



Instituto Superior de Gestão

Mestrado em Estratégia de Investimento e Internacionalização

Impactos e condicionantes da logística na definição da estratégia de uma
empresa – caso de estudo do setor siderúrgico em Portugal

Maria Hojgaard-Pedersen Ladeira Baptista

Dissertação apresentada no Instituto Superior de
Gestão para obtenção do grau de Mestre em
Estratégia de Investimento e Internacionalização

Orientador: Professor Dr. Álvaro Dias

Co- Orientador: Professor Carlos Paz

LISBOA

2020

Índice

Índice	2
Índice de figuras	4
Resumo	5
Abstract	6
Agradecimentos	7
Abreviaturas e acrónimos.....	8
1. Introdução	9
1.1 Apresentação do tema	9
1.2 Delimitação do tema	9
1.3 Questões de Partida	10
1.4 Objetivos	11
1.5 Estrutura da Dissertação.....	11
1.6 Metodologia.....	12
2. Estado da arte.....	16
2.1 Conceitos	16
2.1.1 Logística	16
2.1.2 Estratégia	17
2.1.3 Internacionalização	18
2.1.4 Resource Based View (RBV)	20
2.1.5 Recursos Estratégicos	21
2.1.6 Critérios VRINA.....	22
2.1.7 Vantagem competitiva.....	22
2.1.8 Análise SWOT.....	23
2.2 Importância e Evolução da Logística	24
2.3 Importância e Evolução da Estratégia	41
2.4 Relação entre estratégia e logística.....	51
3. Modelo Conceptual	53
4. Estudo Caso – TS-Thomaz Dos Santos, S.A	54
4.1 História da empresa	54
4.2 Estrutura Organizacional.....	59
4.3 Setor de atividade e entidades reguladoras.....	60
4.4 Processo logístico e de vendas	63
4.5 Fragilidades e sugestões de melhoria	75
4.5.1 Análise de Falhas.....	75

4.5.2 Sugestões de melhoria	77
5. Discussão	86
6. Conclusões	87
7. Referências Bibliográficas	89

Índice de figuras

Figura 1: Análise SWOT e opções estratégicas.....	23
Figura 2: “Foward logistics of information and Product Flow”	26
Figura 3: “Reverse logistics of information centers and product flow (Ronald, 2002)”	31
Figura 4: “Comparison of reverse logistics and green logistics (Rogers,2001)” 33	
Figura 5: The industry4.0 enviroment (adapted)	34
Figura 6: Transformation of context of logistics output (service), developed by authors.	35
Figura 7: Logistics management concept modela t modern enterprise.....	37
Figura 8: “Logistics value – added chain model, developed by authors”	38
Figura 9: “Modern enterprise performance model, developed by authors”	39
Figura 10: Integrando Conceitos: estratégias competitivas e objetivos de desempenho.....	46
Figura 11: Mapa de colaboradores TS - Thomaz dos Santos, S.A.....	59
Figura 12: Processo de venda TS - Thomaz dos Santos, S.A.....	65
Figura 13: Imagens TS - Thomaz dos Santos, S.A – Caldas da Rainha	69
Figura 14: Análise SWOT.....	75
Figura 15: Processo de melhoria	77
Figura 16: Sequência e interação dos processos ISO 90001.2015.....	83

Índice de tabelas

Tabela 1: Comparação entre forward e reverse logistics.....	32
Tabela 2: Tipo de estratégia corporativa (Porter, 1999).....	49
Tabela 3: Tipo de estratégia corporativa (Wright, Kroll e Parnell, 2000).....	50
Tabela 4: Testes da estratégia corporativa	51

Resumo

Logística, gestão e estratégia são conceitos fundamentais para o bom funcionamento, eficiência, eficácia e competitividade de qualquer negócio. Neste sentido, estes tornam-se complementares, interdependentes e fortemente influenciados pelo setor de atividade em que a empresa atua.

O presente estudo foca a importância de cada um dos referidos conceitos, a forma como se influenciam mutuamente e, conseqüentemente, os aspetos que as empresas devem valorizar e ter em especial atenção no que respeita ao equilíbrio entre estratégia e logística. O estudo de caso foca uma empresa do setor siderúrgico dando atenção ao modo de funcionamento, principais falhas e respetivas sugestões de melhoria. Sendo que a metodologia aplicada para a realização do mesmo passou, essencialmente, por um período de observação presencial do funcionamento da empresa.

As principais conclusões que se retiram do presente estudo passam pela forma como as variáveis enunciadas na revisão da literatura influenciam o setor em análise e o facto da empresa em análise, devido à sua antiguidade, representar a evolução do setor.

Palavras-chaves: logística; recursos; estratégia; valor para o cliente; meio envolvente; setor de atividade; adaptabilidade; mercado; flexibilidade; qualidade; melhoria; conhecimento; objetivos

Abstract

Logistics, management and strategy are fundamental concepts for the good functioning, efficiency, effectiveness and competitiveness of any business. Therefore, they become complementary, interdependent and strongly influenced by the sector of activity in which the company operates.

This study focuses on the importance of each of these concepts, the way they influence each other and, consequently, the aspects that companies should value and pay special attention regarding the balance between strategy and logistics. The case study focuses on a company in the steel sector, paying attention to the way it works, its main flaws and respective suggestions for improvement. Since the methodology applied to carry it out essentially went through a period of face-to-face observation of the company's operation.

The main conclusion to be drawn from the present study is how the variables stated in the literature review influence the sector under analysis and the fact that the company under analysis, due to its seniority, represents the sector's evolution.

Keywords: logistics; resources; strategy; customer value; surroundings; activity sector; adaptability; market; flexibility; quality; improvement; knowledge; goals

Agradecimentos

Neste segmento gostaria de agradecer a todos os que me apoiaram ao longo de todo o meu percurso académico, em especial no decorrer do meu mestrado.

Ao ISG, Instituto Superior de Gestão, em especial ao Dr. Miguel Varela, agradeço todo o apoio e reconhecimento do meu percurso académico, mas, também, do meu percurso como atleta e treinadora.

Ao meu orientador Professor Dr. Álvaro Dias, por todas as sugestões e contributos. Ao meu orientador Professor Carlos Paz, por todos os ensinamentos e, em especial, por despertar o meu interesse pela área da logística.

Um agradecimento especial à TS – Thomaz dos Santos, S.A, bem como a todos os seus colaboradores, por permitirem realizar um período de observação direta e pela sua disponibilidade e colaboração em fornecer todas as informações necessárias.

Aos meus pais agradeço todo o apoio, força e exemplo que me deram ao longo dos meus percursos pessoal, escolar, desportivo e profissional, sem os quais certamente não seria possível concretizar esta dissertação.

À minha família dinamarquesa que, mesmo estando longe, me acompanha e apoia imenso em todos os aspetos da minha vida. Ao meu avô, ao meu namorado e aos meus grandes amigos, por toda a força e apoio que me transmitem. À minha sobrinha, à minha afilhada e aos meus atletas por toda a sua energia positiva, alegria contagiante e força que me transmitem.

Por último, mas não menos importante, agradeço à FPLK por ser muito importante no meu desenvolvimento e, em especial, ao Professor Bruno Rebello por todos os ensinamentos, apoio incondicional, força, ser um verdadeiro exemplo a seguir e uma influência muito importante na minha vida desportiva, profissional e pessoal.

Abreviaturas e acrónimos

- **RBV** – Resource Based View
- **VRINA** – Valoroso; Raro; Inimitável; Não-substituível; Adaptável
- **SWOT** – Strengths (pontos fortes), Weaknesses (fragilidades), Opportunities (oportunidades), Threats (ameaças)
- **SCM** – Supply Chain Management
- **JIT** – Just In Time
- **OMC** – Organização Mundial do Comércio
- **AE** – Administração Estratégica
- **Ton** – Toneladas
- **SCM** – Supply Chain Management
- **SAP** – Software Applications and Products
- **ERP** – Enterprise Resource Planning
- **KPI** – Key Performance Indicator
- **PDCA** – Plan, Do, Check, Act

1. Introdução

1.1 Apresentação do tema

O tema escolhido situa-se na área da estratégia, nomeadamente estratégia empresarial.

Sendo que, após análise de algumas hipóteses o título fica definido como: Impactos e condicionantes da logística na definição da estratégia de uma empresa – caso de estudo do setor siderúrgico em Portugal.

1.2 Delimitação do tema

A estratégia, bem como a logística, apresenta-se como sendo um tema abrangente e que envolve diversas áreas, perspetivas e aplicações.

Neste sentido, o estudo a desenvolver pretende focar a temática da estratégia empresarial, no que respeita à sua relação com a temática da logística.

As temáticas enunciadas são, por definição, bastante voláteis e abrangentes, isto é, não é possível definir uma “regra” que se aplique a todas as atividades de todos os setores. Assim sendo, ambas as temáticas, aquando da sua análise e implementação, devem ter em consideração diversos aspetos tais como: setor e área de negócio, visão e objetivos, dimensão da empresa ou organização, tipologia de produção, produtos e/ou serviços comercializados e suas características, mercado envolvente, legislação aplicada, tipo de comercialização e/ou distribuição (nacional e/ou internacional), stakeholders, cadeia de valor, eficácia e eficiência, mercados onde atuam, pressões de mercado e entidades reguladoras, entre outros.

Face a esta questão torna-se lógica a focalização num setor ou mercado, neste caso, o setor siderúrgico em Portugal.

Esta escolha deriva do meu interesse pessoal e profissional, mas, também da complexidade, variedade de condicionantes e falta de estudos, em Portugal, acerca desta temática em particular no referido setor.

Torna-se ainda importante realçar, a título introdutório, que este é um setor extremamente volátil no que respeita a preços, custos de matéria prima e

estratégia aplicada. Volatilidade esta, derivada da pressão dos mercados e das entidades reguladoras (ex: Associação nacional do setor).

1.3 Questões de Partida

O interesse pelas temáticas que levam à conjugação da logística e da estratégia empresarial, bem como o interesse pelo setor siderúrgico, levam à formulação de algumas questões de partida com o intuito de compreender qual seria a forma mais concisa de analisar a referida relação:

- Qual o peso da logística na definição da estratégia de uma empresa?
- Como regular o equilíbrio entre eficiência, eficácia, logística, visão estratégica e os custos?
- Que fatores contribuem para a construção de uma dinâmica ideal entre a rede de logística e as opções estratégicas de uma empresa?

As questões apresentadas abordam ângulos relativamente semelhantes, pelo que se podem conjugar numa única questão que será, deste modo, o ponto de partida para o estudo a realizar:

- Quais os impactos e condicionantes da logística na definição da estratégia de uma empresa?

No seguimento da formulação da questão de partida, surge a necessidade de tentar compreender a vertente, não apenas teórica, mas também prática destas temáticas. Assim, surge a conjugação com a análise do setor siderúrgico uma vez que é um setor pelo qual possui um elevado interesse e curiosidade a nível pessoal e profissional.

Deste modo, a questão de partida poderá ser fixada como sendo:

- Quais os impactos e condicionantes da logística na definição da estratégia de uma empresa? - caso de estudo do setor siderúrgico em Portugal

1.4 Objetivos

Os objetivos gerais da presente investigação passam por:

- Compreender o estado da arte referente às temáticas estratégia empresarial e logística;
- Compreender quais os impactos e condicionantes da logística na definição da estratégia de uma empresa;
- Compreender quais os pontos e variáveis críticas, bem como as potenciais soluções que permitam potenciar a eficácia e eficiência das empresas nesta área.

Os objetivos específicos passam por ter em consideração o caso prático do setor siderúrgico em Portugal, passando, desta forma, por:

- Analisar os objetivos acima referidos no contexto do setor siderúrgico;
- Estudo caso da empresa Thomaz dos Santos, Sa: analisar a especificidade do setor, encontrar pontos críticos e identificar abordagens mais eficientes e eficazes;

1.5 Estrutura da Dissertação

A estrutura da presente dissertação, considerando que esta será elaborada em formato de estudo caso, passa por cinco grupos de etapas:

- Escolha do tema, questões de partida e objetivos
- Apresentação da metodologia utilizada
- Análise do estado da arte
- Estudo caso – Setor siderúrgico em Portugal com análise da empresa TS-Thomaz dos Santos, S.A
- Conclusões

1.6 Metodologia

A variedade de metodologias aplicáveis a estudos e projetos de investigação são inúmeras e bastante diversas. No contexto da temática escolhida o uso de apenas um desses métodos não iria fornecer um estudo completo, pelo que serão utilizadas metodologias qualitativas e quantitativas.

O estado da arte irá ser abordado e investigado com base em literatura e estudos existente.

Segundo Yin (1994), um estudo caso é um inquérito empírico que investiga um fenómeno contemporâneo dentro do seu conceito de vida real, especificamente quando as fronteiras entre o fenómeno e os contextos não são claramente evidentes. Isto é, garantir a cobertura das condições contextuais.

Esta não é uma técnica de recolha de dados ou uma característica isolada meramente planeada, mas uma estratégia de investigação compreensiva.

Neste sentido, e devido à especificidade do setor em análise, abrangência dos temas estratégia e logística e a forma como estes são fortemente influenciados pelo meio envolvente e especificidades do negócio, será utilizada uma metodologia de estudo de caso.

No que respeita à vertente de investigação, a utilização de elementos qualitativos e quantitativos irá recorrer a ferramentas de obtenção de dados tais como: consulta de bibliografia especializada, reuniões com órgãos de gestão, reuniões com responsáveis de departamento e observação presencial de procedimentos diários da empresa.

Sendo de realçar que neste estudo será descrito o modo de atuação e de funcionamento da TS - Thomaz dos Santos S.A, realizada uma análise crítica e enumeração de sugestões de melhoria.

Neste sentido, a empresa TS- Thomaz dos Santos S.A permite a existência de um período de observação presencial no ano de 2019. No decorrer do referido período, será possível analisar o funcionamento diário da atividade da empresa permitindo retirar conclusões acerca de questões como: modo de atuação e funcionamento da empresa, cadeia logística, processos e procedimentos, entidades reguladoras, falhas e/ou fragilidades existentes e sugestões de melhoria.

O referido período de observação presencial decorreu no período de 1 de Setembro 2019 a 30 de Novembro 2019. Ao longo deste espaço temporal foi possível observar todas as rotinas diárias da organização, tais como: receção e processamento de pedidos de cotação, etapas do processo administrativo nos diversos momentos, lançamento de ordens de encomenda, todo o processo de análise financeira, observação de diversos processos de carga e descarga de material, observação do modo de funcionamento de todos os armazéns, observação da ação do departamento comercial e análise de alguns documentos e exemplos reais que serão apresentados ao longo da presente dissertação.

Ainda no decorrer da observação, a administração da TS – Thomaz dos Santos, S.A permitiu a minha interação com os diversos departamentos. Neste sentido, a primeira tarefa realizada foi acompanhar o processo de um cliente desde o pedido de cotação até à entrega da encomenda. Este acompanhamento permitiu perceber, de uma forma geral, o funcionamento da empresa.

Posteriormente, foi efetuada uma análise mais completa a cada departamento sendo que, neste seguimento, surgiram pequenas reuniões e algumas conversas com responsáveis e funcionários que prontamente esclareceram todas as questões. O agendamento das referidas reuniões foi realizado de uma forma bastante leve, isto é, decorreram conforme existia oportunidade e disponibilidade (por forma a não interferir no normal funcionamento da empresa). Contudo, é possível salientar algumas das principais questões colocadas aos responsáveis de cada departamento:

➤ Administração:

- De que forma se encontra estruturada a empresa?
- Sente que o mercado em que atua é volátil?
- De que forma o mercado pode influenciar a atividade da empresa?
Qual a sua posição estratégica face a essa questão?
- Considera que os recursos e meio envolvente influenciam a definição (ou adaptação) da estratégia?
- Como caracteriza o setor de atividade em que a empresa atua?
- Quais as principais entidades reguladoras?
- Existem questões legais específicas ao setor de atividade?
- Quais as principais empresas do setor?

- Departamento comercial:
 - Quais as principais etapas do processo comercial?
 - Quanto tempo demora todo o processo?
 - De que forma é efetuado o processo de negociação e posterior agendamento da entrega?
 - Existem diferenças entre o processo de clientes nacionais e estrangeiros?
 - De que forma é efetuada a comunicação com os restantes departamentos?

- Departamento financeiro:
 - Quando surge uma cotação, quais são os fatores do cliente que analisa por forma a poder dar um parecer face às condições que poderão ser aplicadas?
 - Existe diferenciação na análise de clientes regulares e novos clientes?
 - Quais as principais informações que procura obter relativamente aos clientes?

- Departamento de recursos humanos:
 - Quantos funcionários colaboram com a empresa?
 - Como é composta, de forma geral, a estrutura da empresa (divisão por Caldas da Rainha e Santa Iria da Azóia)?
 - Qual é a ferramenta tecnológica utilizada?

- Responsável de armazém:
 - Quais os processos de verificação utilizados antes de proceder ao envio de uma encomenda ao cliente?
 - De que forma se processa a receção de material?
 - De que forma é realizada a carga de uma encomenda? Quais as técnicas utilizadas?

- De que forma é efetuada a gestão logística? Isto é, de que forma é realizada a coordenação entre armazéns, cargas e locais de entrega e quais os fatores que podem influenciar a mesma?
 - Qual a documentação necessária ao longo do processo?
- Departamento de compras:
- De que forma são efetuadas as encomendas? Quais são os critérios de decisão utilizados?
 - Qual a periodicidade das consultas/encomendas?
 - Quais os principais fornecedores?

A imparcialidade da resposta a todas estas questões foi garantida da seguinte forma: pelo caráter leve e informal das conversas; conjugação, comparação e confirmação das respostas através da análise da documentação associada a processos reais e de escolha aleatória (sendo que a documentação foi acedida diretamente no sistema informático da empresa, e não por requisição); observação das atividades diárias da empresa sem intervenção/explicação por parte de funcionários.

2. Estado da arte

2.1 Conceitos

2.1.1 Logística

O Council of Logistics Management (1991) definiu logística como sendo parte do processo da cadeia de valor que planeia, implementa e controla o fluxo e armazenamento eficientes e eficazes bem como o fluxo e armazenamento de bens, serviços e informações relacionadas entre o ponto de origem e o consumidor final por forma a atender aos requisitos dos clientes.

