Taxa de devoluções
- Taxas de inconformidades de classificação, erros de *packing* e *picking*

Para os parceiros serão utilizados os seguintes KPIs :

- Lead time de pedido (data recebimento pedido-data emissão)
- Nível de conformidade (pedidos recebidos fora prazo/total pedidos recebidos) X100
- Controlo de qualidade do produto e da entrega (nº de produtos entrega/produtos com má qualidade) X100
- Entregas com falhas de produto

Para as empresas terceirizadas (Transporte)

- Custo de transporte (Custos transporte/vendas)
- Entregas no Prazo ($\text{n}^\circ \text{ entregas no prazo} \times \text{n}^\circ \text{ entregas feitas}$) x 100;
- Simpatia e disponibilidade na entrega ao cliente ($\text{n}^\circ \text{ entregas} / \text{n}^\circ \text{ reclamações}$) x100;

Para os clientes:

- Número de encomendas mensais;
- Tipologia do cabaz;
- Análise de reclamações e possíveis devoluções.

9-Conclusões e limitações do projeto

Uma das principais limitações do projeto foi a obtenção de orçamentos relativamente ao transporte de última milha. Como tal, os valores mencionados no projeto são essencialmente de simulações efetuadas nos *sites* das transportadoras, isto quando o *site* permite a recolha da informação. Assim, o preço calculado para as quantidades de previstas de envio de encomendas poderão estar desvirtuadas por excesso.

Bem como, para os valores do equipamento para o armazém, foram efetuados vários pedidos de orçamento, no entanto só nos foi disponibilizado apenas uma cotação. Relativamente ao estudo de mercado, tendo em consideração que por opção e sigilo do projeto, foram efetuadas apenas dez entrevistas, nas quais existe conhecimento e relacionamento pessoal com os entrevistados, pelo que as respostas evidenciadas poderão condicionar a representatividade da amostra.

Referências Bibliográficas

Barney, J B., Hesterly, William S., (2012), Administração Estratégica e Vantagem Competitiva: Conceitos e Casos, Pearson

Barney, J. B. (1995) International Journal of Physical Distribution & Logistics Management; 2019; Vol. 49 (9)

Carmignani, Gionata(2009) - Supply chain and quality management: The definition of a standard to implement a process management system in a supply chain . Business Process Management Journal; Bradford Vol. 15, Iss. 3

Carvalho, J. e L. Encantado (2006), Logística e negócio eletrônico, Porto: SPI

Carvalho, J (2010); Logistica e Gestão da Cadeia de Abastecimento; Edições Silabo 3 Edição

Esper, Terry L;Jensen, Thomas; Turnipseed, Fernanda (2003) The Last Mile: an Examination of Effects of Online Retail Journal of Businnes Logistics, Vol 24, N2

Forrester, J. (1958) Industrial Dynamics. Harvard Business Review. Boston, n. 36,

Ferreira, LMDF, Silva, C. e Azevedo, SG (2016), “Um cartão de pontuação ambiental equilibrado paramedição do desempenho da cadeia de abastecimento (Env_BSC_4_SCPM) ”, Comparativo de mercado : AnInternational Journal , vol. 23 No. 6, pp. 1398-1422

Gonzalez, Adrian (Sep 2002) Inbound logistics drives strong demand for transportation systems. Warehousing Management; Strategic Management Journal. Radnor Vol. 9, Iss. 8,

John T. Mentzer, (2004), Fundamentals of supply chain management: Twelve drivers of competitive advantage, Sage Publications, Inc

Mentzer, Dewitt, Keebler, Min, Nix, Smith e Zacharia 2001 Journal of Business Logistics; Vol.22, No. 2, 1

Nynke Faber, René B.M. De Koster & Ale Smidts; (2018) Survival of the fittest: the impact of fit between warehouse management structure and warehouse context on warehouse performance; International Journal of Production Research

Natnaree Nantee, Panitas Sureeyatanapas (2021)The impact of Logistics 4.0; Benchmarking: An International Journal March

Paul Pounder (2013) A Review of Supply Chain Management and Its Main External Influential Factors; researchgate.net

Shrikant K Panigrahi; Foo W Kar; Tan Ai Fen; Lam K. Hoe; M Wong (2018); A Strategic Initiative for SuccessfulReverse Logistics Management in Retail Industry; Global Business Review

Stock, J., & Boyer, S. (2009). Developing a consensus definition of supply chain management: Aqualitative study. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 39(8), 690–711.

Turban, E, D. King, Lee J., Liang T. e D. Turban (2012), Electronic Commerce 2012– A Managerial and Social Networks Perspective, Pearson.

Tan, K. (2001). A framework of supply chain management literature. European Journal of Purchasing & Supply Management, 7,39–48.

V Shcherbakov, G Silkina (2021) Supply Chain Management Open Innovation: Virtual Integration in the Network Logistics System; Journal of Open Innovation

Web Grafia

<http://www.omconsult.com.br/artigos/o-modelo-de-jay-forrester-e-a-cadeia-de-suprimentos>

<https://www.dunnhumby.com/resources/reports/customer-first/en/retailer-preference-index-2021-global-learning/?asset=87830>

<https://www.anacom.pt/render.jsp?contentId=718378>

<https://digitalks.pt/artigos/a-evolucao-do-e-commerce-em-portugal/>

<https://www.statista.com/study/42335/ecommerce-report/>

<https://grandeconsumo.com/e-commerce-em-portugal-acelera-por-cao-pandemia-de-covid-19/#.YUO6a7hKhPY>

https://image-src.bcg.com/Images/O-impacto-do-Digital-na-economia-portuguesa_tcm9-214461.pdf

<https://www.kantarworldpanel.com/pt/news/Kantar-revela-os-hbitos-de-compras-da-pandemia-em-2020>

http://www.spi.pt/documents/books/negocio_electronico/docs/Manual_I.pdf

<https://ecommerce-europe.eu/wp-content/uploads/2021/09/2021-European-E-commerce-Report-LIGHT-VERSION.pdf>

<https://www.comerciodigital.pt/media/2586/acepi-idc-estudo-da-economia-digital-em-portugal-2020.pdf>