A definição de Johnson e Wood (citada em Tilanus, 1997) utiliza "cinco termos importantes", sendo estes: logística, logística de entrada, gestão de materiais, distribuição física e gestão da cadeia de valor. Segundo estes autores a logística descreve todo o processo de materiais e produtos que entram, passam e saem da empresa. Tendo estes aspetos em mente, torna-se possível enunciar o seguinte:

- A logística de entrada abrange a movimentação de materiais recebidos de fornecedores;
- A gestão de materiais descreve a movimentação de materiais e componentes dentro de uma empresa;
- A distribuição física refere-se à movimentação de mercadorias da empresa até ao cliente;
- A gestão da cadeia de valor torna-se mais abrangente que a logística, vinculando a logística diretamente à rede total de comunicações do consumidor e dos funcionários da empresa.

O ponto comum das definições recentes passa pela verificação de que a logística é um processo de movimentação de mercadorias e materiais ao longo do processo de produção, processo de venda e destruição de resíduos, tendo por objetivo satisfazer as necessidades dos clientes e aumentar a competitividade dos negócios. Desta forma, podemos concluir que a logística é o processo que tenciona antecipar as necessidades e desejos do cliente, adquirir capital, materiais, pessoas, tecnologias e informações necessárias, otimizar a produção de bens ou serviços e utilizar uma cadeia de valor por forma a atender às necessidades dos clientes em tempo útil (Tilanus, 1997).

2.1.2 Estratégia

No seu estudo, Bruna e José Alves (2016, p.4), mencionam que Cabral (1998) defende que *“o conceito de estratégia apresenta um paradoxo, pois exige a integração de uma série de teorias e enfoques, o que impede o completo registro de seus conceitos e abordagens”*. Nesse mesmo estudo, os referidos autores afirmam que, segundo Mendes (2011), é possível identificar dois níveis estratégicos:

- Estratégia corporativa (corporate strategy) que determina as áreas de negócio da empresa, permitindo que a mesma se insira ou retire de determinado setor com o objetivo de obter um portfólio equilibrado de negócios;
- *Estratégia competitiva ou concorrencial (business strategy) que se deve colocar em prática em cada uma das áreas de negócio da empresa, esta determina os movimentos que a empresa deve realizar por forma a obter um posicionamento vantajoso relativamente aos seus concorrentes, num determinado setor.*

Os autores, Bruna Alves e José Alves (2016), apresentam uma referência a Mintzberg, lampel e Ahlstrand (2000) por forma a enfatizar que o termo estratégia pode ser utilizado de formas distintas apesar de, tradicionalmente, apresentar apenas uma definição. Os referidos autores referem ainda que a estratégia é inimiga das abordagens deterministas e mecanicistas, que minimizam o espaço de liberdade e de escolha.

A abordagem de Camargo e Dias (2003), baseados no estudo de Thompson Jr e Strickland III (2000), passa por definir estratégia como um sendo um conjunto de mudanças competitivas associadas a abordagens comerciais que os gestores de determinada organização executam por forma a atingir o melhor desempenho da sua empresa. Ainda nesta abordagem, os autores defendem que estratégia é, também, o planeamento de um jogo de gestão que tem em vista reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação dos clientes e alcançar objetivos de desempenho.

Ainda no seguimento da sua abordagem, desta vez baseados em Wright, Kroll e Parnell (2000), os autores afirmam que cada área funcional de uma

determinada unidade de negócio procura determinar estratégias funcionais, em conjunto com as diversas funções inter-relacionadas, sendo que estas podem assumir diversas formas dependendo da estratégia geral adotada. Isto é, visto que a estratégia deve permitir estabelecer harmonia e eficiência empresarial, consistem no desenvolvimento de estratégias relacionadas por parte de todas as áreas funcionais de uma empresa como: finanças, produção e operações, compras e materiais, pesquisa e desenvolvimento, sistemas informáticos, marketing e recursos humanos.

2.1.3 Internacionalização

O conceito de internacionalização não é uma temática moderna ou que surgiu apenas na atualidade. Este remonta a relações e trocas comerciais que se iniciaram há vários séculos, no entanto a definição concreta e evolução deste conceito permitiram que o mesmo se tornasse num tema importante da atualidade em diversas vertentes (mundo empresarial, política, relações entre países, etc).

Simões (1997) aponta para a existência de diversas definições para o conceito de internacionalização, derivados das suas bases em duas dicotomias: a posição micro-macro que confronta a ótica da economia nacional com a da empresa; a polarizada inward-outward que opõe as operações “de dentro para fora” às operações “de fora para dentro”.

Neste sentido, torna-se importante apresentar algumas das definições defendidas por diferentes autores:

- Meyer (1996), que define a internacionalização como o processo pelo qual uma empresa incrementa o nível das suas atividades de valor acrescentado fora do país de origem;
- Calof e Beamish (1995), que referem que a internacionalização é o processo de adaptação das operações da empresa (estratégia, estrutura, recursos, ...) aos ambientes internacionais;
- Freire (1997), considera que a internacionalização de uma empresa consiste na extensão das suas estratégias de produtos/mercados e de

integração vertical para outros países, de que resulta uma replicação total ou parcial da sua cadeia operacional;

- Chetty e Campbell-Hunt (2001), a internacionalização não pode ser vista apenas como um processo de “progressão crescente”, mas como um fenómeno com retrocessos em que as empresa se podem “des-internacionalizar”, quer deixando de trabalhar um produto quer desistindo do investimento direto estrangeiro e recentrando-se na modalidade de exportação quer reduzindo (ou cessando) as suas atividades internacionais.

No que respeita ao mundo empresarial, a internacionalização é um processo complexo que possui diversas etapas no processo de atuação de uma empresa em regiões geográficas exteriores ao seu país. Este processo pode ser realizado a diversos níveis passando por simples relações comerciais à produção e comercialização no mercado internacional.

A internacionalização, quando bem ponderada e planeada, facilmente se transforma numa vantagem competitiva portadora de benefícios para a empresa.

No entanto, com a crescente competitividade e complexidade do mercado, o processo de internacionalização deve ser bem planeado e contar com parâmetros que norteiem a execução do projeto para que seja possível alcançar a referida vantagem competitiva. Para tal, torna-se necessário ter em consideração os seguintes aspetos fundamentais a quando o planeamento da internacionalização: compreender o mercado de atuação; entender a procura e a capacidade de produção; enquadrar a empresa nos requisitos técnicos e legais; definir estratégias de comercialização.

A opção pela internacionalização possui fortes implicações na cadeia logística e na estratégia de uma empresa. Isto é, a internacionalização de uma empresa pode ser utilizada como uma ferramenta previamente definida na sua estratégia ou, por outro lado, a opção pela internacionalização numa determinada fase da vida de uma empresa poderá causar a necessidade de efetuar ajustes na estratégia delimitada pela mesma.

No que respeita à cadeia logística, a internacionalização levanta novas necessidades e desafios devido ao facto de aumentar a necessidade de criar um bom planeamento e cadeia de logística, mas também altera a tipologia das

referidas necessidades (por exemplo: utilizar mais do que um meio de transporte, adequação de utensílios e procedimentos a questões de legislação específica e local). Desta forma, pode concluir-se que a internacionalização, logística e estratégia são conceitos que se relacionam e influenciam mutuamente.

A internacionalização, tal como todos os aspetos do mundo dos negócios, apresenta as suas vantagens. Neste sentido, verifica-se que as principais vantagens da internacionalização passam pelas seguintes questões:

- Ganho de novos mercados;
- Diminuição de custos;
- Experiências de mercado;
- Criar uma marca global

2.1.4 Resource Based View (RBV)

A abordagem RBV baseia-se, essencialmente, na utilização da hierarquia dos recursos. Sendo que, para os autores Barney (1991), Wernwerfelt (1984) e Teece (1997), os recursos são fatores críticos e essenciais no desenvolvimento de estratégias competitivas tornando-se, por esse motivo, a base fundamental da abordagem RBV.

Neste sentido, os referidos autores apresentam as seguintes definições de recursos:

- Barney (1991, p.101), *“os recursos da empresa incluem todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos da empresa, informação, conhecimento, etc. Controlados pela empresa que lhe possibilita conceber e implementar estratégias que melhorem a sua eficiência e eficácia. Numa linguagem de análise estratégica, os recursos da empresa são pontos fortes que a empresa pode usar para conceber e implementar as suas estratégias”*
- Wernerfelt (1984), refere que um recurso pode ser pensado como um ponto forte ou um ponto fraco da empresa, ou como um atributo da mesma, que lhe permite conceber e implementar estratégias que melhoram a sua eficiência e a eficácia
- Teece et.al., (1997, p.516), *“recursos são ativos específicos da empresa*

que são difíceis de imitar (se não impossíveis). Segredos comerciais, determinadas instalações de produção especializadas e experiência ao nível da engenharia são exemplos. Estes ativos são difíceis de transferir entre empresa devido aos custos de transação e de transferência e porque estes ativos podem conter conhecimento tácito”

2.1.5 Recursos Estratégicos

Os recursos estratégicos podem ser classificados por categorias. Neste sentido, Barney (1991) classifica os recursos em três grandes categorias: capital físico, capital humano e capital organizacional.

Por sua vez, Dias (2013) realiza a referida divisão por seis categorias, sendo estas: financeiros, físicos, humanos, tecnológicos, reputação e organizacionais.

Tendo por base a análise do estudo de Charhabaghi e Lynch (1999), os recursos podem ser categorizados hierarquicamente conforme forneçam uma reduzida ou elevada vantagem competitiva. Assim, por ordem crescente de vantagem competitiva observamos a existência dos seguintes recursos:

- Recursos periféricos: adquiridos facilmente no mercado e que raramente contribuem para a obtenção de vantagem competitiva;
- Recursos base: apesar de úteis, são comuns a várias empresas;
- Recursos centrais: únicos para a empresa em questão e são a base da sua vantagem competitiva sustentada;
- Recursos decisivos: podem criar uma rotura estratégica no setor.

2.1.6 Critérios VRINA

Segundo Barney (1991) para que os recursos possam ser considerados como vantagem competitiva sustentável devem possuir as seguintes características:

- Valioso: explorar oportunidades e/ou neutralizar as ameaças do ambiente no qual a empresa se insere;
- Raro: entre os concorrentes atuais e potenciais de uma empresa;
- Inimitável: aumentando a probabilidade de perdurar no tempo enquanto vantagem competitiva;
- Não-substituível: que ultrapassem o risco de perder valor devido ao surgimento de inovações como acontece, por exemplo, numa cultura organizacional caracterizada pela capacidade de resposta;
- Adaptável: permitir acompanhar a mudança que ocorre no meio envolvente;

2.1.7 Vantagem competitiva

No que respeita ao conceito de vantagem competitiva, é possível verificar que existe concordância entre os diversos autores. Neste sentido, torna-se pertinente analisar as definições de alguns autores por forma a verificar a veracidade da referida concordância.

- Grant (2002, p.227), *“quando duas ou mais empresas competem no mesmo mercado, uma empresa possui vantagem competitiva sobre os seus rivais quando ganha (ou tem potencial para ganhar) uma taxa do lucro persistentemente mais alta”*.
- Peteraf e Barney (2003, p.314), *“uma empresa tem vantagem competitiva se for capaz de criar mais valor económico do que o concorrente marginal (breakeven) em seu mercado (onde se faz presente o seu produto)”*.
- Dias et al (2003), defende que uma empresa tem uma vantagem competitiva quando apresenta retornos acima dos concorrentes.

2.1.8 Análise SWOT

A análise SWOT, também conhecida por modelo de Harvard, é considerada um dos modelos mais reconhecidos no processo de difusão de opções estratégicas.

Este modelo incorpora uma análise conjunta de fatores externos (ameaças e oportunidades) e fatores internos (pontos fortes e pontos fracos).

Neste sentido, através da análise dos diferentes quadrantes, torna-se possível obter as seguintes conclusões:

- Quadrante SO: aproveitar os pontos fortes para usufruir das oportunidades;
- Quadrante ST: diminuição das ameaças através dos pontos fortes;
- Quadrante WO: melhorar os pontos fracos através do aproveitamento das oportunidades;
- Quadrante WT: este quadrante espelha uma situação indesejada, pois confronta pontos fracos e ameaças. Sendo que, nesta situação, as empresas devem tentar estudar os ângulos da ameaça por forma a transformar a mesma numa oportunidade.

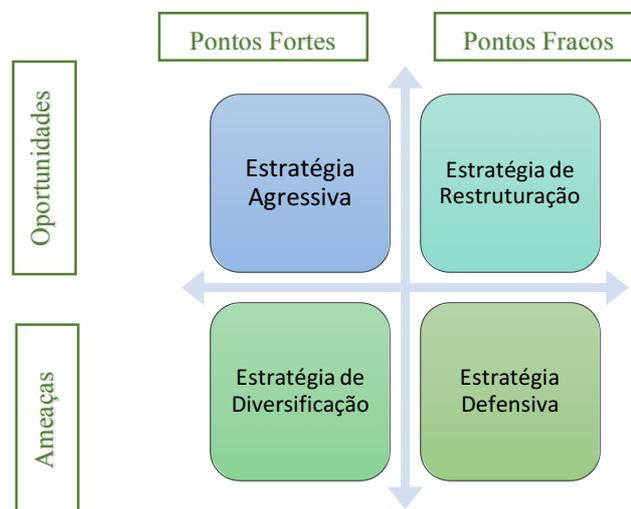


Figura 1: Análise SWOT e opções estratégicas

2.2 Importância e Evolução da Logística

A preocupação com a existência e importância do planeamento logístico, por parte das empresas, é relativamente recente uma vez que apenas começou a ganhar força em meados do século passado.

No entanto, a logística esteve sempre associada às atividades militares que ocorreram ao longo dos séculos. Esta associação deriva da necessidade de garantir o abastecimento das tropas, satisfazendo as suas necessidades relativamente a alimentação, medicamentos, munições, equipamentos, entre outros.

Segundo Shaw (1999) existem algumas problemáticas relacionadas com a ineficiência do planeamento logístico, sendo que para tal divide as atividades empresariais em três categorias:

- a) atividades de produção, que alteram a forma dos materiais;
- b) atividades de distribuição, que alteram o lugar e a propriedade das mercadorias produzidas;
- c) atividades facilitadoras, que suplementam as operações de produção e distribuição.

No seguimento desta categorização, Shaw (1999), afirma que as referidas atividades apresentam uma relação de interdependência e equilíbrio. Sendo que a verificação de falta de coordenação, ênfase excessivo ou atenção indevida a qualquer uma das referidas categorias irá perturbar o equilíbrio das forças representantes de uma distribuição eficiente.

Considerando o referido pensamento, que leva à importância da logística para a eficiência das empresas, Knowles (1999), salientou a importância da logística na criação de valor ao afirmar que a melhoria do sistema de transporte gera redução de stock, melhoria na gestão de quantidade e espaço de armazéns e na necessidade de fundo de maneio. Por sua vez, Clark (1989) reconhecia a extrema importância dos serviços como parte integrante da proposta de valor percebida pelos consumidores ao afirmar que um serviço é, para o consumidor, uma parte integrante do produto.

O grande salto no estudo desta temática ocorreu na década de 80, sendo nessa época que diversos autores visualizavam a logística inserida num contexto mais

abrangente na competitividade empresarial, aprimorando conceitos anteriores que englobavam apenas as atividades de compras, produção e entregas.

Masters e Pohlen (1994) identificam uma evolução da gestão da cadeia de valor que se desenvolve ao longo de três fases:

1. procurar a eficiência em armazenamento e transportes, caracterizada por uma visão funcional da logística, predominante nas décadas de 60 e 70;
2. preocupação com a integração interna das operações e oferta de serviços ao cliente, nos anos 80;
3. visão sistémica da cadeia de valor, caracterizada pela integração externa com os parceiros pertencentes à cadeia de valor, na década passada

Por sua vez, Boyson et al (1999), apresenta uma proposta explicativa da evolução do conceito de logística que engloba quatro fases evolutivas distintas:

1. Logística subdesenvolvida
 - Até a década de 70;
 - Nesta fase as atividades de logística focavam a eficiência da distribuição física dentro das atividades de transporte, armazenagem, controle de inventário, processamento de pedidos e expedição.
2. Logística incipiente
 - Anos 80;
 - O foco era direcionado para a integração entre as funções de logística, a fim de maximizar sua eficiência. No entanto, com maior foco na vertente do transporte e no armazenamento.
3. Logística interna integrada
 - Surgem novos canais de distribuição e novos conceitos de processo produtivo;
 - Procura pela competitividade através da adoção de métodos quantitativos de controlo de qualidade, da oferta de serviços aos clientes, da formulação de equipas internas interfuncionais e na segmentação da base da cadeia.

4. Logística externa integrada

- Foco na melhoria da previsão da procura e no planeamento da ligação entre as etapas da cadeia de valor;
- Investimentos em sistemas de gestão e partilha de informação.

As perspetivas acima referidas Boyson et al (1999) e Master Pohlen (1994) partilham uma tendência de pensamento de que as práticas marcantes na gestão da cadeia de valor no século XXI serão: visão holística da empresa, agilidade na resposta ao cliente, sincronização das atividades e partilha de informações entre os intervenientes da cadeia num ambiente dinâmico.

Alguns estudos apontam a atividade de transportes como sendo um fator fundamental na cadeia logística, o estudo da Esatern Asia Society for Transportation Studies (2005) é um desses estudos. Este menciona as operações de transporte como fator determinante da eficiência da movimentação de produtos, defendendo que o progresso nas técnicas e nos princípios de gestão contribuiriam para a melhoria de questões como: carga movimentada, velocidade de entrega, qualidade do serviço, redução de custos operacionais, utilização das instalações e a eficiência energética.

No que respeita às indústrias, o estudo aponta que a logística ajuda a otimizar os processos de produção e distribuição existentes com base nos mesmos recursos, utilizando técnicas de gestão adequadas para promover a eficiência e a competitividade das empresas.

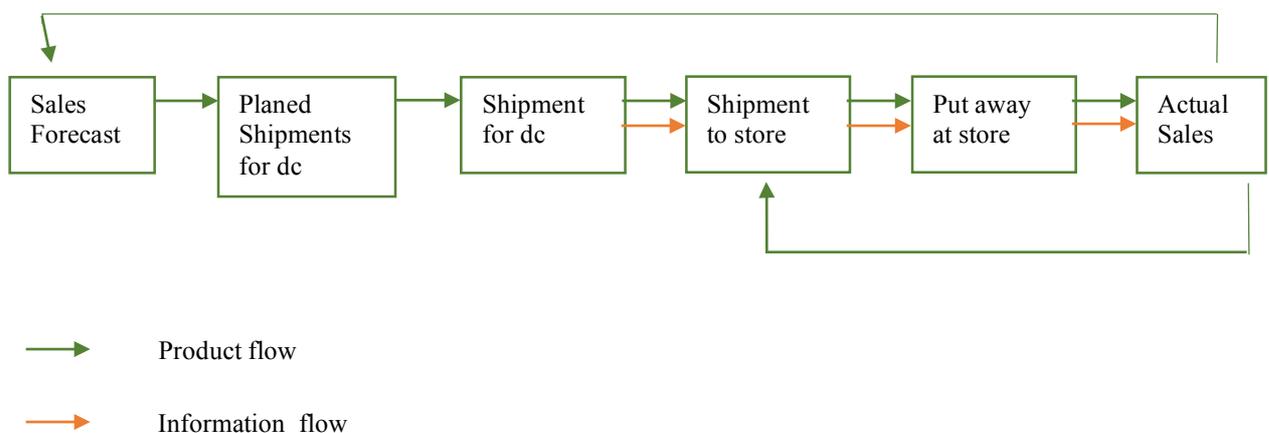


Figura 2: "Foward logistics of information and Product Flow"

Fonte: Premkumar Rajagopal, Veera Pandiyan Kaliani Sundram, Babudass Maniam Naidu., 2015

Ainda Segundo o estudo da Esatern Asia Society for transportation Studies (2005), existem diversos meios que podem ser utilizados para compor uma rede logística, sendo que as empresas devem optar pelo meio ou conjugação destes que seja mais adequada ao seu tipo de atividade. Assim podemos considerar, tal como referido no estudo mencionado, os seguintes conceitos: Supply Chain Management, Reverse Logistics, Maritime Logistics, Air Freight Logistics, Land Logistics, Express Delivery e E-commerce. Estes podem ser definidos, brevemente, da seguinte forma:

- Supply Chain Management (SCM): este é, tal como referido no estudo, um conceito utilizado para lidar com os procedimentos de produção num sentido global. A aplicação eficaz de um sistema SCM pode permitir a promoção do setor para satisfazer as necessidades e desafios de um novo ambiente de negócios. Ross (1998) definiu SCM como sendo uma filosofia de gestão em constante evolução e que procura unificar as competências produtivas coletivas e os recursos das funções de negócios encontradas tanto dentro da empresa como dos parceiros comerciais da mesma, localizados ao longo da cadeia de valor num ambiente altamente competitivo; cadeia de valor que enriquece o cliente, focado no desenvolvimento de soluções inovadoras e na sincronização do fluxo de produtos, serviços e informações do mercado para criar fontes únicas e individualizadas de valor para o cliente.
- Reverse Logistics: este conceito foi aplicado na promoção do atendimento ao cliente e na reciclagem de recursos, considerando que o controlo de qualidade, os componentes defeituosos e os produtos acabados serão devolvidos aos seus produtores através de sistemas de logística reversa. Esta tipologia de logística foi desenvolvida por forma a aumentar a competitividade das indústrias, promover o nível de serviço ao cliente e reciclar o material reutilizável. Enquanto isso, a exigência de logística reversa vem proporcionar um novo mercado para os setores de logística. Rogers et al. (1998) definiram logística reversa como o processo de planeamento, implementação e controlo do fluxo eficiente e económico de matérias-primas, stock em processo produtivo, produtos acabados e

informações relacionadas, entre o ponto de consumo e ponto de origem, com o objetivo de recaptura de valor ou descarte adequado.

- Maritime Logistics: A indústria marítima desempenha um papel importante no transporte internacional, uma vez que fornece um transporte de custo reduzido e de elevada capacidade de carga. Neste sentido, a via marítima ocupa uma posição vital no transporte de mercadorias específicas, tais como petróleo e grãos. A sua grande desvantagem passa pelo facto do tempo de transporte ser mais elevado e seu agendamento ser fortemente afetado pelos fatores climáticos. Por forma a economizar custos e aumentar a competitividade, as atuais empresas de logística marítima tendem a utilizar navios de grande escala e técnicas de operação cooperativa. Além disso, o foco dos clientes marítimos atuais prende-se, principalmente, com a qualidade do serviço. Assim, é necessário construir novos conceitos de logística para aumentar a satisfação do serviço, como por exemplo: informações em tempo real, janelas de tempo precisas e sistemas de rastreamento de mercadorias.
- Air Freight Logistics: esta é necessária para muitas indústrias e serviços no sentido de completar sua cadeia de valor e funções. Proporciona rapidez na entrega, menor risco de danos, segurança, flexibilidade, acessibilidade e boa frequência para destinos regulares, no entanto possui a sua grande desvantagem passa pelo facto de ter uma elevada taxa de entrega, o que leva a que apresente um custo elevado. Reynolds-Feighan (2001) afirmou que esta tipologia de logística é utilizada nos casos em que o valor por unidade de peso das remessas for elevado e em que a velocidade da entrega seja um fator de extrema importância.
- Land Logistics: A logística terrestre é um fator essencial nas atividades logísticas, podendo ser utilizado como único meio de ligação ou como extensão e/ou complemento dos serviços de transporte aéreo e marítimo. A sua maior vantagem passa pelo alto nível de acessibilidade nas áreas terrestres, sendo os principais modos de transporte da logística terrestre: transporte ferroviário, o transporte rodoviário de carga e o transporte por gasodutos ou equivalente. Em todo o caso, a utilização excessiva deste

meio de transporte possui adversidades e desvantagens tais como engarrafamentos, poluição e acidentes de trânsito.

- Express Delivery: a crescente necessidade de precisão do tempo e a descentralização da produção, associada a uma necessidade de reduzir os custos de stock, levou ao princípio de entrega Just-in-Time (JIT) que envolve a entrega mais frequente de materiais no momento e local indicados. Esta metodologia de entrega pode ser caracterizada por: serviço porta a porta; eficiência; rastreabilidade; Just-In-Time (JIT); aumento das necessidades de entrega.
- E-commerce: o comércio eletrônico é a tendência futura das transações comerciais que proporciona diversos benefícios aos consumidores e, também, às empresas, sendo estes: expande a área de mercado de regional para global; utiliza técnicas eletrônicas em substituição dos tradicionais métodos em papel, o que promove a eficiência e a competitividade das indústrias; pode reduzir o número de armazéns e o custo do stock e, conseqüentemente, redução de preços. Por outro lado, a carga média de cada transporte é reduzida.

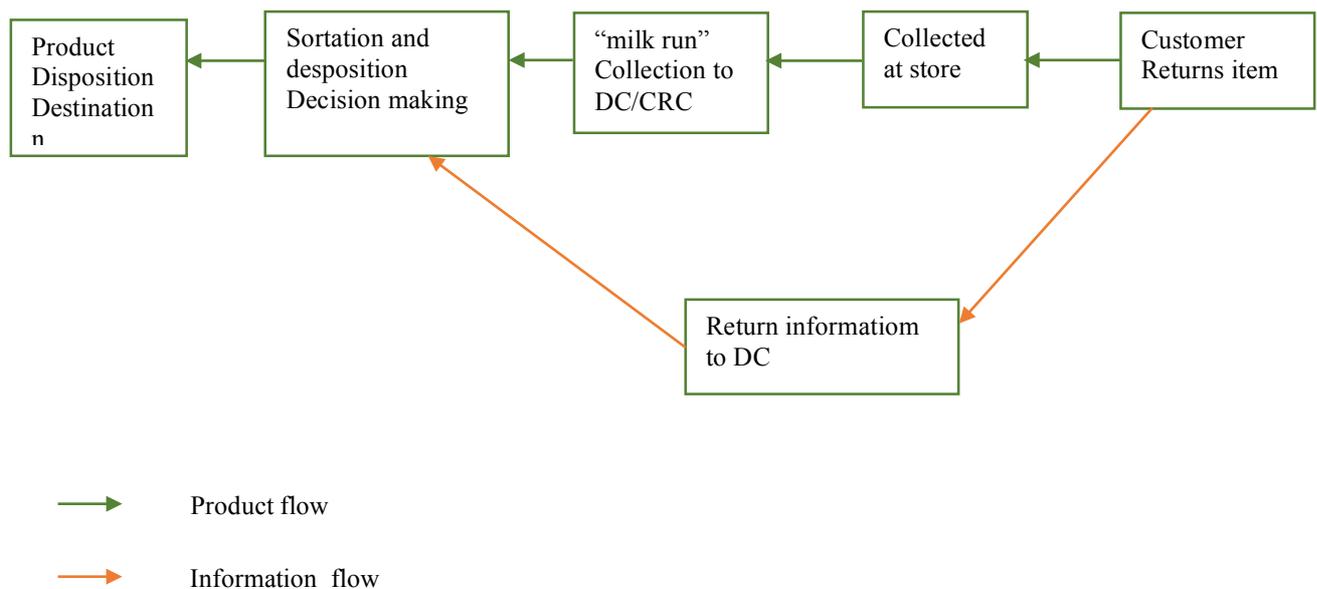
Em última nota relativamente ao referido estudo da Esatern Asia Society for Transportation Studies (2005), é pertinente referir a abordagem do mesmo acerca das perspetivas da evolução futura da logística. Neste sentido são enunciadas as seguintes características de desenvolvimento:

- Função do governo: o governo deverá liderar de forma a auxiliar as indústrias logísticas, com o objetivo de manter a competitividade das indústrias.
- Crescimento do transporte internacional de mercadorias: este fator é considerado um contribuído por vários motivo, entre os quais – o crescimento do comércio eletrônico impulsiona as atividades de negócios internacionais; a mudança da estratégia de produção precisa de cooperação internacional; a pressão do mercado globalizado, como a Organização Mundial do Comércio (OMC), pressiona as indústrias locais promover a sua atividade de forma a alcançar um padrão internacional e enfrentar a concorrência mundial.

- Melhoria de serviços: a elevada intensidade da concorrência do mercado e a sua vertente global leva a que fornecer um bom atendimento ao cliente seja um requisito fundamental para a operação comercial com a intensa concorrência do mercado global. Isto é, a qualidade dos serviços é o principal fator determinante do comportamento de consumo entre as empresas com atividades e/ou produtos similares.
- Revolução da operação logística: as técnicas e tecnologias utilizadas possuem um grande impacto eficiência e fluidez dos sistemas de logística.
- Diminuição do Ciclo de vida do produto: com a tendência atual, o design das mercadorias e produtos podem alterar diariamente, causando um efeito de redução do ciclo de vida do produto, principalmente em ciência da computação. Por forma a enfrentar este desafio o sistema de logística deve melhorar a sua eficiência e confiabilidade na entrega de mercadorias pois, caso contrário, um sistema logístico inadequado irá prejudicar a competitividade de novos produtos e, conseqüentemente, os lucros das empresas.
- Melhoria de condições das instalações de logística: o avanço das técnicas e tecnologias utilizados na logística, associados a uma melhoria das condições das instalações onde esta opera, proporcionam um aumento da eficiência e eficácia de toda a cadeia logística.
- Canal de cooperação entre empresas: este é um conceito fundamental para a diminuição dos custos de logística que passa por otimizar a utilização da capacidade de transporte disponível, sendo que a integração das necessidades logísticas dos diversos departamentos ajuda a atingir esse objetivo.
- Entrega logística especializada: uma das tendências notáveis das indústrias de logística é o serviço de entrega especializado, sendo que esta necessidade tem vindo a aumentar mediante o aumento do grau de especialização dos produtos.

- Centros de logística: o desenvolvimento de centros de logística é bom para a promoção da indústria e o desenvolvimento do sistema económico nacional.
- Transporte de carga: a colaboração entre empresas de entrega de médio e pequeno porte é uma tendência importante no futuro, assim a estratégia poderia ajudar a expandir as áreas de serviço e aumentar a qualidade do serviço e, ao mesmo tempo, aumentar a carga de viagens únicas para reduzir os custos de entrega.

Os conceitos de forward e reverse logistics podem ser espelhados nos seguintes esquemas de Ronald(2002) que demonstram os fluxos de informação e de produto que caracterizam os mesmos.



DC “Distribution Center”

CRC “Centralized Return Centers”

Figura 3: “Reverse logistics of information centers and product flow (Ronald, 2002)”

Fonte: Premkumar Rajagopal, Veera Pandiyan Kaliani Sundram, Babudass Maniam Naidu., 2015

As duas figuras apresentadas ilustram dois conceitos distintos, sendo que o de reverse logistics, figura 3, faz com que o processo de planeamento e decisão seja mais difícil devido ao seu funcionamento reativo.

Seguindo esta raciocínio, os autores do estudo apresentam um quadro comparativo que permite identificar as principais diferenças entre os dois processos:

	Reverse Logistics	Foward Logistics
Planning and forecasting	More difficult	Relatively straightfoward
Product and packaging	Not uniform, poor quality and often damaged	Quality and uniform
Distribution	Many to one	One to many
Order fulfilment speed	Speed often not considered as priority	Importance of speed recognized
Transportation	Cost per unit higher	Cost per unit relatively lower
Total cost	Less directly visible	Closelly monitored by accounting systems

Tabela 1: Comparação entre forward e reverse logistics

Fonte: Premkumar Rajagopal, Veera Pandiyan Kaliani Sundram, Babudass Maniam Naidu., 2015

O conceito de reverse logistics é, em muitas ocasiões, confundido com o conceito de green logistics. Sendo que estes possuem algumas semelhanças, no entanto são conceitos distintos que não devem ser confundidos. Neste sentido, o esquema de Rogers (2002) demonstra as referidas semelhanças e diferenças:

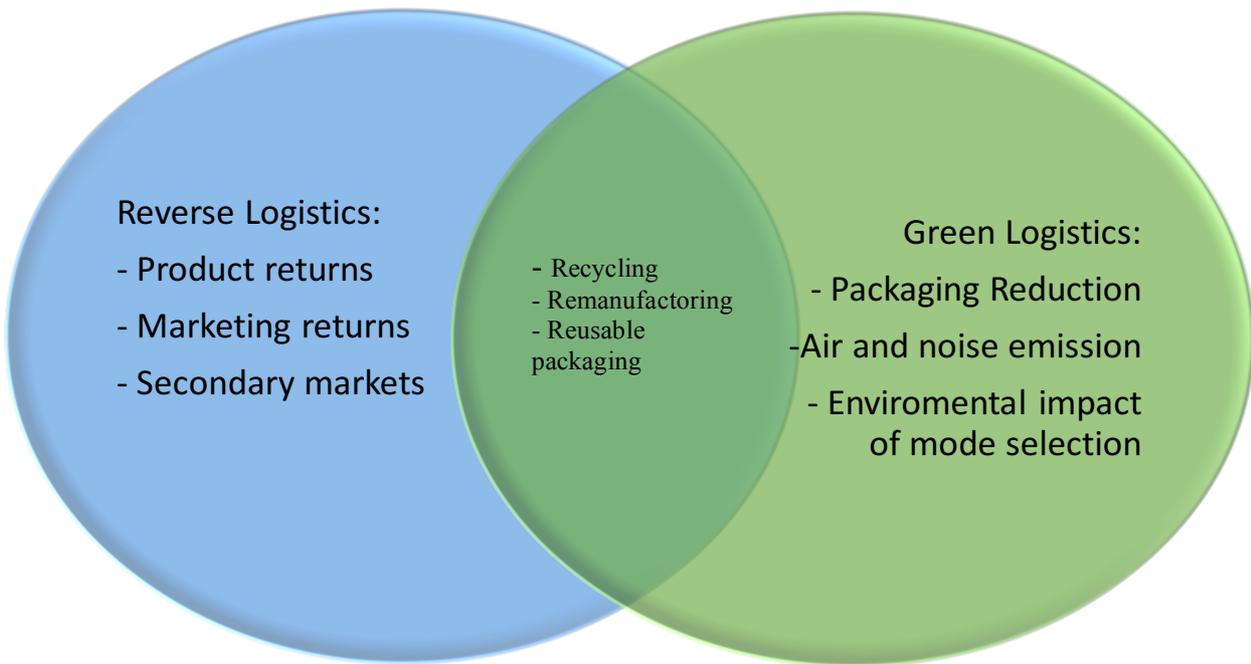


Figura 4: “Comparison of reverse logistics and green logistics (Rogers,2001)”

Fonte: Premkumar Rajagopal, Veera Pandiyan Kaliani Sundram, Babudass Maniam Naidu., 2015

Em termo de conclusão, o estudo de Premkumar Rajagopal, Veera Pandiyan Kaliani Sundram, Babudass Maniam Naidu (2015) apresenta na sua discussão uma conclusão de que o tipo de produto, inputs, processo, outputs, causa de devolução e os elementos de reverse e green logistics são elementos fundamentais. No entanto, não deixa de realçar que existem outros fatores que possuem uma elevada importância, tais como: planeamento e previsão, produto e embalagem, distribuição, velocidade de atendimento de pedidos, transporte e custo total.

É seguro afirmar que, muito provavelmente, digitalização será a palavra que marca o presente século, uma vez que, no que respeita às atividades económicas o referido conceito aparece como sendo a personificação da Indústria 4.0.

As três primeiras revoluções industriais foram marcadas, respetivamente, pelos conceitos de mecanização, eletrificação e informatização. Já a indústria 4.0, ou quarta revolução industrial, é fortemente marcada pela digitalização.

O estudo de Marinko Maslarić, Svetlana Nikoličić, and Dejan Mirčetić (2016) foca esta temática e a sua influência na logística, como iremos observar de seguida.

A figura a baixo apresenta a envolvente e os intervenientes fundamentais da indústria 4.0.