<https://www.pordata.pt/Portugal/Indiv%C3%ADduos+com+16+e+mais+anos+que+utilizam+computador+e+Internet+em+percentagem+do+total+de+indiv%C3%ADduos+por+grupo+et%C3%A1rio-1139>

https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=473168539&DESTAQUESmodo=2

<https://www.visionofhumanity.org/resources/?fbclid=IwAR3zB0W6K3H4w6jvd07JE4LAWGJO2Exq1xAClibhZuiF-5IMHIRsSLA9iOI>

<https://www.statista.com/outlook/dmo/ecommerce/portugal#users>

<https://ecommercedb.com/en/reports/country?country=PT>

<https://ecommercenews.pt/top-10-ecommerce-em-portugal/>

<https://www.mckinsey.com/search?q=last%20mile%20logistics>

<https://www.logisticaetransporteshoje.com/destaques/intralogistica-dos-robots-aos-drones-o-que-esta-a-mudar-no-interior-dos-armazens/>

<https://www.transportesenegocios.pt/luis-simoes-aceleracao-da-logistica-4-0/>

https://www.centromarca.pt/folder/conteudo/2604_Newsletter%20Novo%20Digital.pdf

<https://portugalglobal.pt/PT/PortugalNews/Paginas/NewDetail.aspx?newId=%7BBE05917E-574F-4CD7-B13C-7BEBDBA11E70%7D>

<https://pt.countryeconomy.com/governo/pib/portugal>

http://www.aplog.pt/alogisticaemp Portugal_estudopreview

<https://grandeconsumo.com/o-adeus-a-fidelidade/#.YVeXUprMJPY>

<https://www.kantarworldpanel.com/>

<https://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+crescimento+real+do+PIB-2298>

<https://www.pordata.pt/Portugal/Quadro+Resumo/Portugal-252268>

<https://bpstat.bportugal.pt/serie/12457890>

<https://www.economicsandpeace.org/>

<https://www.portugal.gov.pt/pt/gc21/comunicacao/noticia?i=a-proxima-decada-e-a-mais-exigente-nas-metas-ambientais>

<https://www.dinheirovivo.pt/economia/comprar-no-supermercado-online-veio-para-ficar-12696496.html>

<https://www.e-konomista.pt/supermercados-online/>

<https://grandeconsumo.com/464-das-vendas-de-bens-de-grande-consumo-em-portugal-feito-em-promocao/#.YXUwVhrMJPY>

<https://www.hipersuper.pt/2021/10/26/riscos-desafios-self-checkout-futuro-no-retalho/>

<https://grandeconsumo.com/mais-de-metade-dos-portugueses-ja-faz-compras-online-e-o-preco-e-o-fator-mais-decisivo-na-escolha-das-lojas/#.YZKaX07P2Uk>

<https://grandeconsumo.com/custos-de-envio-e-falhas-nas-entregas-sao-os-dois-principais-contras-das-compras-online/#.YZKaHU7P2Uk>

https://www.dinheirovivo.pt/economia/comercio-eletronico-cresce-11-ate-setembro-mas-inflacao-trava-consumo-14262791.html?utm_source=push&utm_medium=mas&utm_term=14262791

<https://grandeconsumo.com/pandemia-leva-15-das-vendas-no-sector-do-retalho-portuques/#.YX1mc57MJPY>

<https://expresso.pt/economia/2021-03-18-Sonae-ja-vende-mais-de-um-milhao-de-euros-por-dia-no-e-commerce-3302b00a>

<https://grandeconsumo.com/custos-de-envio-e-falhas-nas-entregas-sao-os-dois-principais-contras-das-compras-online/#.YZKaHU7P2Uk>

<https://www.comparamais.pt/blog/conheca-os-custos-do-envio-de-compras-online>

<http://aped.pt/2021/03/30/vendas-no-retalho-com-quebra-de-15-em-ano-de-pandemia/>

Anexos

Anexo A – Guião de entrevista

Empresas – Parceiros produtores

Objetivo: O objetivo do estudo é verificar junto de produtores nacionais e possíveis parceiros complementares, o interesse e/ou necessidade de criação de um supermercado online, através de uma aliança estratégica que lhes permita colocar os seus produtos nos consumidores finais, obtendo poder comercial, crescimento e maior margem.

“Mercado alvo” / Escolha da amostra (preferencialmente):

- Fabricantes portugueses
- Sem loja online
- Atuam apenas no mercado B2B
- Independentes da grande distribuição
- Cultura aberta a parcerias
- Equipa de gestão com formação
- Financeiramente equilibradas
- Economicamente viáveis

Dimensão da amostra: 10 a 15 fabricantes de famílias de produtos complementares, ou seja, não concorrentes diretos.

Recolha de dados: Questionário com perguntas abertas e fechadas

1. Qual a dimensão da empresa?

- ☐ Grande
- ☐ Média
- ☐ Pequena
- ☐ Micro

2. Quantos anos de existência?

- ☐ Entre 0 - 5
- ☐ Entre 6 - 10
- ☐ Entre 11 - 20
- ☐ > 21

3. Atuam no mercado B2C? Se responder “não”, ir para pergunta 5

- ☐ Sim
- ☐ Não

4. No mercado B2C tem loja física ou loja online?

- ☐ Física
- ☐ Online
- ☐ Ambos

5. (Se respondeu online ou ambos à questão anterior ignore a próxima questão e passe à 6)

Já ponderou vender no mercado online, diretamente ao consumidor?

- ☐ **Sim**, mas estou reticente porque:
 - ☐ Não encontramos a solução ideal;
 - ☐ Estamos a aguardar o momento certo;
 - ☐ Precisamos de uma forte transformação digital;
 - ☐ Aguardamos por apoio ao investimento;
 - ☐ Outros _____
- ☐ **Não** pretendemos vender no mercado online porque:
 - ☐ O Investimento é demasiado elevado e não se justifica;
 - ☐ A concorrência é forte e bem posicionada;
 - ☐ Os custos de entrega são demasiado elevados;
 - ☐ Implicaria trabalhar em novas parcerias para distribuição de bens ao consumidor em tempo útil;
 - ☐ Outros _____

6. Relativamente ao seu preço de venda, qual a margem que os seus clientes praticam com o seu produto?

- ☐ Entre 0% - 10%
- ☐ Entre 11% - 20%
- ☐ Entre 21% - 50%
- ☐ +50%

7. Estão interessados em avaliar a possibilidade de integrar uma parceria com uma plataforma de e-commerce que efetue a comercialização do vossos produtos, os agrupe a outros produtos nacionais e efetue a entrega aos consumidores finais?

- ☐ Nada interessados
- ☐ Temos algum interesse
- ☐ Temos Interesse
- ☐ Temos muito interesse

8. Estão disponíveis para avaliar a vossa participação numa aliança estratégica com empresas complementares?

- ☐ Nada disponíveis
- ☐ Temos algum interesse
- ☐ Temos interesse

- ☐ Temos muito interesse

9. Estão disponíveis para avaliar um investimento financeiro numa aliança estratégica com empresas complementares para implementação de um supermercado online?

- ☐ Nada disponíveis
- ☐ Pouco disponíveis
- ☐ Disponíveis
- ☐ Totalmente disponíveis

10. Como encara a partilha e utilização de recursos e conhecimentos com outras empresas complementares?

- ☐ Sem interesse
- ☐ Com algum interesse
- ☐ A explorar
- ☐ Total interesse

11. Receiam retaliações por parte dos vossos atuais clientes, que possam afectar o negócio?

- ☐ Não receamos retaliações
- ☐ Temos algum receio das retaliações
- ☐ Temos receio das retaliações
- ☐ Temos muito receio de retaliações

12. “O conceito de sustentabilidade ambiental é a capacidade de satisfazer as nossas necessidades no presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades. Nomeadamente economia circular, separar, reutilizar.”

Qual a importância da sustentabilidade ambiental na cultura da vossa empresa?

- ☐ Nada importante
- ☐ Algo importante
- ☐ Importante
- ☐ Muito Importante

13. Qual a importância de fabricar produtos sustentáveis na vossa empresa?

- ☐ Nada importante
- ☐ Algo importante
- ☐ Importante
- ☐ Muito importante

14. Têm armazéns disponíveis para apoio a terceiros a menos de 10 Kms de centros populacionais? Caso a resposta seja positiva informe em que localidades:

- ☐ Não
- ☐ Sim
- ☐ Lisboa
- ☐ Setúbal
- ☐ Porto
- ☐ Coimbra
- ☐ Braga
- ☐ Aveiro
- ☐ Santarém
- ☐ Leiria
- ☐ Outro _____

15. Possuem logística de transporte de entrega própria ou terceirizada?

- ☐ Própria
- ☐ Terceirizada

Se “terceirizada”, ir para questão 17

16. Têm interesse em disponibilizar a vossa logística, nomeadamente transporte de entrega?

- ☐ Nada interessante
- ☐ Algo interessante
- ☐ Interessante
- ☐ Muito interessante

17. Têm necessidade de utilizar armazenagem externa?

- ☐ Não
- ☐ Sim
- ☐ Congelados
- ☐ Refrigerados
- ☐ Secos

18. A atividade de produção e distribuição é sazonal?

- ☐ Sim
- ☐ Não

19. Se responder sim, o que fazem para atenuar?

20. Quais dos seguintes recursos poderão partilhar?

- ☐ Frio
- ☐ Logística
- ☐ Feiras
- ☐ Informação comercial
- ☐ Informação financeira
- ☐ Outros _____

21. Quais dos seguintes recursos necessitam e que poderão utilizar numa aliança?

- ☐ Frio
- ☐ Logística
- ☐ Feiras
- ☐ Informação comercial
- ☐ Informação financeira
- ☐ Outros«? _____

22. O que considera ser importante numa aliança estratégica para diferenciar dos atuais players e ter sucesso?

FIM

Anexo B – Resumo estudo de mercado

<u>Inquérito</u>	<u>Total</u>	<u>%</u>
1. Qual a dimensão da empresa?	10	100%
o Grande	0	0,0%
o Média	9	90,0%
o Pequena	0	0,0%
o Micro	1	10,0%
2. Quantos anos de existência?	10	100,0%
o Entre 0 - 5	0	0,0%
o Entre 6 - 10	0	0,0%
o Entre 11 - 20	3	30,0%
o > 20	7	70,0%
3. Atuam no mercado B2C ? Se responder “não”, ir para pergunta 5	10	100,0%
o Sim	4	40,0%
o Não	6	60,0%
4. No mercado B2C tem loja física ou loja online ?	4	100,0%
o Física	2	50,0%
o Online	1	25,0%
o Ambos	1	25,0%
5. (Se respondeu online ou ambos à questão anterior ignore a próxima questão e passe à 6)	9	
Já ponderou vender no mercado online , diretamente ao consumidor?		
o Sim, mas estou reticente porque:	0	
o Não encontramos a solução ideal;	4	
o Estamos a aguardar o momento certo;	0	
o Precisamos de uma forte transformação digital;	2	
o Aguardamos por apoio ao investimento;	0	
Outra	0	
o Não pretendemos vender no mercado online porque:	1	
o O Investimento é demasiado elevado e não se justifica;	0	
o A concorrência é forte e bem posicionada;	0	
o Os custos de entrega são demasiado elevados;	1	
o Implicaria trabalhar em novas parcerias para distribuição de bens ao consumidor em tempo útil;	1	
Outra	1	
6. Relativamente ao seu preço de venda, qual a margem que os seus clientes praticam com o seu preço?	10	100,0%
o Entre 0% - 10%	2	20,0%
o Entre 11% - 20%	1	10,0%
o Entre 21% - 50%	6	60,0%
o > 50%	1	10,0%
7. Estão interessados em avaliar a possibilidade de integrar uma parceria com uma plataforma de e-commerce que efetue a comercialização dos vossos produtos, os agrupe e entregue aos consumidores finais?	10	100,0%
o Nada interessados	1	10,0%
o Temos algum interesse	1	10,0%
o Temos Interesse	4	40,0%
o Temos muito interesse	4	40,0%
8. Estão disponíveis para avaliar a vossa participação numa aliança estratégica com empresas complementares?	10	
o Nada disponíveis	1	10,0%