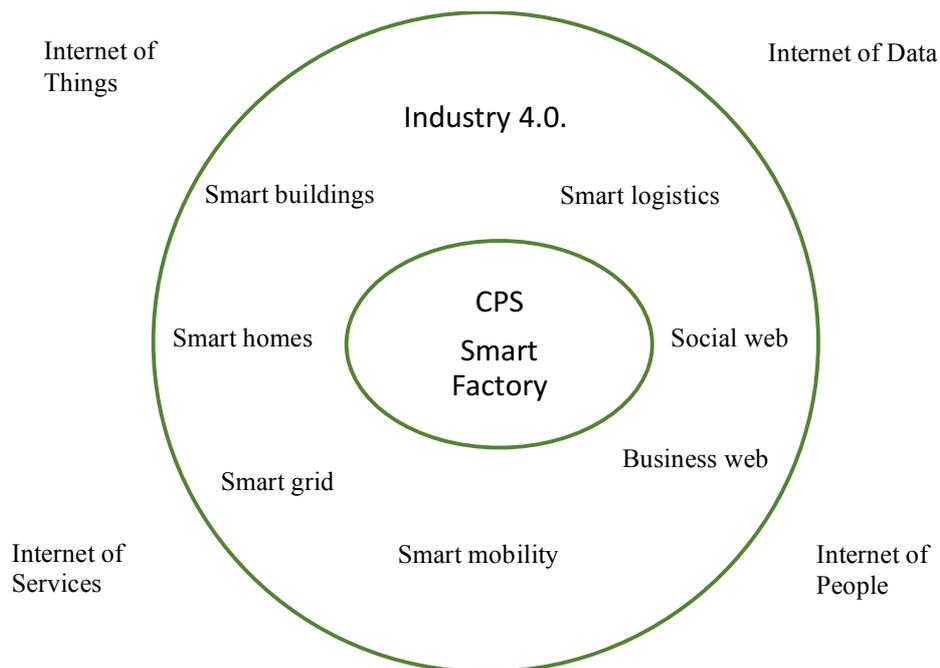


Figura 5: The industry4.0 environment (adapted)

Fonte: Marinko Maslarić, Svetlana Nikoličić, and Dejan Mirčetić, 2016

Neste sentido, o estudo apresenta os principais recursos da Indústria 4.0 como sendo: interoperabilidade; virtualização (capacidade de conectar sistemas físicos a modelos e simulações virtuais); descentralização (a tomada de decisão e a gestão são executados independentemente e paralelamente em subsistemas autónomos); capacidade em tempo real (o ajuste mediante as necessidades, em tempo real, é o principal requisito para qualquer tipo de comunicação, tomada de decisão e gestão de sistemas); orientação de serviço; modularidade (os sistemas da Indústria 4.0 devem ser modulares e capazes de se ajustarem e efetuarem mudanças rápidas).

O conceito de Indústria 4.0 levanta mudanças significativas face às tecnologias tradicionais, assim são de realçar as seguintes alterações: produto; processo; modelos de negócios; concorrência; habilidades; globalização.

Seguindo o raciocínio apresentado, as principais condições que é necessário assegurar por forma a obter uma Indústria 4.0 bem-sucedida, segundo o referido estudo, são: padronização (de sistemas, plataformas, protocolos, conexões, etc.), organização do trabalho; disponibilidade de produtos, novos modelos de negócios, proteção de know-how, recursos humanos qualificados, pesquisa, desenvolvimento profissional, estrutura legal. Neste sentido, os autores apresentam um esquema da sua autoria que permite analisar e compreender a transformação logística que ocorre por influência da indústria 4.0.

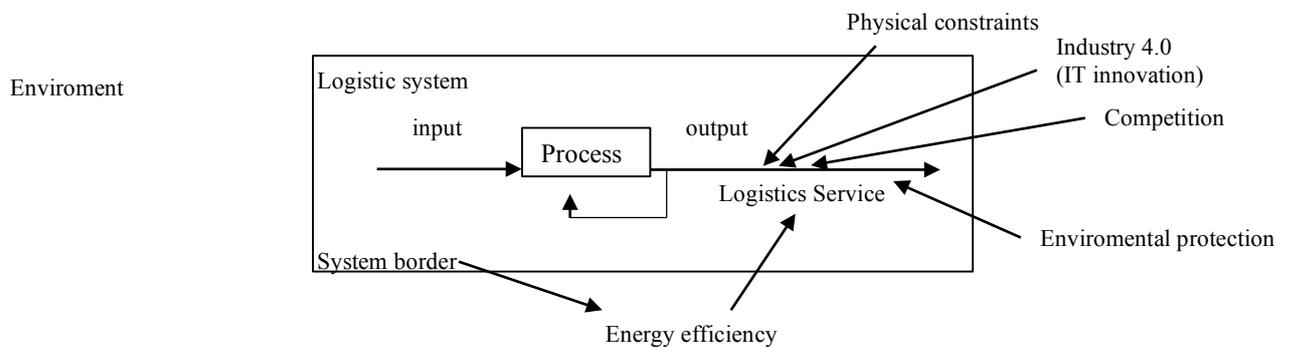


Figura 6: Transformation of context of logistics output (service), developed by authors.

Fonte: Marinko Maslarić, Svetlana Nikoličić, and Dejan Mirčetić, 2016

Ao analisar a figura torna-se evidente que o normal funcionamento logístico, e a sua envolvente, se encontram representados sendo acrescentados alguns fatores que irão influenciar e provocar alterações no processo. Isto é, os outputs do processo logístico sofrem a influência de inovações tecnológicas da indústria 4.0, globalização, crescente competitividade do mercado e tendências de proteção ambiental que causam uma necessidade constante de ajuste do processo para que o produto seja adequado às exigências e necessidades existentes.

O conceito de “Internet Física” é outro dos aspetos focados no referido estudo e que é importante mencionar pela sua moderna perspetiva sobre o funcionamento das cadeias logísticas.

O professor Benoit Montreuil da Universidade Laval de Quebec (Canadá) foi o pioneiro no que respeita ao desenvolvimento do conceito de Internet Física, sendo que este é inspirado na transferência da metáfora da Internet (digital) para a forma como se operam as atividades de movimentação, armazenamento, manuseamento e produção de objetos físicos. Isto é, defende uma logística interconectada no sentido de formar uma logística global, aberta, eficiente, sustentável, resistente, adaptável e flexível.

Uma das palavras-chave da descrição é inter-conectividade universal, sendo que esta deve garantir uma cooperação total entre todos os elementos de uma cadeia de valor, compatibilidade total dos recursos e soluções técnicas e tecnológicas aplicáveis e realização ideal de todas as operações.

Este conceito constitui, assim, uma visão moderna sobre a utilização e impacto das novas tecnologias na logística podendo ser considerada como uma forma de reagir aos fenómenos de globalização, constante e rápida mudança das ferramentas existentes, crescente necessidade de inovação e forte competitividade.

Os conceitos de logística, gestão e estratégia são fundamentais para o bom funcionamento, eficiência, eficácia e competitividade de qualquer negócio. O funcionamento das empresas é influenciado, entre outros aspetos, pelas especificidades do setor de atividade em que se encontram, recursos, concorrência, entidades reguladoras e meio envolvente.

Seguindo este raciocínio, torna-se possível afirmar que não existe uma fórmula ou estratégia que se possa afirmar ser a mais viável ou aplicável a todos os negócios, isto é, mediante as especificidades existentes cada empresa deve avaliar o seu negócio por forma a tomar e gerir decisões logísticas e estratégicas (mediante os seus recursos e objetivos) que permitam que o negócio seja eficiente e competitivo.

O estudo do Prof. Zdravko Zekić (2018) analisa a relação entre conceitos como a logística e a gestão. No referido estudo, Zdravko Zekić afirma que a gestão correta e eficiente de uma empresa incluindo o seu sistema logístico, considerando este como sendo conjunto de processos e elementos logísticos interrelacionados, que operam mediante um conjunto de regras por forma a atingir um objetivo específico e que representam uma entidade relativamente

isolada, estando dependente da identificação do conceito que determine a principal função dos negócios como um sistema do meio envolvente.

Neste sentido, o principal objetivo do sistema de logística passa por reduzir o lead time e efetuar uma gestão eficiente das cadeias logísticas e da cadeia de valor. Isto é, a gestão de processos básicos e de logística pretende atingir os objetivos de logística que, por sua vez, derivam dos objetivos da empresa. Podemos assim afirmar que a essência do conceito de gestão logística é uma abordagem holística de orientação dinâmica - fluxos logísticos de valor agregado que levam à maximização dinâmica e dos lucros.

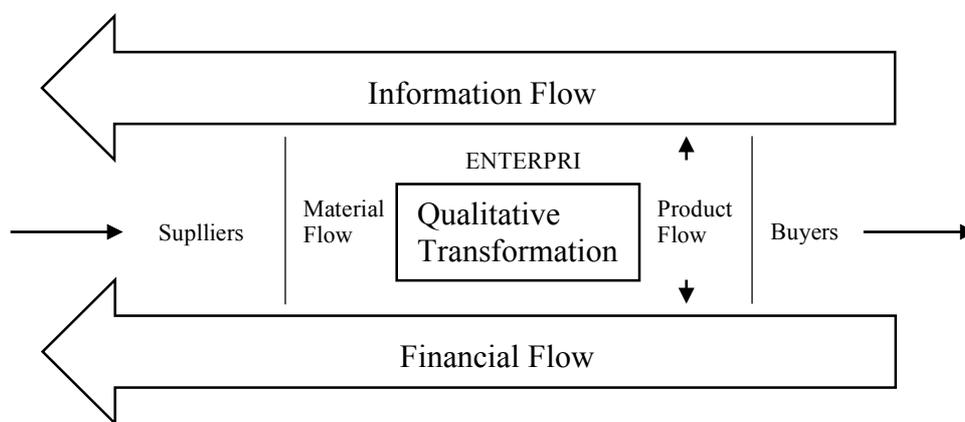


Figura 7: Logistics management concept model of a modern enterprise

Fonte: Prof. Zdravko Zekić., 2018

Atualmente, o ambiente em que os negócios se desenvolvem são cada vez mais globais, dinâmicos e modernos, pelo que o estudo menciona a verificação do aumento da importância do conceito de gestão logística na obtenção de vantagem competitiva e satisfação do cliente (Kleab, 2017).

O entendimento deste conceito passa pelo foco nas funções da cadeia de valor logístico, atribuindo a estas uma relação com o modelo moderno de gestão do desempenho empresarial.



R- Expenses (Suppliers)

P - Revenue (Buyers)

Figura 8: "Logistics value – added chain model, developed by authors"

Fonte: Marinko Maslarić, Svetlana Nikoličić, and Dejan Mirčetić., 2016

A cadeia de valor segundo Porter (2008), é definida como sendo uma forma sistemática de estudar todas as atividades que a empresa realiza, bem como as suas formas de interação, com o objetivo de identificar e analisar as fontes de vantagem competitiva ou otimização dinâmica do desempenho dos negócios. Assim, é possível afirmar que os modelos de cadeia de valor logística veem as empresas como sistemas de criação de valor para o cliente, ao longo do processo de desenvolvimento de negócios, tendo por objetivo melhorar os lucros e satisfazer os interesses de todos os stakeholders.

Segundo Hugos (2011), a eficiência do processo ao longo de toda a cadeia logística de valor proporciona a construção de uma base de infraestrutura que permite gerir a otimização contínua do desempenho do negócio de uma empresa definida como envolvente ou transformação e passagem da matéria-prima ao consumidor. Em suma, as informações de logística, bem como os fluxos materiais e financeiros tendem a otimizar dinamicamente os processos de transformação qualitativa e agregar valor, mantendo comunicações contínuas de entrada e saída com a envolvente.

O autor Zdravko Zekić (2018), apresenta um esquema que relaciona os fatores gestão, recursos e meio envolventes como principais fatores que influenciam o funcionamento de um determinado negócio.

Através da análise do esquema apresentado, conclui-se que:

- A gestão deve possuir a capacidade de se adaptar às condições e mudanças do meio envolvente, bem como ter a capacidade e flexibilidade de gerir os seus recursos de uma forma eficiente;
- O processo logístico surge como elemento que conjuga os recursos existentes e as características do meio envolvente por forma a garantir o bom funcionamento do negócio e a concretização dos objetivos estabelecidos;
- A concretização dos objetivos, estabelecidos pela gestão de topo, e o sucesso da empresa só se tornam possíveis por via da conjugação da logística com a capacidade de adaptação e flexibilização da gestão;

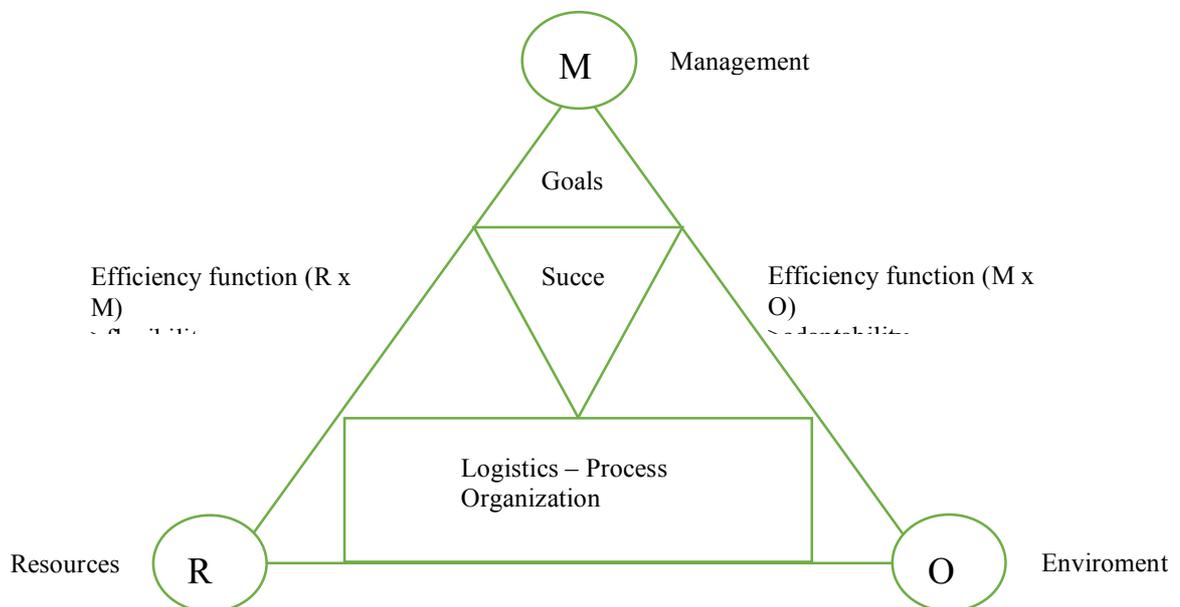


Figura 9: "Modern enterprise performance model, developed by authors"

Fonte: Marinko Maslarić, Svetlana Nikoličić, and Dejan Mirčetić, 2016

No seguimento deste raciocínio, torna-se possível afirmar que a estratégia adotada por uma empresa com o intuito de alcançar os objetivos estabelecidos apenas será bem-sucedida e eficaz caso tenha em atenção os fatores acima referidos.

Características como a automação informática, robótica no processo produtivo e equilíbrio do progresso tecnológico, atualmente, já não se verificam suficientes para obtenção de vantagem competitiva ao obter maior eficiência nos processos de produção. Esta verificação deve-se ao facto de os clientes serem mais

exigentes e suas necessidades serem mais abrangentes e diversificadas, o que resulta na diminuição considerável do ciclo de vida dos produtos e/ou serviços sendo este um grande problema para muitas empresas (Zhao, et al., 2014).

Perante os mercados atuais, cada vez mais dinâmicos e globais, as empresas devem procurar vantagens competitivas através da utilização de estratégias eficientes que permitam gerir os processos de transformações de bens, energia, informação e conhecimento, e que estejam de encontro com as necessidades dos clientes.

Assim, os gestores de logística que estabeleçam o seu foco na projeção de sistemas de rápidas transformações de requisitos e ideias em produtos e serviços que atendam, exemplarmente, às necessidades dos clientes tornam-se responsáveis por formular estratégias que se concentrem no cumprimento dos objetivos de negócios da empresa. Sendo que esse processo deve ter em conta a combinação de potenciais logísticos que permitam, ao mesmo tempo, potenciar o crescimento e diminuir custos.

Desta forma, a flexibilidade proveniente do processo de gestão logística, custo fixo, racionalização do capital de ligação e custos pela utilização de tecnologias de informação e comunicação logística é considerada uma das maiores contribuições do conceito gestão logística para a racionalização e revitalização dos negócios modernos.

Neste processo, os gestores procuram satisfazer as necessidades dos clientes através da substituição de fatores logísticos tangíveis por capital humano e estratégias que permitam gerir processos de transformação, explorando, de forma otimizada, os potenciais de produção. Sendo que, neste contexto, se verifica uma combinação de estratégias de gestão da cadeia de valor e de logística (integração de clientes e fornecedores por meio de processos logísticos) proporcionando uma clarificação do tempo do ciclo de vida e vantagem competitiva.

Conclui-se que as estratégias de gestão destas cadeias procuram gerir os fluxos logísticos em toda a empresa de forma orgânica e sistemática, incluindo parcerias estratégicas, com o objetivo de otimizar a eficiência e a eficácia dos processos logísticos e do desempenho dos negócios.

Contudo, a volatilidade, constantes mudanças, necessidades dinâmicas, globalização e concorrência dos mercados levam a que a incerteza não deixe de ser um dos grandes desafios que os negócios enfrentam, aumentando a importância de serem flexíveis e que possuam capacidade de adaptação.

2.3 Importância e Evolução da Estratégia

O conceito de estratégia remonta, bem como o conceito de logística, ao pensamento e operações militares.

“A Arte da Guerra” de SunTzu já espelhava ideias que, apesar de serem direcionadas para estratégias de combate, se podem espelhar em diversos aspetos da vida e dos negócios.

“Se conhecer o seu inimigo e se conhecer a si próprio, não terá de temer cem batalhas. Se se conhecer a si próprio, mas não conhecer o seu inimigo, por cada vitória sofrerá também uma derrota. Se não conhecer o seu inimigo nem a si mesmo, perderá todas as batalhas”

SunTzu

O mundo dos negócios é cada vez mais exigente, competitivo, global e movido pelas necessidades dos clientes, sendo que as empresas, identificando as referidas necessidades, devem conhecer e organizar os seus recursos por forma a satisfazer as mesmas e criar valor para os clientes.

O conceito de estratégia provém do conceito de planeamento estratégico. Apesar destes serem identificados e utilizados desde a década de 60, é na década de 70 que começam a ganhar importância e a sua evolução acontece simultaneamente com a evolução dos mercados e da consequente necessidade das empresas de encontrarem ferramentas que lhes permitisse continuar a crescer e aumentar a sua competitividade.

Antes de avançar para uma definição mais profunda do conceito de estratégia é importante realçar que o mesmo pode, de certa forma, ser abstrato e até confundido com os objetivos de uma empresa ou organização. No entanto,

objetivos e estratégia, apesar de complementares, são conceitos distintos. Isto é, os objetivos representam os fins que uma empresa pretende alcançar, definidos pela gestão de topo, enquanto que a estratégia é um meio para atingir os referidos objetivos sendo que poderá ser ajustada mediante os diferentes níveis e segmentos da empresa.