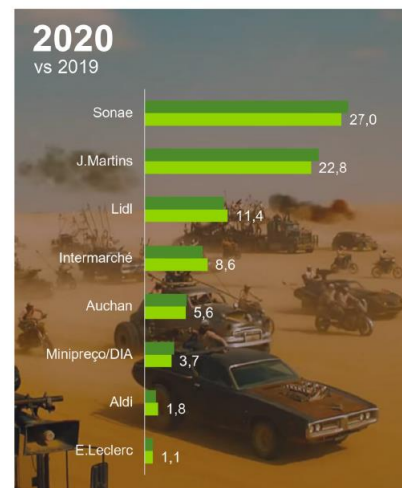
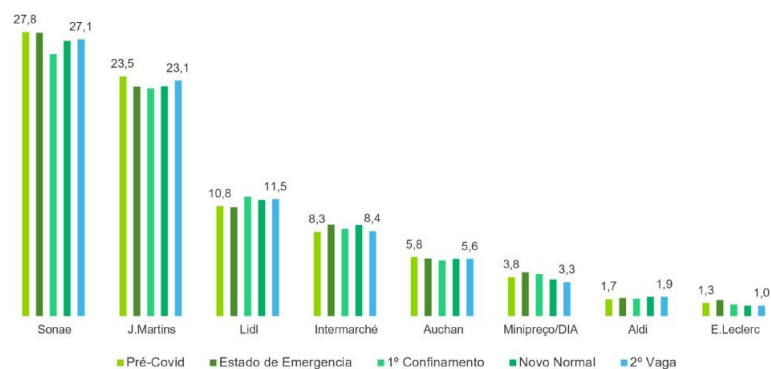
☐ Temos algum interesse	1	10,0%
☐ Temos interesse	4	40,0%
☐ Temos muito interesse	4	40,0%
9. Estão disponíveis para avaliar um investimento financeiro numa aliança estratégica com empresas complementares para implementação de um supermercado <i>online</i> ?	10	100,0%
☐ Nada disponíveis	1	10,0%
☐ Pouco disponíveis	1	10,0%
☐ Disponíveis	6	60,0%
☐ Totalmente disponíveis	2	20,0%
10. Como encara a partilha e utilização de recursos e conhecimentos com outras empresas complementares?	10	
☐ Sem interesse	1	10,0%
☐ Com algum interesse	2	20,0%
☐ A explorar	2	20,0%
☐ Total interesse	5	50,0%
11. Receiam retaliações por parte dos vossos atuais clientes, que possam afectar o negócio?	10	100,0%
☐ Não receamos retaliações	5	50,0%
☐ Temos algum receio das retaliações	3	30,0%
☐ Temos receio das retaliações	1	10,0%
☐ Temos muito receio de retaliações	1	10,0%
12. “O conceito de sustentabilidade ambiental é a capacidade de satisfazer as nossas necessidades no presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades. Nomeadamente economia circular, separar, reutilizar.”		100,0%
Qual a importância da sustentabilidade ambiental na cultura da vossa empresa?	10	
☐ Nada importante	0	0,0%
☐ Algo importante	2	20,0%
☐ Importante	4	40,0%
☐ Muito Importante	4	40,0%
13. Qual a importância de fabricar produtos sustentáveis na vossa empresa?	10	100,0%
☐ Nada importante	0	0,0%
☐ Algo importante	2	20,0%
☐ Importante	4	40,0%
☐ Muito importante	4	40,0%
14. Têm armazéns disponíveis para apoio a terceiros a menos de 10 Kms de centros populacionais? Caso a resposta seja positiva informe em que localidades:	10	100,0%
☐ Não	7	70,0%
☐ Sim	3	30,0%
☐ Lisboa	2	
☐ Setúbal	0	
☐ Porto	0	
☐ Coimbra	0	
☐ Braga	0	
☐ Aveiro	0	
☐ Santarém	0	
☐ Leiria	0	
☐ Outro _____	0	
15. Possuem logística de transporte de entrega própria ou terceirizada?	10	
☐ Própria	2	20,0%

o Terceirizada	4	40,0%
o Ambos	4	40,0%
Se "terceirizada", ir para questão 17		100,0%
16. Têm interesse em disponibilizar a vossa logística, nomeadamente transporte de entrega?	4	
o Nada interessante	0	0,0%
o Algo interessante	2	50,0%
o Interessante	2	50,0%
o Muito interessante	0	0,0%
17. Têm necessidade de utilizar armazenagem externa?	10	100,0%
o Não	6	60,0%
o Sim	4	40,0%
o Congelados		100,0%
o Refrigerados		
o Secos		
18. A atividade de produção e distribuição é sazonal?	10	
o Sim	2	20,0%
o Não	8	80,0%
19. Se responder sim, o que fazem para atenuar?		100,0%
Produtos prazo alargado		
Recurso a trabalho temporário		
20. Quais dos seguintes recursos poderão partilhar?		
o Frio	1	
o Logística	2	
o Feiras	6	
o Informação comercial	8	
o Informação financeira	7	
o Outros	2	
Administ. e RH		
21. Quais dos seguintes recursos necessitam e que poderão utilizar numa aliança?		
o Frio	2	
o Logística	6	
o Feiras	6	
o Informação comercial	6	
o Informação financeira	7	
o Outros	3	
Capacidade Comercial; Espaço Físico Armazem;MKT e Canais de Distribuição		
24. O que considera ser importante numa aliança estratégica para diferenciar dos atuais <i>players</i> e ter sucesso?		
Qualidade real		
MKT para alterar a mentalidade do consumidor		
Capacidade de entrega		
Story telling Produto		
Entrega de maior quantidade (por embalagem) afim de reduzir custos		
Passaporte do Produto - produtos agrícolas		
Agrupar uma diversidade de Produtos de Qualidade e entrega ao consumidor final		
Comunicação com o Consumidor, dando informação sobre a real origem do produto e dos seus benefícios		

Anexo C Quota de valor dos retalhistas – Estudo Kantar

Líderes recuperaram na segunda metade do ano mas não evitam perda de quota

FMCG | %Quota Valor dos retalhistas | Etapas COVID



KANTAR

Pré-Covid – P1 + P2
Estado de Emergência – P3
1º Confinamento – P4 + P5

Novo Normal – P6 + P7 + P8 + P9
2º Vaga – P10 + P11 + P12 + P13

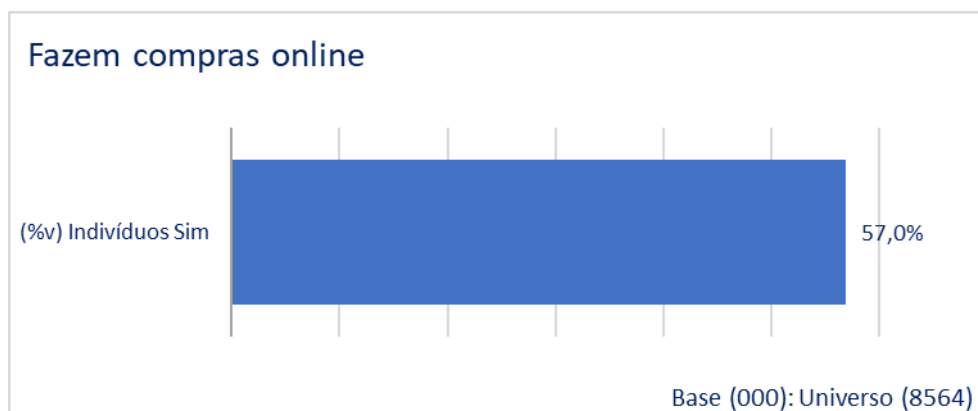
Sonae: inclui Continente, Continente Online e Meu Super
J.Martins: inclui Pingo Doce, Pingo Doce Online/Mercadão, Pingo Doce Go e Amanhecer

10

Anexo D- Estudo Marketest barômetro E-Commerce 2021

Marketest barômetro e-commerce 2021

Indicadores gerais



Frequência de compra			
	TOTAL (000)	(%v) Indivíduos	(%v) Compradores
Todos ou quase todos os dias	36	0,4%	0,7%
2 a 3 vezes por semana	307	3,6%	6,3%
1 vez por semana	692	8,1%	14,2%
2 a 3 vezes por mês	1 524	17,8%	31,4%
1 vez por mês	1 046	12,2%	21,5%
1 vez de 3 em 3 meses	554	6,5%	11,4%
1 ou 2 vezes por semestre	334	3,9%	6,9%
Mais raramente	334	3,9%	6,9%
Não sabem	30	0,4%	0,6%
Base (000)	8 564	8 564	4 858

Razões de compra			
	TOTAL (000)	(%v) Indivíduos	(%v) Compradores
Para evitar deslocações	2 937	34,3%	60,5%
Comodidade	2 798	32,7%	57,6%
Facilidade de compra	2 450	28,6%	50,4%
Preços mais baixos	2 221	25,9%	45,7%
Única maneira de comprar alguns produtos	2 055	24,0%	42,3%
Conveniência	1 822	21,3%	37,5%
Entregas grátis	1 717	20,0%	35,3%
Variedade de produtos	1 535	17,9%	31,6%
Rapidez no acto da compra	1 286	15,0%	26,5%
Pagamento facilitado	877	10,2%	18,0%
Valorizam as opiniões/avaliações dos clientes	463	5,4%	9,5%
Devoluções facilitadas	255	3,0%	5,3%
Limitações do confinamento/Covid 19	65	0,8%	1,3%
<i>Base (000)</i>	<i>8 564</i>	<i>8 564</i>	<i>4 858</i>

Bens habitualmente adquiridos			
	TOTAL (000)	(%v) Indivíduos	(%v) Compradores
Vestuário/calçado/artigos de moda	3 177	37,1%	65,4%
Viagens/alojamento para férias/fins de semana	2 094	24,5%	43,1%
Livros	1 972	23,0%	40,6%
Telemóveis/Tablets e acessórios	1 949	22,8%	40,1%
Cosmética/perfumes	1 714	20,0%	35,3%
Refeições	1 710	20,0%	35,2%
Computadores/Equipamento informático	1 695	19,8%	34,9%
Artigos/decoração para o lar	1 434	16,7%	29,5%
Electrodomésticos	1 381	16,1%	28,4%
Bilhetes de espectáculos/eventos desportivos	1 305	15,2%	26,9%
Mercearia/supermercado	1 299	15,2%	26,7%
Brinquedos e artigos para crianças	952	11,1%	19,6%
Artigos ou alimentação para animais	746	8,7%	15,4%
Jogos electrónicos	700	8,2%	14,4%
Sites de sorteios/lotaria/apostas/casinos online	673	7,9%	13,9%
Filmes/Música	537	6,3%	11,0%
Aplicações para smartphone/tablet	466	5,4%	9,6%
Subscrição de sites de lazer/gaming online	403	4,7%	8,3%
Produtos gourmet/especialidades alimentares	346	4,0%	7,1%
Assinaturas de sites de informação	207	2,4%	4,3%
Outros	151	1,8%	3,1%
<i>Base (000)</i>	<i>8 564</i>	<i>8 564</i>	<i>4 858</i>

ANEXO E Orçamento de Estanterias e empilhadores

Orçamento de estanterias e empilhadores

14/12/21, 22:53

Gmail - Estanterias e Empilhadores Jungheinrich



Daniel Santos <djsantos76@gmail.com>

Estanterias e Empilhadores Jungheinrich

3 mensagens

Colaco-Silva, Antonio <antonio.colaco-silva@jungheinrich.pt>

7 de dezembro de 2021 às 09:12

Para: Daniel Santos <djsantos76@gmail.com>

Cc: "Pereira, Francisco" <Francisco.Pereira@jungheinrich.pt>

Bom dia Daniel

No seguimento dos contatos mantidos e da vossa solicitação somos a enviar cotação para fornecimento de uma solução de estanteria conforme desenho em anexo e um equipamento elétrico do tipo Stacker modelo ERC218.