No seu estudo Hernan E. Contreras Alday refere três tipologias de estratégias competitivas genéricas:

- Estratégia competitiva de custo: na qual o principal foco da empresa passa por estabelecer uma eficiência produtiva, aumento do volume de produção e diminuição de custos (ex: distribuição, publicidade, assistência técnica, pesquisa e desenvolvimento) tendo em vista a prática de preços apelativos para o consumidor;
- Estratégia competitiva de diferenciação: esta tipologia de estratégia passa por uma abordagem de investimento em questões como imagem, tecnologia, processo de distribuição, pesquisa e desenvolvimento por forma a criar fatores de diferenciação perante o consumidor;
- Estratégia competitiva de foco: esta estratégia pela adoção de uma perspetiva de segmentação e especialização, isto é, escolher um nicho de mercado no qual, por meio da estratégia de diferenciação ou de custo, a empresa se especializa tendo em conta as características e necessidades do referido segmento.

O referido estudo foca ainda que a adoção de qualquer estratégia possui riscos associados. Por exemplo, na estratégia de custos o foco excessivo na vertente financeira e de produção pode levar a que a empresa descure por completo a componente de diferenciação e inovação o que, caso surja um concorrente com essas características, poderá levar a empresa a perder competitividade. Por sua vez, uma estratégia de diferenciação mal gerida poderá, devido ao foco excessivo em diferenciação e inovação, fazer com que a empresa pratique preços abusivos face às condições do mercado e valor percebido pelos clientes. As empresas que optam por uma estratégia de foco, por outro lado, enfrentam o risco do nicho ou segmento escolhido não proporcionar a existência de uma “massa crítica” que permita com que a empresa opere de forma eficiente.

No seguimento deste pensamento, Hernan E. Contreras Alday refere alguns tópicos importantes no que respeita a estratégias de crescimento das empresas afirmando que estas devem optar por estratégias de crescimento baseadas no aumento das vendas, ou da quota de mercado, como forma de potenciar o aumento do valor da empresa.

Uma das referidas formas de crescimento é o crescimento interno, este passa pelo aumento das vendas, capacidade de produção e força de trabalho. No entanto, não inclui apenas o crescimento do negócio, mas também, a possibilidade de criação de novos negócios.

A integração vertical, por sua vez, passa pela aquisição de outras empresas dentro do canal de distribuição com o objetivo de obter maior controlo sobre a linha de negócio e aumentar os lucros através da melhoria do esforço de vendas e/ou aumento da eficiência.

A integração horizontal, por outro lado, passa pela aquisição de empresas na mesma linha de negócio por forma a aumentar a sua estrutura, vendas, lucros e potencial quota de mercado. Ao processo de aquisição de empresas de outras indústrias ou linhas de negócio dá-se o nome de diversificação. Este pode ser relacionado, quando existem produção, tecnologia, produtos, canais de distribuição e/ou mercados similares tornando possível melhorar a eficiência ou impacto no mercado por via de recursos partilhados, ou não-relacionada quando se verifica o oposto.

Por último, o processo de crescimento por joint-venture ocorre quando duas empresas se juntam para formar uma nova organização e trabalham em conjunto num projeto específico.

Sobre a temática da diversificação, o estudo de Camargos e Dias (2003) aponta a constatação de Christensen (1999) de que a maioria dos estudos realizados acerca da diversificação corporativa demonstram que o referido modelo produz menos valor do que o previsto, salvo algumas exceções, e que grande parte das empresas que opta pela diversificação não obteve criação de valor económico. Sendo que a justificação apresentada, no referido estudo, passa por quatro aspetos:

- Falta de análise prévia sobre a existência de compatibilidade entre a oportunidade de mercado e os recursos e capacidades das empresas;

- Não reconhecimento de que a falta de oportunidades em certos negócios não significa ter a capacidade de ser bem-sucedido num novo negócio;
- Tentativa de, exclusivamente, criar um fluxo de lucros mais estável;
- Tentativa de proteger investidores da dupla tributação dos dividendos por meio do reinvestimento dos excessos de caixa na aquisição de novas empresas.

No seguimento deste raciocínio, Hernam E. Contreras Alday, enumera três fases essenciais da gestão estratégica:

1. Formulação da estratégia
2. Implementação da estratégia
3. Controlo estratégico

“Gestão estratégica é tentar compreender onde você estará amanhã, e não onde você espera estar. Avaliar onde você será capaz de estar e decidir onde você deseja estar.”

John F. Welch Jr.

Assim, a gestão estratégica pode ser vista como uma evolução progressiva na qual a gestão de topo deve realizar um conjunto de tarefas como:

1. Analisar oportunidades, ameaças ou limitações que existem no ambiente externo;
2. Analisar pontos fortes e pontos fracos do seu ambiente interno;
3. Estabelecer a missão e objetivos gerais da empresa;
4. Formular estratégias que permitam à organização combinar os seus pontos fortes e fracos com as oportunidades e ameaças do meio envolvente;
5. Implementar estratégias;
6. Realizar atividades de controlo estratégico para assegurar que os objetivos gerais da organização sejam atingidos;

O estudo de Hernam E. Contreras Alday alia o processo de definição de estratégia aos conceitos de flexibilidade e criação de valor, defendendo, desse

modo, que a definição estratégica é, muitas vezes, realizada com base em previsões que poderão, a longo prazo, não corresponder à realidade.

No seguimento deste raciocínio, as empresas alocam os investimentos às unidades de negócio que possuem maior probabilidade de concretizar as previsões de venda de longo prazo, efetuam o cálculo de custos e lucros associados e repetem o referido processo até que seja alcançada uma estratégia de longo prazo aceitável.

As estratégias gerais incluem, por isso, uma análise SWOT e/ou outros métodos de análise de mercados e tendências, no entanto nunca descorando que as decisões são, essencialmente, efetuadas com base em previsões de vendas, investimentos, lucros e custos.

As empresas podem optar por aplicar uma única estratégia, no entanto devem desenvolver um portfólio de opções estratégicas que possam utilizar no futuro e que requerem o desenvolvimento de novas capacidades e valências, bem como o eventual estudo de novos mercados. Neste sentido, o estudo aponta quatro etapas fundamentais para a formulação de um portfólio de opções estratégicas.

Sendo estas:

1. Deteção das limitações ocultas ao futuro da empresa
2. Definição de processos para o desenvolvimento de novas opções estratégicas
3. Otimização do portfólio de opções estratégicas
4. Combinação de planeamento e oportunismo

Mantendo em mente o raciocínio de processo de definição estratégica, o autor, Hernem E. Contreras Alday, frisa a importância da flexibilidade e da criação de valor para o cliente.

A estrutura estratégica, definida por Michael Porter, comumente designada por abordagem “Market View Based” assenta dois modelos de competitividade: baixo custo; diferenciação. As estratégias aplicadas na utilização dos referidos modelos baseiam-se no preço do produto ou nos fatores de diferenciação e qualidade do mesmo.

No entanto, a complexidade e exigência dos mercados atuais torna estas abordagens insuficiente. Neste sentido, o autor refere o Modelo Delta,

desenvolvido por Arnoldo C. Hax e Dean L. Wilde II, que se baseia em quatro aspetos fundamentais:

1. O Triângulo: identificar três posições estratégicas distintas que reflitam novas fontes de lucro;
2. Processos adaptativos: alinhar a execução das tarefas fundamentais com a opção estratégica utilizada;
3. Medições agregadas: estabelecer as condições gerais do desempenho da empresa;
4. Medições granulares: por forma a obter conhecimento profundo do negócio que permita à organização aprender, inovar e efetuar mudanças necessárias através da utilização de mecanismos de feedback adequados.

Assim, torna-se possível afirmar que o Modelo Delta reconhece estratégias com foco no cliente e padrões que permitam obter uma forte vantagem competitiva. Por forma a sintetizar o raciocínio descrito, é relevante analisar o esquema presente num estudo realizado no seguimento do XII Congresso nacional de excelência em gestão (2016).

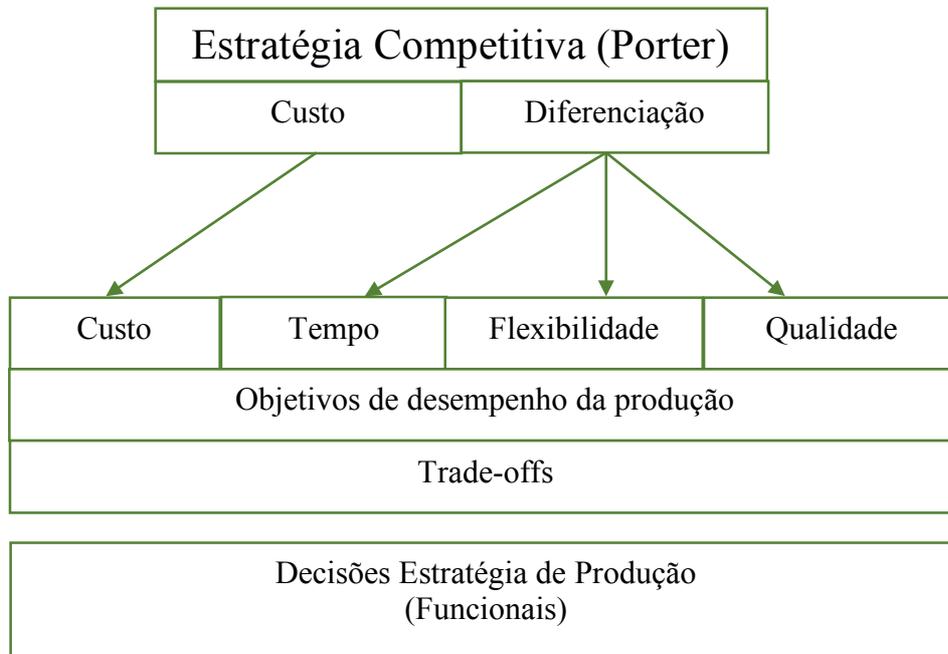


Figura 10: Integrando Conceitos: estratégias competitivas e objetivos de desempenho

Fonte: Bruna Alves e José Alves, 2016

A temática da estratégia engloba, também, o conceito de administração estratégica. No seu estudo Camargos e Dias (2003), apontam a Administração Estratégica (AE) como um conceito e elemento fundamental da temática da estratégia. Apesar da sua constituição tardia comparativamente a outras temáticas do conhecimento administrativo, a administração estratégica surge como uma disciplina híbrida, sofrendo influências da sociologia e da economia, sendo, por esse motivo, considerada uma evolução das teorias organizacionais.

No que respeita aos objetivos da administração estratégica, os autores referem que o principal objetivo da AE pode ser definido como uma adequação constante da organização ao seu ambiente, por forma a assegurar a criação de lucro para os acionistas e assegurar a satisfação dos seus stakeholders.

Ao enunciar o estudo de Meireles e Gonçalves (2001) é referido que a administração estratégica aparece como uma etapa do planeamento estratégico, associada às escolhas e decisões tomadas mediante um processo de reflexão sobre as análises SWOT realizadas. Isto é, surge como complemento à primeira forma de planeamento estratégico que se restringia à realização de uma análise SWOT, passando a integrar o planeamento e gestão de eventuais mudanças no ambiente organizacional.

A termo de síntese, torna-se pertinente referir as seguintes afirmações dos autores, presentes no estudo de Camargo e Dias (2003, p.30), *“Cronologicamente, a AE evoluiu do planeamento financeiro, materializado no orçamento, para o planeamento de longo prazo, passando desse para o planeamento estratégico. Este último foi incorporado pela Administração Estratégica, que uniu, em um mesmo processo, planeamento e administração, adicionando-lhes a preocupação com sua implementação e com o planeamento de potencialidades (MEIRELLES, 1995)”* e ainda que *“Apesar da constituição tardia, a AE apresentou um rápido desenvolvimento, tanto teórico como de modelos práticos, haja vista a grande quantidade de modelos de análise de mercado que surgiram a partir dos anos 60, com destaque para a Matriz BCG do Boston Consulting Group, o Modelo SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat), a Curva de Experiência e a Análise de Portfólio, além de vários conceitos como o de análise econômica de estrutura, conduta e*

performance, competência distintiva, competências essenciais, e os chamados sistemas de planejamento estratégico (VASCONCELOS, 2001)”.

A estratégia de uma empresa, tal como referido anteriormente, não deve ser fixa, mas constituir um processo de adaptação que permita integrar estratégia, organização e ambiente de uma forma coesa, rentável e sinérgica. Assim, a importância da administração estratégica passa pela constituição de um conjunto de ações administrativas que permitem aos gestores manter a organização integrada com o seu ambiente e numa trajetória de desenvolvimento que permita a concretização da missão e objetivos estabelecidos.

Neste sentido, o estudo Camargo e Dias (2003) apresenta três quadros síntese que ilustram tipologias e testes de estratégias corporativas.

Estratégia Corporativa	Definição/Execução
Gestão de Portfólio	É a mais utilizada, exige uma grande quantidade de informações, disposição para se desfazer rapidamente de unidades de negócio com baixo desempenho. Consiste na diversificação por meio de aquisições de empresas que estejam subavaliadas e na autonomia das unidades de negócio.
Reestruturação	A empresa se transforma em uma reformadora ativa das unidades de negócio ou de setores subdesenvolvidos, enfermos ou ameaçados. Exige uma capacidade gestão para reverter o quadro de desempenho da nova unidade de negócio, uma grande quantidade de informações, uma ampla semelhança entre as UN, as quais permanecem autônomas.
Transferência de Atividades	Pressupõe a existência de sinergias, uma alta dependência e a necessidade de captação dos benefícios dos relacionamentos entre as UNs, além de alta capacidade de execução da transferência de habilidades entre elas. As UNs permanecem autônomas, mas em estreita colaboração com a alta administração, desempenhando um papel integrador.

<p>Compartilhamento de Atividades</p>	<p>Os benefícios do compartilhamento superam os custos, a utilização de novas empresas e de aquisições como meio de entrar em novos mercados, além da resistência organizacional, e promovem a integração da UN. As UNs estratégicas são motivadas a compartilhar atividades, e a alta administração tem um papel integrador nesse processo.</p>
--	--

Tabela 2: Tipo de estratégia corporativa (Porter, 1999)

Fonte: Marcos Camargos e Alexandre Dias, 2003 índice figuras

Estratégia Corporativa	Tipos	Definição/Execução
<p>Crescimento</p>	<p>Interno</p>	<p>Aumento das vendas e da capacidade de produção da força de trabalho.</p>
	<p>Integração Horizontal</p>	<p>Expansão da empresa por meio da aquisição de outras que atuam na mesma unidade de negócios.</p>
	<p>Diversificação Horizontal Relacionada</p>	<p>Aquisição de outra empresa de um setor externo a seu campo de atuação atual, mas relacionada a suas competências essenciais, para aproveitar sinergias e criar valor.</p>
	<p>Diversificação Horizontal não relacionada</p>	<p>Aquisição de outra empresa de um setor não relacionado, geralmente por motivo de investimento financeiro, para aproveitar oportunidades de investimento.</p>
	<p>Integração Vertical de Empresas Relacionadas</p>	<p>Aquisição de empresa por meio da transferência ou partilha de competências essenciais semelhantes ou complementares no canal de distribuição vertical.</p>
	<p>Integração Vertical de Empresas não Relacionadas</p>	<p>Aquisição de empresa com diferentes competências essenciais, o que limita a sua transferência ou partilha.</p>
	<p>Fusões</p>	<p>União de duas empresas por meio de uma permuta de ações, com o objetivo de partilha ou transferência de recursos e ganho em força competitiva.</p>

	Alianças Estratégicas	Parcerias em que duas ou mais empresas realizam um projeto específico ou cooperam em determinada área de negócio.
Estabilidade		Para empresas que atuam em mais de um setor: manutenção do conjunto atual de empresas. Para uma empresa que atua em um único setor: manutenção das mesmas operações sem busca de um crescimento significativo nas receitas ou no tamanho da empresa.
Redução	Reviravolta (turnround)	Visa a tornar a empresa mais enxuta e eficaz, ao eliminar resultados não lucrativos, diminuir ativos, reduzir o tamanho da força de trabalho, cortar custos de distribuição e reconsiderar as linhas de produtos e os grupos de clientes da empresa.
	Desinvestimento	Ocorre quando uma empresa vende ou faz um spin-off (segregação parcial) de uma de suas unidades de negócio, se esta apresentar um desempenho ruim ou deixar de se adequar ao perfil estratégico da empresa.
	Liquidação ou Fechamento	Venda de ativos indicada somente quando nem a reviravolta nem o desinvestimento forem viáveis, em virtude de suas perdas e impactos negativos.

Tabela 3: Tipo de estratégia corporativa (Wright, Kroll e Parnell, 2000)

Fonte: Marcos Camargos e Alexandre Dias., 2003

Testes	Definição/Execução
Teste da Atratividade	Procura avaliar qual o grau de atratividade do setor. Os setores escolhidos devem ser estruturalmente atrativos ou capazes de se tornar atrativos.
Teste do Custo de Entrada	Procura determinar qual o custo de entrada em um novo mercado, visto que não deve abranger todos os lucros futuros.
Teste da Melhoria das Condições	Procura avaliar se o negócio melhorará. A unidade de negócio deve ganhar vantagem competitiva a partir dos seus elos com a corporação ou vice-versa.

Tabela 4: Testes da estratégia corporativa

Fonte: Marcos Camargos e Alexandre Dias, 2003

2.4 Relação entre estratégia e logística

Os conceitos de logística, gestão e estratégia são fundamentais para o bom funcionamento, eficiência, eficácia e competitividade de qualquer negócio.

Os mercados, tal como referido anteriormente, apresentam-se cada vez mais dinâmicos, globais e voláteis, aumentando a necessidade das empresas obterem a sua vantagem competitiva por via da criação e utilização de estratégias eficientes que lhes permitam gerir o seu negócio e satisfazer as necessidades dos clientes. Isto é, as decisões estratégicas de uma empresa, e as ações que destas decorrem, apenas serão bem-sucedidas caso atentem a três aspetos fundamentais: adaptabilidade e flexibilidade da gestão; processo logístico adequado; caracterização dos objetivos.

Os diversos setores de atividade possuem as suas características e especificidades quer seja a nível de concorrência, tipologia e necessidade de recursos, entidades reguladoras, tipologia de processos e de cadeia logística ou meio envolvente. Neste sentido, é seguro afirmar que não existe uma fórmula ou estratégia que se possa afirmar ser a mais viável ou aplicável a todos os negócios, isto é, mediante as especificidades existentes cada empresa deve

avaliar o seu negócio por forma a tomar e gerir decisões logísticas e estratégicas que permitam que o negócio seja eficiente e competitivo.

A principal contribuição na racionalização e revitalização de negócios modernos passa pela flexibilidade proveniente do processo de gestão logística, custo fixo, racionalização do capital e custos, pela utilização de tecnologias de informação e comunicação logística. Assim, surge uma integração de clientes e fornecedores por meio de processos logísticos que proporciona uma clarificação de aspetos como o tempo do ciclo de vida e vantagem competitiva.

No seguimento do presente raciocínio, torna-se possível afirmar que além de ambos possuírem uma grande relevância para o bom funcionamento e sucesso das empresas, os conceitos de logística e estratégia são também complementares. Isto acontece, pois, as especificidades das necessidades logísticas de uma determinada atividade influenciam a tipologia de decisões estratégicas que se possam tomar, no entanto deve existir adaptabilidade e flexibilidade de ambas para que se encontre o equilíbrio ideal que leve a empresa ao sucesso.

Por exemplo, um negócio de comercialização (grossista ou retalhista), de produção ou que integre ambos não possuem os mesmos processos, objetivos ou necessidades de gestão logística, pelo que as suas estratégias não devem ser formuladas da mesma forma.

As empresas não devem, por este motivo, focar a sua atenção apenas num destes conceitos, mas arranjar um sistema de gestão que lhes permita integrar todas as variáveis necessárias para obtenção de vantagem competitiva, satisfação de clientes e, consequentemente, o sucesso do negócio.

3. Modelo Conceptual

A revisão da literatura apresentada permite concluir que os conceitos de estratégia e logística, apesar de distintos, são complementares e fundamentais para o bom funcionamento de qualquer negócio. Conclui-se ainda que estes podem variar consoante o setor de atividade e condições do meio envolvente.

Contudo, é possível, de forma genérica, apresentar um modelo conceptual de questões que é fundamental ter em consideração, independentemente do setor de atividade em que o negócio se insira, passando por:

- Adaptabilidade e flexibilidade da gestão
- Processo logístico adequado
- Caracterização dos objetivos
- Encontrar equilíbrio entre estratégias competitivas de custo, diferenciação e foco mediante os objetivos, tipologia de negócio, recursos e capacidade logística da empresa
- Realizar controlo
- Garantir a qualidade, eficiência e adequação de todos os processos e procedimentos
- Obter conhecimento realista e profundo acerca dos recursos por forma a criar valor

4. Estudo Caso – TS-Thomaz Dos Santos, S.A

4.1 História da empresa

A TS- Thomaz dos Santos, S.A é uma empresa, fundada em 1922, especializada em produtos siderúrgicos, ferragens e materiais de construção.

A origem da designação da empresa está diretamente relacionada com o nome do fundador da mesma Thomaz dos Santos, nascido a 19 de março de 1899 na cidade de Caldas da Rainha. A sua formação passou por uma instrução primária como aprendiz de caixeiro e, posteriormente, frequentou o curso noturno da aula comercial.

No ano de 1922, Thomaz dos Santos, inicia a sua atividade por conta própria através da criação da TS- Thomaz dos Santos como sendo um estabelecimento misto de comercialização de ferro, ferragens, solas e cabedais, miudezas, cordoaria, alfaias agrícolas e carvão de forja.

No decorrer da atividade, surgem fatores e desafios à atividade da empresa como o desenvolvimento dos mercados, aparecimento de novos materiais e, conseqüentemente, o desejo e necessidade de diversificar e alargar a atividade comercial a conselhos vizinhos. Neste sentido, a Thomaz dos Santos, LDA, implementa um sistema de visitas regulares por parte dos vendedores (na época designados viajantes) aos seus clientes por forma a perceber as suas necessidades e conseguir efetuar entregas regulares e condições competitivas.

A década de 40 foi, sem dúvida, uma época marcada pelo desenvolvimento na utilização de produtos siderúrgicos sendo que este leva a empresa a expandir a sua atividade para outras zonas do país, incluindo Lisboa, onde a construção de edifícios e obras públicas tinham grande relevo.

Na década de 50, todo o ferro era recebido por via marítima, no cais de Lisboa, as descargas passaram a ser efetuadas diretamente para as tradicionais fragatas e levadas para o cais fluvial de Vila Franca de Xira, a fim de reduzir despesas. Posteriormente, a empresa construiu um armazém na Várzea da Quintinha (Sacavém), junto à foz do Trancão, e as descargas passaram a ser efetuadas neste local.

No ano de 1957 foi constituída a sociedade por quotas e, em 1988, a empresa passou a sociedade anónima. O armazém de Sacavém é transferido para as atuais instalações de Santa Iria da Azóia, em 1994.

A empresa possui a particularidade de, dentro da sua organização em Sociedade Anónima, manter o seu cariz familiar com a entrada de sócios da segunda, terceira e quarta geração da família. Sendo que, atualmente, conta ainda com cerca de 100 funcionários.

A notoriedade e prestígio da empresa foram crescendo sendo que em 2004, a Thomaz dos Santos, S.A, é considerada pela revista Exame a “Melhor empresa no setor comércio” repetindo esse mesmo feito no exercício de 2009.

Recentemente, a empresa inaugurou o seu novo espaço na zona industrial de Caldas da Rainha, que lhe permite reduzir custos e esforços de logística, dada a centralização do core da sua atividade num único espaço no que respeita à sua presença na sua cidade de origem, bem como modernizar a sua imagem e processos sem nunca esquecer o cariz familiar, histórico e centenário que tanto caracteriza a empresa.

Assim, atualmente a empresa conta com armazéns em Caldas da Rainha e Santa Iria da Azóia que se dedicam aos produtos siderúrgicos. Sendo que conta ainda com duas lojas de ferragens, sanitários e materiais de construção ambas na sede da empresa em Caldas da Rainha.

A este conjunto de instalações, a Thomaz dos Santos, S.A, acrescenta uma frota de distribuição própria que lhe permite assegurar um atendimento e serviço de entrega eficazes e com capacidade de resposta à medida dos seus clientes.

Os principais clientes da empresa encontram-se nos seguintes setores de atividade: construção civil, metalomecânica, serralharia, revenda e indústria.

No que respeita à atividade comercial da TS- Tomaz dos Santos,S.A, esta pode ser dividida em três grandes grupos:

- Produtos siderúrgicos (core da atividade)
 - Varão nervurado
 - Barras comerciais
 - Perfis
 - Chapas
 - Tubos

- Malha electrossoldada
- Arame recozido e zincado
- Prego de construção

- Ferragens, Bricolage e Construção
 - Ferragens
 - Redes
 - Ferramentas e utensílios
 - Consumíveis para ferramentas
 - Máquinas e acessórios
 - Acessórios canalizações
 - Acessórios de rega e de jardim
 - Tubos e acessórios de polietileno
 - Tubos e acessórios PVC
 - Chapas de cobertura
 - Andaimos
 - Tintas e vernizes
 - Arames

- Sanitários e Materiais de construção
 - Pavimentos e revestimentos cerâmicos
 - Louças sanitárias
 - Lava-louças
 - Banheiras e bases de duche
 - Cabines e resguardos de banheira
 - Torneiras
 - Material sanitário em inox
 - Acessórios de casa de banho
 - Cimento cola e colas técnicas

Missão; Visão e Valores

No seguimento do exercício da sua atividade, todas as empresas estabelecem qual a sua visão, missão e os valores pelos quais se regem.

Neste sentido, e para que se consiga ter um melhor entendimento da postura e da atividade da empresa, torna-se relevante apresentar a sua definição dos tópicos apresentados no website da empresa.

“Desde a sua fundação, em 1922, a Thomaz dos Santos, S.A. mantém uma estratégia de crescimento e desenvolvimento sustentado, a par da construção de relações comerciais e institucionais com clientes e fornecedores que sempre se pautaram pela ética.

Com o objetivo de ir ao encontro das necessidades e das especificidades dos nossos clientes privilegiamos:

- A **Qualidade** dos produtos que fornecemos e do serviço prestado;
- A **Flexibilidade** e diversidade dos produtos e do serviço;
- A **Eficiência** e capacidade de resposta no atendimento e na entrega.”

Numa perspetiva critica, e após verificação presencial da atividade, posicionamento e ambiente da empresa, a informação referida apresentam-se adequada. Sendo que foi possível verificar a existência de uma grande preocupação, bem como medidas e adaptações diárias que permitem garantir a qualidade e eficiência da empresa.

Objetivos Estratégicos

A observação presencial na TS – Thomaz dos Santos, S.A permitiu concluir que a administração e as chefias da empresa se encontram em sintonia no que respeita aos objetivos estratégicos da empresa. Observou-se ainda que esta sintonia se deve a um excelente processo de comunicação regular entre todos os elementos da empresa, e funcionamento eficiente da transmissão da informação entre os diversos departamentos e níveis hierárquicos. Contudo, não existe uma definição concreta e específica fortemente documentada.

Neste sentido, e mediante o que me foi transmitido pelas chefias de diversos departamentos, apresento a seguinte proposta de síntese e definição, por escrito, dos objetivos estratégicos da TS – Thomaz dos Santos, S.A:

- Financeiros: crescer de modo sustentável, com especial foco na rentabilidade e no saldo financeiro cada vez mais positivo e equilibrado;
- Clientes: ser a referência, com aposta na fidelização e conquista de clientes, para as quais acrescenta valor, fruto da sua elevada competitividade e flexibilidade;
- Processos, Produtos e Serviços: apostar na inovação e melhoria continua dos processos e métodos de trabalho, com qualidade e preocupações ambientais, e no aumento da produtividade;
- Pessoas e Sociedade: desenvolver as competências da equipa, preservando a segurança, promovendo a saúde e a sua qualidade de vida, com níveis elevados de satisfação e desempenho.

A administração da TS – Thomaz dos Santos, S.A, é composta por 5 elementos dos quais, parte, são também acionistas da mesma.

Neste sentido, na minha opinião, e tendo em consideração o cariz familiar da empresa torna-se imperativo que a mesma possua uma forte componente de reporting aos acionistas, bem como sistemas que permitam manter a harmonia, carácter histórico e, simultaneamente, inovação e acompanhamento das tendências de mercado por forma a obter vantagem competitiva.

O processo de observação direta, bem como entrevista aos responsáveis de departamento, foi possível concluir que existe um processo cuidado no que respeita a todos os assuntos relacionados com esta área. O processo e comunicação e reporting são, também estes, exemplares e, a meu ver, adequados à estrutura da empresa.

4.3 Setor de atividade e entidades reguladoras

A TS- Thomaz dos Santos, S.A é uma empresa que atua principalmente no setor siderúrgico.

Segundo o administrador da empresa, a siderurgia é, de forma geral, um ramo da metalurgia que se dedica à produção, tratamento e comercialização de aços e ferros fundidos.

Neste contexto, a TS- Thomaz dos Santos, S.A, enquadra a sua atividade no setor siderúrgico na área do mesmo que corresponde à comercialização de produtos siderúrgicos.

Em reunião com o atual administrador da empresa foi possível perceber que um dos principais pilares do setor siderúrgico em Portugal é a Megasa, antiga Siderurgia Nacional, que atua como produtor e laminador de uma vasta gama de aços longos, tais como: varão de aço nervorado, fio-máquina e rede electrosoldada. Neste sentido, a Megasa ocupa um lugar importante no setor, sendo que constitui também um dos fornecedores da TS- Thomaz dos Santos, S.A.

No que respeita a produtores do setor, também fornecedores da TS- Thomaz dos Santos,S.A, encontramos ainda as seguintes entidades (consideradas as mais relevantes):

- Ferpinta – no fornecimento de chapas, tubos e malhasol;
- Lusosider – no fornecimento de chapas;
- Rsteel – no fornecimento de tubos;
- Megasa (antiga siderurgia nacional) – diversos;
- Fapricela – no fornecimento de malhasol;
- Condimental – no fornecimento de malhasol;

Ainda neste sentido, as empresas do setor siderúrgico nacional (comercialização) recorrem, por vezes, a empresas Espanholas (como fornecedores) tais como:

- Chinchurreta;
- Plafesa;
- Celsa;
- Siderurgia Balboa;
- Siderurgia Sevilhana;

Neste contexto, o equilíbrio entre fornecedores nacionais apresenta-se, no meu entendimento, como uma vantagem que possibilita a existência de poder de negociação, condições vantajosas e segurança uma vez que, caso exista alguma dificuldade num dos referidos mercados, o acesso a mercadoria e fornecedores encontra-se garantido.

O setor siderúrgico em Portugal, no que respeita a empresas que se dedicam à comercialização de produtos siderúrgicos, apresenta três empresas que podem ser consideradas as mais relevantes:

- TS – Thomaz dos santos, S.A;
- Chagas, S.A;
- J.Soares Correia – Armazéns de Ferro, S.A;

Entidades reguladora

A reunião realizada com o conselheiro jurídico da empresa permitiu perceber que, relativamente ao processo logístico, a TS – Thomaz dos Santos, S.A, possui a obrigação legal de comunicar todas as suas guias de remessa e respetivas faturas à Autoridade Tributária.

A empresa encontra-se ainda, tal como qualquer outra entidade, sujeita a regras comerciais da Autoridade da Concorrência.

A referida autoridade da concorrência tem como função regular a atividade empresarial através da aplicação e controle de diversas legislações, tais como:

- Decreto- Lei nº 125/2014 – Estatutos das autoridade da concorrência;
- Regulamento nº60/2013, de 14 de fevereiro de 2013;
- Regulamento nº823/2016 – Regulamento das taxas por serviços prestados;
- Lei nº19/2012, de 8 de maio;
- Decreto-lei nº67/2012. DR. nº57, Série I de 2012-03-20;
- Lei nº63-A/2008, de 24 de novembro;
- Regulamento interno nº9/2005;
- Decreto-lei nº30/2004, de 6 de fevereiro;
- Entre outros

Neste sentido, o departamento jurídico da TS – Thomaz dos Santos, S.A avalia com frequência as publicações da autoridade da concorrência por forma a manter a sua legalidade.

Além da especificidade das duas entidades mencionadas, a TS – Thomaz dos Santos, S.A, cumpre com todos os requisitos legais das entidades reguladoras gerais.

Nos termos da lei, no que respeita à comercialização e entrega de mercadorias a clientes que se encontrem fora de Portugal, a empresa tem a obrigação legal de emitir e proceder ao envio de uma declaração alfandegária, que certifica a transação de exploração. Sendo que a observação presencial de todo o processo de venda permitiu comprovar o cumprimento deste processo.

4.4 Processo logístico e de vendas

A compreensão de todo o processo logístico e de vendas foi possível mediante entrevistas ao responsável de vendas, responsável de encomendas, responsável do departamento financeiro, responsável de armazém e observação direta da atividade diária da empresa.

Caracterização do processo

Os processos de venda e de logística possuem, muitas das vezes, aspetos em comum uma vez que a concretização da venda não é possível sem a intervenção da cadeia logística. Desta forma, neste tópico serão abordados ambos os processos e as suas respetivas especificidades face ao setor em que a empresa em análise atua.

A observação direta do funcionamento da empresa permitiu concluir que o processo de venda da TS – Thomaz dos Santos, S.A, por norma tem início numa consulta por parte do cliente, seguindo-se um processo de análise interno (histórico de cliente, quantidades, etc) e, conseqüentemente, envio de cotação como resposta ao cliente que inclui questões como: preço, desconto, prazo de entrega, condições de pagamento e crédito e validade da cotação.

Este processo, no meu entender, apresenta-se como uma medida de segurança para a empresa, que vê os seus interesses salvaguardados bem como segurança financeira e uma possibilidade de o cliente obter cotações seguras e mais vantajosas.

No momento da receção da encomenda do cliente, a empresa possui três abordagens:

- Observou-se que caso o pedido for por parte de uma entidade já cliente da TS – Thomaz dos Santos, S.A, a encomenda é enviada para análise por parte da área financeira para que se possa proceder ao desbloqueio da mesma. Na referida análise é efetuada uma abordagem ao histórico de pagamentos, seguro de crédito e se já ultrapassa, ou não, o plafond estipulado;

- Se o pedido for por parte de uma entidade que ainda não é cliente da TS – Thomaz dos Santos, S.A, foi observado que o procedimento passa pela emissão de uma fatura pró-forma para pagamento antecipado com o valor total da encomenda, sendo que, após a receção do pagamento e confirmação do valor creditado na conta da empresa, é efetuado o desbloqueio da encomenda. Esta opção geralmente é utilizada quando o cliente pretende entrega imediata e não coloca abertura à existência de um processo de análise de possibilidade de crédito;
- Se o pedido for efetuado por parte de uma entidade que ainda não seja cliente da TS – Thomaz dos Santos, S.A e o cliente não exige entrega imediata, possibilitando a existência de um processo de análise de crédito, verificou-se que a encomenda é enviada para o departamento financeiro que irá avaliar a possibilidade de crédito mediante análise de informações financeiras e de seguros bancários. Caso a informação seja favorável a encomenda é desbloqueada, caso contrário será emitida uma fatura pró-forma para que o produto seja fornecido na condição de pagamento antecipado;

Uma vez ultrapassada a análise de crédito e efetuado o desbloqueio da encomenda por parte da área financeira, a encomenda é enviada para o armazém onde será alvo de análise para entrega ao cliente. A referida análise é efetuada pela pessoa responsável pelas cargas que, de forma geral, consiste na análise da área geográfica, pesos e condições de descarga no cliente, por forma a averiguar a possibilidade de conjugação com outros pedidos. Esta etapa, quando existe possibilidade de conjugação de encomendas e cargas permite a existência de uma otimização de recursos e custos.

Seguidamente, a encomenda é entregue no armazém para execução onde é efetuada a pesagem dos materiais.

Nesta fase, é ainda importante salientar que, devido à existência de armazéns em duas cidades, é necessário estipular se o material irá ser entregue a partir das Caldas da Rainha ou de Santa Iria da Azóia. Neste sentido, a decisão de escolha do armazém é efetuada no momento em que se está a processar a encomenda informaticamente. Esta decisão é baseada na área geográfica da

entrega, por exemplo: uma encomenda de varão com entrega na zona industrial de Lisboa, ou Sintra, será processada no armazém 0010 (Santa Iria da Azóia), por outro lado, caso seja uma encomenda com entrega em Leiria, Aveiro ou Figueira da Foz, o pedido será processado no armazém 0070 (Caldas da Rainha).

As referidas zonas são estipuladas internamente para que a pessoa que irá processar a encomenda tenha conhecimento para qual dos armazéns deve passar a ordem.

O processo culmina com a emissão de uma guia de remessa que é entregue ao motorista que irá efetuar a entrega da encomenda.

Todos estes procedimentos, juntamente com o facto da empresa apenas comercializar material siderúrgico que possua certificado de qualidade, permite que o seu controlo forneça uma vantagem competitiva no sentido em que permite reduzir riscos e custos, bem como assegurar qualidade aos seus clientes. Este processo é monitorizado frequentemente e é um aspeto a que o administrador da empresa está especialmente atendo.