Trata-se nesta fase de uma budget offer, pelo que terá que ser confirmada técnica e comercialmente por ambas as partes antes de se tornar efetiva

Pos A) Estanteria de paletização / Picking manual

Memória Descritiva

1) Estanteria de paletização

- 1 Linha de estanteria de entrada simples, projetada para armazenagem em altura de carga paletizada, composta por 14 módulos longitudinais de 2.700 mm, com 4 níveis de carga em altura + solo, conforme desenho em anexo.
- 5 Linhas de estanteria de entrada dupla, projetadas para armazenagem em altura de carga paletizada, composta por 7 módulos longitudinais de 2.700 mm, com 4 níveis de carga em altura + solo, conforme desenho em anexo.
- 1 Linha de estanteria de entrada simples, projetada para armazenagem em altura de carga paletizada, composta por 7 módulos longitudinais de 2.700 mm, com 4 níveis de carga em altura + solo, conforme desenho em anexo.

2) Estanteria de picking Manual

- 2 linhas simples com 9 módulos e 5 níveis.
- 8 linhas duplas com 9 módulos e 5 níveis.

Especificação das Estantes

<https://mail.google.com/mail/u/0/?ik=086e7d14cc&view=pt&search=all&permthid=thread-f%3A1718478080063562284&siml=msg-f%3A1718478...> 1/5

Quantidade	Descrição
92	Bastidores com 1.100x5.000mm
11	Bastidores com 1.100x5.500mm
120	Espaçador de bastidor
728	Vigas com 2.700 mm
108	Niveladores com 1,00 mm
108	Niveladores com 3,00 mm
642	Buchas metálicas segmentadas
92	Protetores de Pilar
1	Protetores de bastidor simples
5	Protetores de bastidor duplo
14	Módulos de arranque p/ picking manual
112	Módulos complementares p/ picking manual

Todos os cálculos obedecem às normativas europeias EN15512, EN15620, EN15629 e EN15635 em vigor.

No cálculo de dimensionamento estático das estruturas propostas, não foi considerado o dimensionamento sísmico do local a que se destina a instalação. Quando pretendido, o mesmo deverá ser solicitado por escrito à Jungheinrich Portugal, Lda. que realizará o cálculo específico da solução proposta de acordo com as características do local da instalação. Esse estudo terá um custo inerente que será previamente apresentado e poderá resultar também na alteração da estrutura previamente apresentada nesta proposta.

As medidas da instalação das estantes deverão ser confirmadas com as medidas reais do armazém.

Se a montagem das estantes for efetuada pela responsabilidade da Jungheinrich Portugal, Lda., o cliente deverá facultar durante a mesma, sem qualquer encargo, um empilhador ou similar com a finalidade de poder chegar sem dificuldade à altura da estante e o local da montagem deverá estar livre de obstáculos.

1. Acabamento da Superfície

Todos os materiais pintados propostos, são tratados em túnel contínuo de desgorduramento, pintura a tinta Epoxi e seco a alta temperatura

Vigas

: Amarelo RAL 1007

Diagonais – Travessas

: Galvanizados

2. Valor de venda

-

-

Total**80.710.00 EUR**

Os preços indicados não incluem IVA, os mesmos acrescem de IVA à taxa legal em vigor.

Prazo entrega atual: Cerca de 6 semanas a confirmar na
adjudicação da encomenda**Transporte**

: incluído

Local de Entrega

: V/ Instalações em PT continental

Montagem

: incluída

Garantia: 2 anos contra corrosão (não originado por danos),
10 anos de qualidade estática (não originado por danos)**Condições pagamento***
da data da: 50% com a encomenda, restante a 30 dias
fatura ou outras a confirmar**Validade da proposta**

: 5 dias

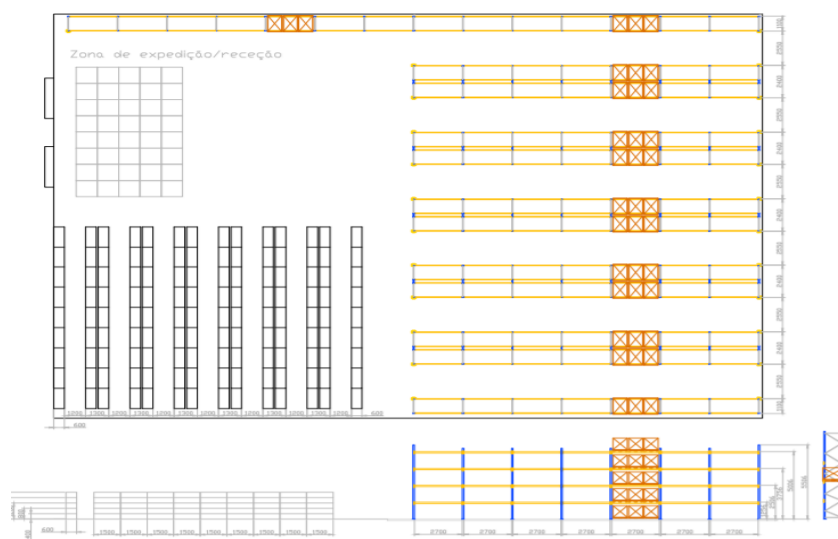
*Condições de pagamento sujeitas a análise pelo Departamento Controlo de Crédito

POS B) Empilhador Elétrico do tipo Stacker

- **Empilhador Elétrico do tipo Stacker** modelo ERC216 equipado com mastro de triplo de 5.200 mm , bateria de 24V / 365 Ah com enchimento automático e carregador incorporado pelo valor de € 21.000, 00 + IVA , prazo de entrega cerca de 16 semanas em Portugal Continental.

Detalhes Técnicos conforme catálogos em anexo

Devido à situação atual causada pelo COVID-19 (Coronavirus SARS-CoV-2), podem ocorrer atrasos inesperados na data inicialmente prevista de entrega da sua encomenda, totalmente alheios à Jungheinrich e em relação aos quais a empresa não poderá ser responsabilizada.



Anexo F- Cálculos necessidades RH operacional para armazém

Cálculo dos recursos humanos, denominados *shoppers*, necessários para a recolha dos produtos.