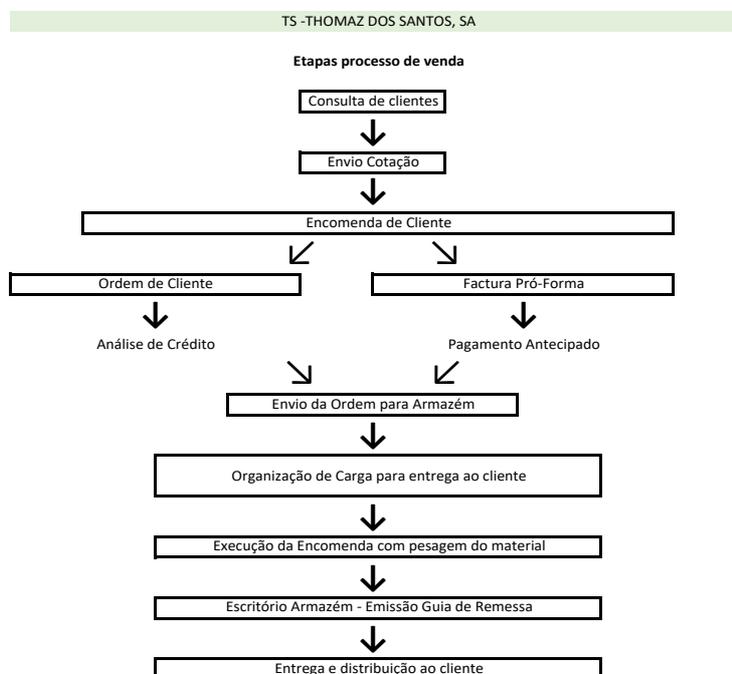


Figura 12: Processo de venda TS - Thomaz dos Santos, S.A

Fonte: Departamento Comercial da TS - Thomaz dos Santos, S.A

A tipologia de materiais, a localização da obra e condições de descarga e receção de material em obra afetam outras duas variáveis fundamentais do processo logístico: decisões quanto à tipologia de viatura que irá efetuar a entrega e tempos de entrega.

No momento do registo da encomenda, observou-se que o colaborador regista, no pedido, o tipo de carro que poderá ser utilizado na descarga. No entanto, poderá acontecer o cliente não enviar a referida informação que será, nesse caso, solicitada por contacto telefónico.

A informação deve, em todo o caso, chegar com o maior detalhe e exatidão possível ao responsável de cargas, no entanto este efetua sempre um telefonema ao cliente, ou ao vendedor, para confirmar e esclarecer algumas questões por forma a evitar problemas (por exemplo: o carro chegar a determinada obra e não ter acesso à mesma).

A TS – Thomaz dos Santos, S.A, realça que esta é uma temática delicada e de extrema importância, merecendo, por esse motivo, um controlo rígido para que não se verifiquem falhas.

Duração do processo e Prazos de entrega

O tempo do processo entre a consulta e o desbloqueio da encomenda depende sempre, em parte, da decisão do cliente, sendo que por forma a facilitar a presente análise este poderá ser dividido em duas partes.

Normalmente, a resposta às consultas (com envio de cotação) é efetuada no próprio dia. Assim, num cenário em que o cliente seja breve a concretizar a encomenda, após envio da cotação, o período temporal do processo é reduzido.

Em todo o caso, existem situações em que, por requerimento do cliente, a cotação passa por uma fase comercial em que a cotação poderá, ou não, sofrer ajustes antes da efetivação da encomenda por parte do cliente.

Considerando a existência de três etapas nesta fase do processo (consulta, resposta e encomenda):

- Consulta de preços: mediante informação fornecida pelo responsável de vendas, a resposta através do envio de cotação no próprio dia e, caso o

- cliente concretize a encomenda, é de imediato registada no sistema. Seguidamente, caso seja um cliente recorrente, e em condições normais, o desbloqueio de crédito e da encomenda são, também, imediatos;
- Observou-se que o mesmo colaborador que registou a encomenda envia a respetiva informação para o armazém. Ou seja, o processo é rápido por forma a agilizar a carga e a entrega ao cliente;
 - Nos casos em que as encomendas ficam sujeitas a desbloqueio por parte da área financeira, segundo informação fornecida pela mesma, é efetuado um contacto ao cliente por forma a tentar que o processo seja o mais célere possível.

A entrega dos materiais, por sua vez, é sempre realizada de acordo com as indicações do cliente, sendo que esta poderá ser total (numa única entrega) ou faseada, mediante a necessidade e capacidade de receção do cliente.

Atualmente, a maioria dos clientes já estipulam uma data específica para a entrega e a TS – Thomaz dos Santos, S.A, consegue, na maioria dos casos, ir de encontro a essa data estipulada pelo cliente.

No decorrer da observação direta efetuada na TS - Thomaz dos Santos, S.A, e em conversa com o responsável de área o mesmo refere o seguinte exemplo: *“Vamos a um exemplo de varão, numa obra de alguma dimensão, em que a encomenda é de 100 toneladas (ton). Como é lógico o cliente não tem interesse em receber as 100 ton todas numa entrega única (por razões de espaço, financeiras ou outras questões de decisão do cliente). Se considerarmos que cada carga de varão tem 25 ton, então o mais provável é que sejam feitas 4 entregas ao cliente e, neste caso, é o cliente que nos informa que dimensões de varão pretende receber primeiro e em que datas.”*

Neste seguimento, conclui-se que o planeamento da entrega é realizado mediante as indicações do cliente, existindo um “campo”, para registo interno, na ordem de encomenda onde é colocada a data em que o cliente pretende receber o material, bem como outras informações relevantes para a entrega da encomenda. Podendo, este fator ser considerado como um ponto forte.

Os armazéns de Caldas da Rainha e Santa Iria da Azóia utilizam as mesmas técnicas e tecnologias, salvo ligeiras diferenças.

Devido à sua dimensão, atividade e o facto de constituir a sede da empresa, o armazém de Caldas da Rainha possui a utilização de um eletroíman (elemento que não é utilizado em Santa Iria da Azóia).

Neste sentido, verifica-se que o armazém de Caldas da Rainha é o mais rigoroso, evoluído e complexo em matéria de técnicas e tecnologias utilizadas, tornando-se pertinente a sua análise no presente estudo.

No armazém de Caldas da Rainha são utilizados:

- 1 eletroíman – capacidade aproximada de 5 ton;
- 3 pontes rolantes com 3,5 ton + 3,5 ton cada diferencial (cada ponte rolante tem dois diferenciais);
- 1 ponte rolante com 6,3 ton + 6,3 ton cada diferencial (cada ponte rolante tem dois diferenciais);
- 1 ponte rolante com 5 ton + 5 ton cada diferencial (cada ponte rolante tem dois diferenciais);
- Empilhadores para manusear materiais mais ligeiros;
- Máquina de corte de chapa (caso o cliente pretenda que o material seja fornecido com algum corte);
- 2 Básculas (sendo que estas se apresentam a um nível de altura inferior ao cais de carga, por forma a facilitar a carga e descarga de materiais);
- 1 grua de exterior

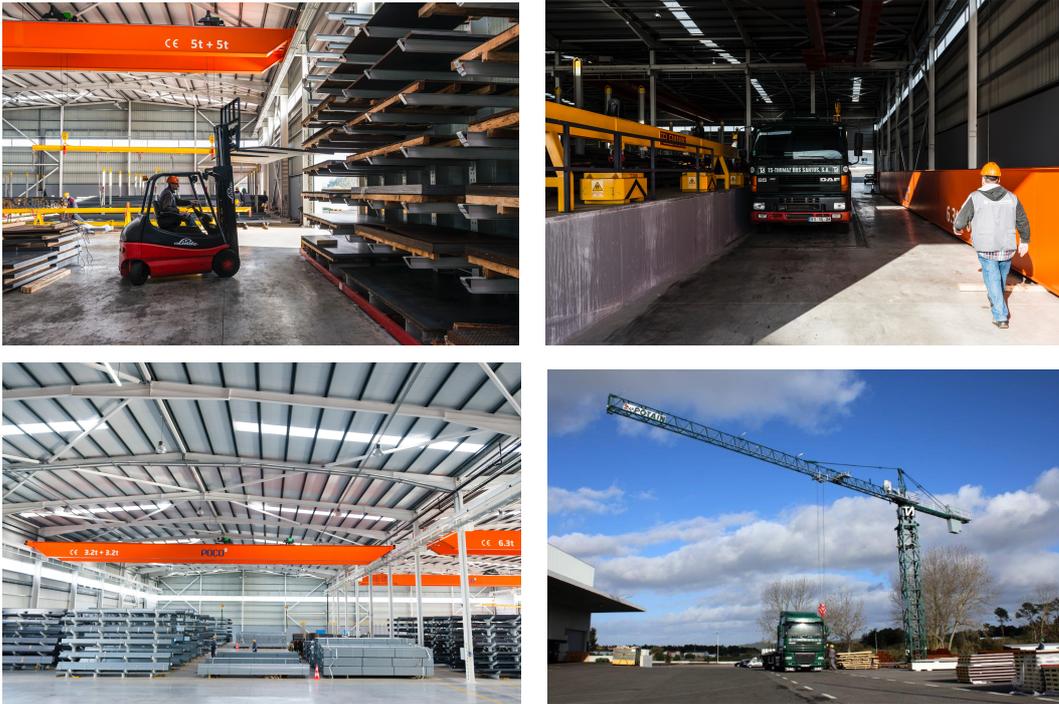


Figura 13: Imagens TS - Thomaz dos Santos, S.A – Caldas da Rainha

Fonte: Departamento Comercial da TS - Thomaz dos Santos, S.A

No seguimento da observação direta no armazém de Caldas da Rainha, verificou-se que no processo de carga de materiais, à semelhança da descarga, o veículo é colocado e imobilizado na báscula para que seja registado o seu peso. De seguida, é efetuada a carga dos materiais com o recurso às pontes rolantes (ou eletroíman) e o material é fixado em segurança. Por forma a finalizar o processo de carga, é registado o peso total do veículo (já com carga) para que a informação conste na guia de remessa e de transporte.

O mesmo processo é efetuado, de forma inversa, quando se trata da descarga de materiais. Vejamos um exemplo: a descarga de uma carga de varão (por norma 25 ton).

Quando um camião chega ao armazém, este é imobilizado em cima da báscula para que seja efetuada a pesagem com carga. De seguida, procede-se à descarga do varão (processo que demora aproximadamente 20 minutos). Nessa descarga é utilizado o eletroíman, sendo que este consegue descarregar dois atados de varão em simultâneo (aproximadamente 5 ton). Após o camião estar descarregado, é efetuada a segunda pesagem por forma a obter a tara final.

É ainda importante referir que o veículo permanece imobilizado ao longo de todo o processo.

A utilização do referido procedimento permite que a carga, ou descarga, seja efetuada apenas por um funcionário e num espaço temporal reduzido. Sendo que, em situações que não seja possível recorrer às técnicas e tecnologias mencionadas, o espaço temporal seria bastante superior e seriam necessários quatro a cinco funcionários.

O armazém de Santa Iria de Azóia, por ser inferior em dimensão e tecnologias, por vezes torna-se menos eficaz e eficiente que o armazém de Caldas da Rainha, sendo que este é um aspeto que a empresa tenciona melhorar.

A verificação desta diferença deve-se ao facto das instalações de Caldas da Rainha terem, recentemente, sofrido uma modernização proveniente do processo de concentração da atividade da empresa (em Caldas da Rainha) num único local (anteriormente existiam 6 instalações da empresa em Caldas da Rainha). Este processo permitiu à TS – Thomaz dos Santos, S.A, não só modernizar e melhorar os seus processos, como reduzir custos e aumentar a sua eficácia e eficiência.

No que respeita a esta temática, foi possível comprovar a existência de uma discrepância entre as condições do armazém de Caldas da Rainha e Santa Iria da Azóia. Este facto, apesar de não comprometer o processo administrativo, causa alguma diferença no grau de eficiência e tempo do processo de carga podendo, por esse motivo, ser considerado um ponto fraco e aspeto a melhorar. Por outro lado, a recente construção das novas instalações de Caldas da Rainha apresenta-se como uma vantagem por conferir inovação de técnicas e tecnologias, melhoria da eficiência e eficácia, aumento da segurança e melhoria de condições do local de trabalho.

Sistema de Reporting

O sistema de reporting é uma ferramenta fundamental nos processos de comunicação e tomadas de decisão de qualquer empresa.

No caso da TS – Thomaz dos Santos, S.A, o sistema de reporting é construído em Crystal Report sobre a plataforma Business Object, que permite à empresa obter diversos relatórios tais como:

- 01. Análise de vendas e margens mensal – ABACO
- 02. Mapa de venda por tipo e centro
- 03.1. Vendas e margens por hierarquia e material
- 03.2. Vendas e margens por centro, grupo mercadoria/ material
- 03.3. Vendas e margens por cliente, hierarquia/ material
- 03.4.1. Vendas e margens por vendedor e região/cliente
- 03.4.2. Vendas e margens por vendedor e setor cliente – ABACO
- 03.5. Vendas e margens por vendedor/cliente
- 04. Análise por vendedor e centro
- 05. Análise por vendedor e hierarquia produtos
- 06.1. Vendas por grupo mercadorias/material
- 06.2. Vendas por hierarquia produtos
- 06.3. Vendas por centro
- 07. Comparativo de vendas por centro
- 07.1. Comparativo de vendas por vendedor, grupo mercadorias/material
- 07.2. Comparativo de vendas por vendedor e cliente
- 07.3. Comparativo de vendas por cliente, hierarquia/material
- 07.4. Comparativo de vendas por cliente e recebedor

Os referidos relatórios serão analisados periodicamente pela administração e responsáveis por cada departamento, permitindo avaliar questões fundamentais como compras, vendas, margens e comparação de períodos homólogos.

Esta informação recolhida, através de entrevistas, permite concluir que o sistema de reporting, por ser completo e com periodicidade regular, permite a existência de grande controlo de toda a atividade. Ainda neste sentido, torna-se

possível ter uma análise constante de todos os fatores, por parte da administração, o que permite que a gestão da empresa seja eficaz, eficiente e flexível.

Fornecedores

O processo de encomenda a fornecedores da TS – Thomaz dos Santos, S.A, inicia com uma análise de necessidade de compra.

No que respeita ao core da atividade da empresa, os produtos siderúrgicos, a referida análise tem como critério base (embora seja sempre ajustado ao momento da compra) o consumo dos últimos quatro meses, servindo como fator de encomenda (sugestão) para os próximos quatro meses.

A referida sugestão de encomenda será enviada para consulta junto dos fornecedores. Nesta temática, e para determinados artigos, existem regras que têm por base quantidades mínimas de compra (exemplo: os tubos apenas são vendidos em atados completos, o que pode variar é o número de tubos por atado dependendo das medidas consultadas). Outro exemplo desta situação são as chapas e barramentos cuja quantidade mínima é de 2,5 ton, estas exigências surgem devido ao facto de as fábricas não venderem atados ou balotes abertos.

A referida consulta é realizada através do envio de e-mail e, após receção das respostas e cotações, as mesmas serão alvo de análise.

É de realçar que, além do preço comercial, a empresa tem em consideração o prazo de pagamento e desconto financeiro proporcionados pelo fornecedor, isto pois, em alguns casos, os preços enviados pelos diferentes fornecedores podem ser iguais. No entanto, se o fornecedor x apresentar 1% de desconto financeiro com fatura para pagamento a 15 dias e se o fornecedor y apresentar 0% de desconto financeiro e fatura para pagamento a 30 dias, a TS – Thomaz dos Santos, S.A irá optar pela oferta do fornecedor x. Por forma a compreender melhor a referida situação, o responsável pelas encomendas referiu o seguinte exemplo:

- Consulta 1 balote (2,5 Ton) Chapa ferro 2000x1000x1,50mm

Ferpinta:

500€/Ton

Desconto Financeiro 1% pagamento da fatura a 15 dias.

Preço Líquido deduzindo a 1% - 495€

Plafesa:

500€/Ton

Desconto Financeiro 0% pagamento da fatura a 30 dias.

Preço Final 500€/ton.

O exemplo apresentado permite verificar que a aplicação do desconto financeiro leva à existência de uma diferença no preço final (sendo o preço inicial da consulta igual).

Além dos fatores preço e análise da necessidade de compra, existem outros critérios que são relevantes considerar aquando o estabelecimento das quantidades de encomenda, tais como: preço médio do material em stock, último preço de compra e data de compra. Sendo ainda de extrema importância analisar a tendência do mercado, pois, em caso de descida tendencial de preço, é necessário tomar especial cuidado no ato da compra uma vez que, nesse caso, a sugestão de encomenda inicial de consulta (baseada em quatro meses) poderá reduzir, por exemplo, até um mês (caso exista nova subida tendencial de preço, o período de análise de sugestão aumentará novamente para os quatro meses).

Um fator relevante na consideração da análise efetuada é que a mesma considera médias de consumo, sendo que se deve analisar a eventual existência de uma venda em quantidades “fora do normal” que possa alterar a referida média.

A TS – Thomaz dos Santos, S.A considera ainda a tentativa de conjugação de necessidades mediante o stock dos diversos armazéns (Caldas da Rainha e Santa Iria da Azóia), sendo que antes do envio da encomenda final às fábricas existe sempre um processo comercial para ajuste de preço e condições. Os pedidos de encomenda são efetuados mediante registo informático no sistema da empresa, envio por e-mail e com realce a eventuais necessidades mais urgentes da empresa.

O processo de compra continua com a receção da mercadoria em armazém, acompanhado com a guia de remessa do fornecedor, e todos os artigos

encomendados terão de se fazer acompanhar dos respetivos certificados de qualidade para verificação no momento da sua receção no armazém da TS – Thomaz dos Santos, S.A. A guia de remessa é enviada para o escritório após a receção e confirmação da mercadoria por parte do responsável de armazém (que dará entrada da mesma no sistema informático).

A fatura será emitida com conferência à informação que dá entrada do sistema e na qual a quantidade e preços deveram estar mediante o previamente acordado. No momento de revisão da fatura, a mesma é conferida e fica apta para pagamento na data definida e mediante as condições acordadas (caso exista desconto financeiro este é efetuado no momento do pagamento).

A gestão eficaz das encomendas, bem como uma constante e detalhada análise do mercado e das tendências dos preços dos materiais são essenciais para que a empresa seja bem-sucedida na sua atividade de compras, gestão de stock e acompanhamento/previsão do mercado por forma a conseguir obter vantagem competitiva. Sendo que, neste aspeto, se verificou que a empresa realiza um trabalho exemplar.