Partimos do princípio que os mesmos estão equipados com um terminal que lhes permite identificar a localização dos produtos e que lhe possibilita efetuar 4 cabazes em simultâneo através das filtragens de produtos com a mesma localização

Pressupostos	
Dias da semana	6
Ciclo por encomenda	2,5 Minutos
Tempo util Trabalho	7,5 Horas
Taxa Absentismo	5%

Shopper	Num cabazes	Média artigos por Cabaz	Tempo Minutos	Ciclos hora	Num Cabazes Hora	Nº cabazes dia Trabalho	Num. Cabazes mês
1	4	40	10	6	24	180	4500
4	4	40	10	6	96	720	18000
8	4	40	10	6	192	1440	36000
9	4	40	10	6	216	1620	40500
12	4	40	10	6	288	2160	54000
16	4	40	10	6	384	2880	72000
18	4	40	10	6	432	3240	81000
20	4	40	10	6	480	3600	90000

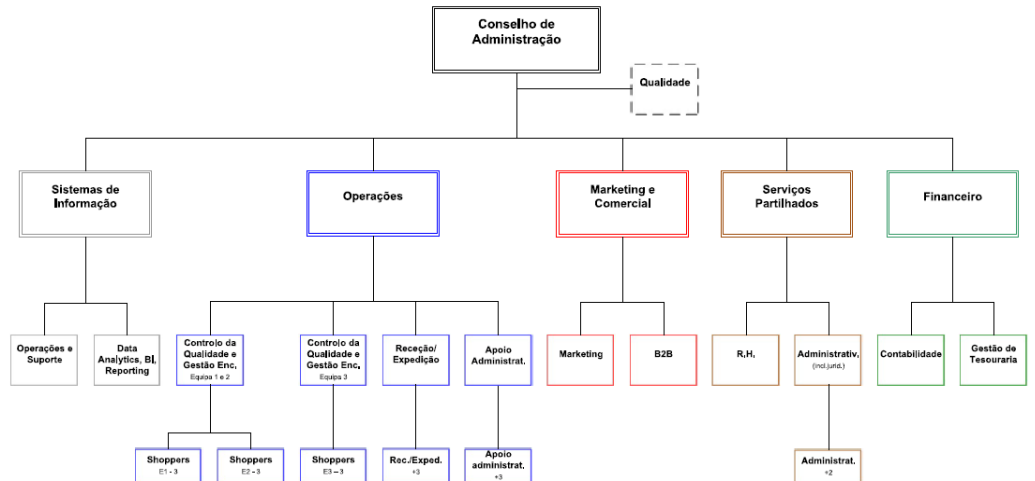
Conclusão: 9 Shoppers efetuam 40.500 cabazes por dia, com 6 dias de trabalho semanal, 7,5 Horas de trabalho dia e com uma taxa de absentismo prevista de 5%.

Para uma previsão de 30.200 cabazes/mês poderemos deste modo evitar constrangimentos, feita das encomendas.

Anexo G Organograma UP

Organograma da UP para o ano 2022, onde se evidencia a azul a estrutura funcional do núcleo de operações.

UP - União de Produtores - Organograma 2022



Anexo H- Calculo custos transporte *inbound*

Estima-se um aproveitamento de 85% por camião, na consolidação das cargas, para uma previsão de 30.200 cabazes.

Por segurança e por reposição de stock, efetuamos o cálculo de mais 4 camiões mês para eventuais desvios ou necessidades.

Custos e quantidades inbound (valores sem IVA)			
Cabazes/mês	30.200	Aproveitamento médio/camião	85%
Peso médio por cabaz (Kg)	15 kg	1)Quantidade de camiões/mês	34
Peso mensal (Kg)	453000	2)Quantidade camiões C/reposição Stock	38
Relação peso/volume (Kg/m3)	280	1)Gastos mensais inbound €	15.300,00
Volumetria das paletes (m3/pal.)	1.720	2)Gastos mensais inbound €	17.100,00
Peso por paleta (Kg)	482	Custo frete médio/camião €	450,00
Quantidade de paletes/mês	943	Peso nominal por camião (Kg)	13.440
Quantidade de paletes/camião	33	Custo médio € transporte por kg	0,033
Quantidade de paletes/camião (85% Capacidade)	28	Custo médio € transporte por Ton	33,00

Pela tabela que juntamos e que nos foi apresentada por uma empresa de logística, efetuamos o cálculo do custo da logística Inbound, tendo em consideração que temos apenas o local de destino já definido e que o custo de transporte depende essencialmente das distâncias percorridas, optamos por efetuar o cálculo dos valores com base num orçamento, somando o valor entre cada capital de distrito e Lisboa e dividindo pelo número de distritos, embora esta média possa divergir por excesso.

PROPOSTA COMERCIAL

Tabela de distribuição Nacional

Carga geral não paletizada (volumes soltos tais como cartões, caixas, atados, rolos, bidões, etc.)					Destino	Zona
Peso	Zona 1	Zona 2	Zona 3	Zona 4		
5 kg	3,14 €	3,78 €	4,54 €	5,46 €	1000 a 1999	1
10 kg	3,61 €	5,29 €	6,35 €	7,62 €	2000 a 2199	2
20 kg	4,85 €	5,83 €	6,98 €	8,37 €	2200 a 2499	2
30 kg	5,59 €	6,71 €	7,68 €	9,21 €	2500 a 2599	2
50 kg	7,46 €	8,95 €	9,48 €	11,37 €	2600 a 2799	1
75 kg	9,70 €	11,63 €	12,32 €	14,32 €	2800 a 2999	1
100 kg	11,38 €	13,66 €	14,45 €	16,23 €	3000 a 3299	3
125 kg	13,41 €	16,11 €	17,07 €	19,46 €	3300 a 3699	3
150 kg	15,02 €	18,05 €	19,12 €	22,57 €	3700 a 3999	3
175 kg	16,33 €	19,62 €	20,78 €	24,54 €	4000 a 4599	3
200 kg	18,21 €	21,87 €	23,15 €	27,36 €	4600 a 4699	3
250 kg	22,32 €	26,80 €	28,37 €	33,51 €	4700 a 4829	3
300 kg	26,33 €	31,63 €	33,47 €	39,55 €	4830 a 4999	4
> 300 kg	0,083 €	0,101 €	0,106 €	0,125 €	5000 a 5999	4
* Preços por kg adicional					6000 a 6999	3
Mercadoria paletizada (europaletes 1200 x 800 mm com a altura máxima de 1800 mm e peso bruto máximo de 750 kg cada uma)					7000 a 7499	3
1 a 3 Plts	24,19€ p/plt	26,55€ p/plt	29,21€ p/plt	37,97€ p/plt	7500 a 7599	3
4 a 6 plts	22,50€ p/plt	24,69€ p/plt	27,17€ p/plt	35,31€ p/plt	7600 a 7999	3
7 a 10 plts	20,92€ p/plt	22,96€ p/plt	25,26€ p/plt	32,84€ p/plt	8000 a 8999	3
Superior	19,46€ p/plt	21,36€ p/plt	23,50€ p/plt	30,54€ p/plt		

Camiões Completos	
Distrito	Viatura 33 Euro paletes
Aveiro	335 €
Beja	460 €
Braga	395 €
Bragança	760 €
Castelo Branco	460 €
Coimbra	310 €
Évora	360 €
Faro	560 €
Guarda	530 €
Leiria	290 €
Lisboa	240 €
Portalegre	460 €
Porto City	365 €
Santarém	270 €
Setúbal	260 €
Viana do Castelo	490 €
Vila Real	560 €
Viseu	490 €
Máximo tempo de espera: 2 horas excedente acresce 35 €/hora	

* O débito mínimo de uma remessa nunca poderá ser inferior ao máximo que pagaria no escalão imediatamente anterior

Anexo I Cálculo custos transporte *last mile*



PRINCIPAIS VANTAGENS

Portes competitivos

Nossos concorrentes

Média da concorrência		
Escalões de Peso	IVA 20%	Preços
Até 2kg		5,55 €
2 - 5kg		7,93 €
5 - 10kg		10,44 €
10 - 15kg		13,27 €
15 - 20kg		20,82 €
20 - 25kg		21,99 €
25 - 30kg		23,02 €

KARGO - Origem Lisboa

Origem - Lisboa	Lisboa	Setúbal	Santarém	Évora	Leiria	Beja	Coimbra	C. Branco	Portalegre	Aveiro	Faro	Viseu	Ponte	Guarda	Braga	V. do Castelo	Vila Real	Bragança
Até 1kg	1,33 €	2,19 €	2,26 €	2,37 €	2,40 €	2,46 €	2,51 €	2,58 €	2,56 €	2,62 €	2,66 €	2,69 €	2,74 €	2,74 €	2,84 €	2,88 €	2,91 €	3,13 €
Até 2kg	2,38 €	2,43 €	2,48 €	2,55 €	2,56 €	2,60 €	2,64 €	2,66 €	2,66 €	2,70 €	2,73 €	2,74 €	2,77 €	2,78 €	2,84 €	2,87 €	2,88 €	3,02 €
Até 5kg	2,59 €	2,65 €	2,70 €	2,77 €	2,79 €	2,83 €	2,87 €	2,90 €	2,90 €	2,94 €	2,97 €	2,99 €	3,02 €	3,02 €	3,09 €	3,12 €	3,14 €	3,29 €
Até 10kg	3,05 €	3,10 €	3,15 €	3,21 €	3,23 €	3,27 €	3,30 €	3,32 €	3,32 €	3,36 €	3,39 €	3,40 €	3,43 €	3,43 €	3,49 €	3,51 €	3,53 €	3,66 €
Até 20kg	3,82 €	3,91 €	3,99 €	4,10 €	4,13 €	4,20 €	4,25 €	4,30 €	4,30 €	4,36 €	4,41 €	4,43 €	4,48 €	4,49 €	4,59 €	4,64 €	4,66 €	4,90 €
Até 30kg	4,26 €	4,39 €	4,51 €	4,67 €	4,71 €	4,81 €	4,89 €	4,95 €	4,96 €	5,04 €	5,11 €	5,15 €	5,22 €	5,22 €	5,37 €	5,44 €	5,48 €	5,82 €

* Peso adicional de 0,22€/Kg

** Entrega à cobrança 1,50€

Expedição - Preparação & Distribuição para Destinos Ibéricos

Tarifário Preparação **BASE** + Distribuição **Entregas Ibéricas**** desde 1 dia útil

Destino PORTUGAL CONTINENTAL		
Intervalo de peso / # Referências	1	>1 Ref*
Até 2kg	4,96 €	0,82 €
Até 5kg	5,45 €	0,95 €
Até 10kg	5,85 €	0,95 €
Até 15kg	6,47 €	1,07 €
Até 20kg	6,55 €	1,07 €
Até 25kg	7,04 €	1,07 €
Até 30kg	7,50 €	1,07 €
Kg Adicional acima dos 30 Kg	0,13 €	-

Destino ESPANHA PENSINSULAR		
Intervalo de peso / # Referências	1	>1 Ref*
Até 2kg	5,62 €	0,82 €
Até 5kg	6,29 €	0,95 €
Até 10kg	6,56 €	0,95 €
Até 15kg	7,07 €	1,07 €
Até 20kg	7,23 €	1,07 €
Até 25kg	7,39 €	1,07 €
Até 30kg	7,55 €	1,07 €
Kg Adicional acima dos 30 Kg	0,39 €	-

Envie as suas encomendas para Portugal por apenas:

Nova Pesquisa

Envio Urgente

(Entrega: 24-72h úteis. Tempos para Ilhas podem ser superiores)



Necessário Impressora

12.64€

Depende peso volumétrico
+ IVA e Taxa Combustível



Mais Info

Inclui Recolha e Entrega: escolha o dia da recolha nos passos seguintes

Continuar

PARTICULARES

[Enviar encomenda Áustria](#)
[Enviar encomenda Inglaterra](#)
[Enviar encomenda França](#)
[Enviar encomenda Alemanha](#)
[Enviar encomenda Itália](#)
[Enviar encomenda Holanda](#)
[Enviar encomenda Espanha](#)
[Todos os Destinos](#)
[Lista de Preços](#)

AJUDA

EMPRESAS

[Prepay Credit](#)
[Delnext Empresas](#)
[Enviar vinho](#)
[Envios de Paletes](#)
[Serviços de Transporte](#)
[Serviço de Estafetas](#)
[Seja um Transportador](#)

LINKS ÚTEIS