4.5 Fragilidades e sugestões de melhoria

4.5.1 Análise de Falhas

No decorrer do período de observação presencial efetuado na TS- Thomaz dos Santos, S.A, foi possível detetar algumas falhas que, convenientemente colmatadas, constituem uma oportunidade de melhoria da eficiência, eficácia, produtividade e notoriedade da empresa. Algumas das falhas observadas foram colmatadas, ou o processo de melhoria das mesmas foi iniciado.

Neste sentido torna-se pertinente efetuar uma análise swot da TS- Thomaz dos Santos,S.A e estabelecer sugestões de melhoria.

	Oportunidades	Ameaças
<p>Pontos Fortes</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Novas instalações e equipamentos nas Caldas da Rainha; ➤ Forte experiência; ➤ Qualidade de produtos e serviços; ➤ Sustentabilidade de modelos de cultura e incentivos; ➤ Serviço personalizado; 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Novas tecnologias e equipamentos existentes no mercado; ➤ Vertente internacional de alguns dos clientes; 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Instabilidade económica do país e do mercado; ➤ Forte concorrência; ➤ Quebra no setor da construção civil;
<p>Pontos Fracos/ Fragilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Esquematização dos processos de armazém; ➤ Funcionamento das instalações de Santa Iria da Azóia; ➤ Sistema utilizado (SAP) que se torna desadequado; ➤ Faixa etária dos funcionários (saídas recentes por reforma) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Adequação dos processos de gestão e controlo; ➤ Aposta na qualidade e na satisfação dos clientes; ➤ Política de constante interatividade com os Stakeholders; ➤ Certificação pelas normas ISSO 9001 e ISSO 45001. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Processos de auditoria interna (prevenção, identificação de falhas e melhoria); ➤ Diminuição de custos; ➤ Análise concorrencial e criação de vantagens competitivas;
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Inovação de processos e maior controlo em Santa Iria da Azóia; ➤ Passagem do sistema SAP para PHC; ➤ Admissão de funcionários, na medida do necessário, com características que beneficiem os quadros da empresa; 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Plano estratégico adequado; ➤ Modernizar processos;

Figura 14: Análise SWOT

Fonte: Elaboração própria

A TS-Thomaz dos Santos, S.A é uma empresa familiar, isto é, todos os acionistas da mesma são membros da família fundadora da empresa, sendo que neste momento o grupo de acionistas já engloba a quarta geração da família.

Neste sentido, e considerando que a maioria dos acionistas não se encontram a exercer funções dentro da empresa, o reporting da atividade da empresa constitui um fator crítico, desafio e, por vezes, uma fragilidade da TS- Thomaz dos Santos, S.A.

Realizando uma comparação com o modelo conceptual apresentado, verificaram-se as seguintes características na TS – Thomaz dos Santos, S.A:

- Gestão atenta e flexível
- Inovação de recursos para acompanhar as necessidades e tendências de mercado
- A sua principal estratégia passa por ter uma gestão atenta e uma organização flexível por forma a tentar acompanhar um mercado extremamente volátil
- Grande desequilíbrio entre as instalações de Caldas da Rainha e Santa Iria da Azóia
- Pouco controlo formal e definição, por escrito, da maioria dos procedimentos e sua otimização
- Muitos aspetos ainda “em papel” ou geridos “a parte” devido ao sistema informático utilizado, SAP, não ter capacidade para englobar todos os processos e produtos

4.5.2 Sugestões de melhoria

O processo de melhoria envolve diversas fases e implica o envolvimento de toda a estrutura da empresa e, ainda, manter em mente a cultura organizacional da TS-Thomaz dos Santos, S.A para que esta não perca a sua identidade e espírito que a caracterizam.

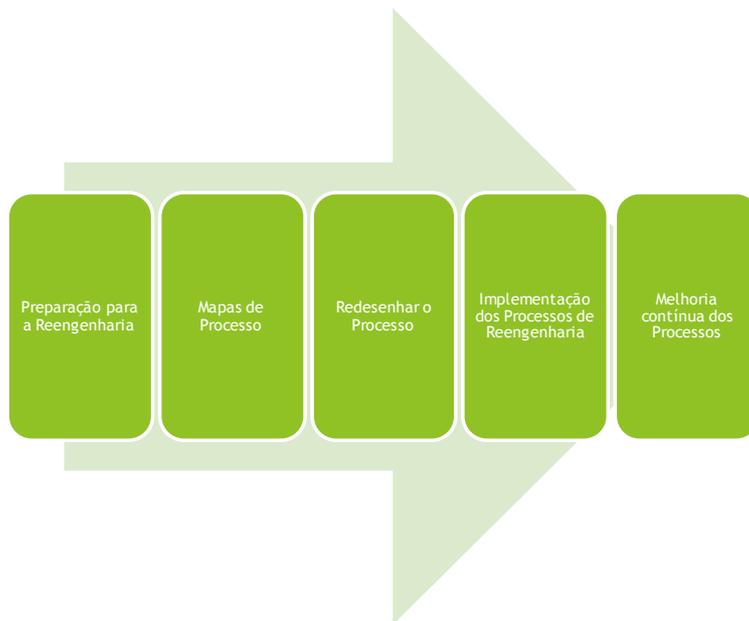


Figura 15: Processo de melhoria

Fonte: Elaboração própria

Neste sentido, existem quatro pontos fundamentais a considerar:

- Reengenharia do processo: por forma a melhorar a produtividade, eficácia e eficiência do processo;
- Adequação das tecnologias de informação;
- Recursos Humanos: capacitar e incluir os recursos humanos para que estes se mantenham satisfeitos, capazes e motivados;
- Cultura organizacional: manutenção da identidade da empresa.

Neste sentido, e considerando a análise de falhas efetuada, as sugestões de melhoria para a TS-Thomaz dos Santos, S.A passam pelos seguintes aspetos:

- Melhoria do funcionamento das instalações de Santa Iria da Azóia;

- Transição do sistema SAP para PHC;
- Certificação da empresa;
- Controlo dos procedimentos mais regular;
- Melhoria do sistema de reporting aos acionistas.

Na análise de falhas, compreende-se que o principal ponto fraco da TS-Thomaz dos Santos, S.A passa pela diferença existente entre o funcionamento das instalações das Caldas da Rainha e Santa Iria da Azóia, isto é, o atraso de desenvolvimento das instalações de Santa Iria da Azóia. Neste sentido, por forma a colmatar este desequilíbrio a empresa deve:

- Aumentar o controlo em Santa Iria da Azóia: diversas visitas semanais por parte de um responsável destacado para o efeito; criar uma figura de “controlo” por forma a que os funcionários não considerem que o seu trabalho não é “observado” e devidamente “repreendido” ou “elogiado”, conforme as circunstâncias
- Melhorar a organização e disposição de materiais;
- Investimento em inovação tecnológica e formação de recursos humanos para a mesma;
- Clarificação e maior controlo dos processos;
- Aproveitar o processo de implementação do sistema PHC e eventual certificação da empresa por forma a melhorar a eficácia, eficiência e produtividade;

4.5.2.1 Transição do sistema SAP para PHC

Os sistemas SAP (Software Applications and Products) e PHC são serviços de ERP (Enterprise Resource Planning), ou seja, constituem sistemas informáticos que permitem a integração de todos os recursos empresariais por forma a proporcionar e facilitar a existência de uma gestão eficiente da empresa.

Ao integrar todas as vertentes da atividade da empresa num único software, estes sistemas permitem aumentar a rapidez e eficiência do processo administrativo e agilizar o processo de tomada de decisões importantes.

Atualmente, a TS-Thomaz dos Santos, S.A utiliza o sistema SAP no desenvolvimento da sua atividade. No entanto, as melhorias e inovações de processos e instalações, juntamente com novas necessidades criadas por novos projetos da empresa, levam a que a solução SAP se verifique insuficiente e, em parte, desadequada à especificidade da empresa.

Neste sentido, a transição para o sistema PHC apresenta-se como uma solução que poderá permitir à empresa melhorar alguns aspetos enumerados na análise de falhas e satisfazer as suas necessidades.

Em reunião com ambas as partes (TS-Thomaz dos Santos, S.A e PHC CS), bem como na análise presencial dos procedimentos, observaram-se alguns aspetos em que o sistema PHC permitirá melhorar a atividade da TS-Thomaz dos Santos, S.A:

- Processo de compra: registar aspetos importantes do processo comercial, ao contrário do sistema SAP que apenas regista a encomenda final;
- Sistema de pesagem de material: permitir um sistema de pesagem integrado com o sistema informático (a TS-Thomaz dos Santos, S.A já possui o hardware necessário, mas falta o software);
- Processo comercial: facilitar a utilização do sistema por parte da equipa comercial; estabelecer limites de crédito e prazos, bem como realizar uma conversão automática Ton/Kg; gerar alertas para que o comercial visite determinado cliente, em determinadas datas, mediante histórico de pedidos anteriores (habituais); ter possibilidade do programa dividir:

- Registo de ordem de execução por parte dos comerciais que se encontre dentro dos limites estabelecidos e não necessite de aprovação específica;
- Secção de aprovações específicas que alerte automaticamente o responsável de departamento, evitando o excesso de e-mail (muitas vezes acumulados antes de serem enviados para aprovação). Permitindo diminuição de tempo e aumentando a agilidade do processo;
- Receção de material de fornecedor: criação de alertas, no momento de receção do material, que informem se o mesmo já se encontra atribuído a alguma encomenda;
- Alertas de encomendas sem stock disponível;
- Logística de armazém: informatização da divisão das ordens de entrega por zonas, por forma a facilitar a organização efetuada pelo responsável de cargas; indicação do estado de aprovação da ordem de encomenda;
- Faturas: alertas de faturas por aprovar; controlo de margens; solução de fatura eletrónica; alerta de aproximação de final de prazo das faturas;
- Controlo documental;
- Facilitar atividades relacionadas com a área de Recursos Humanos (área não incluída, na totalidade, no sistema SAP);
- Loja: implementação de solução de picking.

No sistema que utiliza atualmente a empresa não inclui um dos seus produtos, o Varão. Isto deve-se ao facto de, apesar de ser um dos materiais mais vendidos, possuir diversas oscilações de preços e necessitar de especial atenção na gestão de margens. Assim, numa primeira fase e devido à especificidade do produto, e em carater de exceção, recomenda-se que o controlo e negociação das encomendas de varão se realizem sem recorrer à utilização do sistema PHC.

4.5.2.2 Certificação

O mercado encontra-se cada vez mais exigente e competitivo, criando nas empresas a necessidade de inovar e aumentar a sua eficácia e eficiência.

A certificação apresenta-se, deste modo, como um processo de garantia da conformidade da empresa para com determinadas normas (nacionais ou internacionais) e como um exercício efetuado por entidades, externas e independentes, que atestam essa conformidade e permitem às organizações refletirem sobre os seus sistemas de gestão.

A decisão pela certificação é uma decisão estratégica de cada organização, no entanto, em certos casos, poderá passar por uma obrigação para cumprimento de requisitos legais.

As vantagens, a nível interno da organização, passam pela determinação de processos chave, monitorização dos KPI e objetivos mais relevantes, redução de custos com desperdícios, produtos não conformes e reclamações, cumprimento de metas, aumento da produtividade e manutenção da qualidade do serviço/produto. A nível externo é de realçar o aumento da satisfação dos clientes e stakeholders, fortalecimento da imagem e credibilidade da empresa, entrada facilitada em mercados mais exigentes e possibilidade de concorrer a concursos, públicos e privados, em que a certificação seja um requisito ou fator de majoração.

O processo de certificação possui diversas fases e encontra-se organizado por ciclos de três anos, no entanto antes de iniciar o processo as organizações tem obrigatoriedade de passar por um processo de implementação da norma que pretendem certificar.

O referido processo de implementação poderá ser efetuado por três vias:

- criação de um departamento interno incluindo contratação e/ou formação de recursos humanos para o efeito;
- contratação dos serviços de um consultor independente;
- contratação dos serviços de uma empresa de consultoria.

No que respeita ao processo de certificação, existem diversas empresas em Portugal, acreditadas como entidades certificadoras.

No entanto, independentemente da entidade certificadora contratada, o processo de certificação segue as seguintes etapas:

- Análise de candidatura e apresentação de proposta;
- Análise e adjudicação da proposta por parte do cliente;
- Auditoria de concessão 1ª fase: plano de auditoria; realização; elaboração de relatório;
- Auditoria de concessão 2ª fase: plano de auditoria; realização; elaboração de relatório; caso existam não conformidades deve ser definido um plano de ações corretivas que contemple: análise de causas, ações planeadas, responsáveis e data de conclusão das ações; análise do relatório e plano e ações corretivas; decisão de certificação; emissão de certificados;
- Auditorias de acompanhamento: plano de auditoria; realização; elaboração de relatório; análise do relatório e plano e ações corretivas; decisão de manutenção da certificação.

Sistema de Gestão da Qualidade: ISO 9001:2015

A norma ISO 9001:2015 refere-se ao sistema de gestão da qualidade, utiliza uma abordagem por processos que incorpora o ciclo PDCA (Plan; Do; Check; Act) de melhoria continua e integra o pensamento baseado em risco, permitindo não só a fidelização dos clientes como também aumentar a competitividade da organização assente nos pilares da sustentabilidade.

As principais vantagens da implementação e certificação pela norma ISO 9001:2015 passam por:

- Melhorar o desempenho da organização;
- Melhorar a capacidade de fornecer, de forma consistente, produtos e serviços que satisfaçam os requisitos dos clientes como as exigências estatutárias e regulamentos aplicáveis;
- Orientar o foco da organização no aumento da satisfação do cliente;
- Fidelizar e captar novos clientes;
- O acesso a novos mercados;

- Confiança acrescida nos processos de conceção, planeamento, produção e/ou fornecimento do produto e/ou serviço;
- Maior notoriedade e melhoria de imagem perante o mercado e sociedade em geral;

Por forma a sintetizar do impacto da referida norma, contruiu-se o seguinte esquema:



Figura 16: Sequência e interação dos processos ISO 9001:2015

Fonte: Elaboração própria

Segurança e Saúde no Trabalho: ISO 45001:2018

A norma ISO 45001:2018 tem por objetivo a constituição de uma ferramenta que permita estabelecer e melhorar o ambiente de trabalho no que respeita a saúde e segurança, prevenir acidentes e causando fator diferenciador por ir além dos requisitos legais.

Neste sentido, as principais vantagens da implementação e certificação pela norma ISO 45001:2018 passam por:

- Redução do risco de acidentes e de doenças profissionais;
- Melhoria da imagem da organização;
- Evidência do compromisso para o cumprimento da legislação aplicável;

- Redução de custos (indenizações, prémios de seguro, prejuízos resultantes de acidentes);
- Melhoria da satisfação e motivação dos colaboradores pela promoção e garantia de um ambiente de trabalho seguro e saudável;
- Abrangência das atividades de prevenção a toda a organização;
- Redução das taxas de absentismo;
- Maior eficácia e pro-atividade do nível do planeamento operacional;

Certificação da TS – Thomaz dos Santos, S.A

A TS – Thomaz dos Santos, S.A trabalha e comercializa exclusivamente materiais certificados de fornecedores de confiança.

No mercado dos produtos siderúrgicos apenas alguns dos intervenientes são empresas certificadas, pelo que a certificação constitui para a TS – Thomaz dos Santos, S.A uma fonte de vantagem competitiva. Sendo que entre os concorrentes da empresa, a única empresa certificada é a J.Soares Correia – Armazéns de Ferro, S.A.

Acrescendo a este fator, a empresa possui clientes em países como França que valorizam bastante a imagem criada pela certificação. Sendo esta uma oportunidade para empresa afirmar a sua posição perante os seus clientes e, possivelmente, angariar novos clientes no mercado internacional.

Posto isto, conclui-se que a opção pela certificação da TS – Thomaz dos Santos, S.A permitirá à mesma:

- Reforçar a sua imagem e credibilidade no mercado nacional e internacional;
- Adequar os seus processos de forma ponderada, por forma a não perder a sua identidade e níveis de produtividade;
- Facilitar a atuação, transição e implementação do novo sistema informático (PHC);

Após análise do setor de atuação da empresa, bem como da sua realidade interna, torna-se eminente que a certificação da mesma deverá englobar a

norma da qualidade (ISO 9001:2015) e da segurança (ISO 45001:2018). Esta sugestão baseia-se, no caso da norma da qualidade, na necessidade de a empresa reforçar a definição dos seus processos e procedimentos, acompanhado de controlo mais eficaz dos mesmos. No que diz respeito à norma da segurança, o motivo da sugestão prende-se com o facto do core de a atividade da empresa envolver atividades de risco elevado (em armazém).

No entanto, a visita ao armazém de Santa Iria da Azóia permitiu observar que este não se encontra capacitado para abraçar a certificação simultânea de duas normas. Apesar de, no decorrer de uma pesquisa realizada no mercado, se ter verificado que a certificação integrada das duas normas é financeiramente mais vantajosa.

Perante este cenário, sugere-se que a certificação seja realizada de forma faseada, sendo iniciada pela norma da qualidade. Sendo de realçar que, apesar do core de a atividade da empresa ser o setor siderúrgico, o âmbito da certificação dever englobar toda a atividade da empresa (não descorando as lojas de venda a retalho).

5. Discussão

O estudo a realizado, na sua vertente científica, contribuirá para o aumento da bibliografia relativa aos temas que aborda.

Este aspeto possui principal relevância para o setor em análise no estudo-caso uma vez que o setor siderúrgico em Portugal, além de pouco explorado, possui poucos estudos.

O desenvolvimento descrito constitui um contributo bastante relevante tendo em consideração que nos encontramos num mundo marcado pela globalização, inovação constante e disruptiva e constante mudança no meio envolvente.

No que respeita ao caso de estudo, o contributo passa por apresentar e analisar a especificidade do setor, encontrar pontos críticos e identificar abordagens mais eficientes e eficazes. Tendo em consideração a volatilidade verificada no setor, este estudo e investigação irão permitir verificar quais as soluções que poderão ser aplicadas por forma a aumentar a eficiência da rede de logística e, dessa forma, fortalecer a estratégia empresarial das empresas em análise.

A observação presencial, e conseqüente análise, da atividade da TS – Thomaz dos Santos, S.A oferece um contributo importante para a mesma no sentido que lhes permite obter uma visão externa da sua organização, analisar as fragilidades apresentadas bem como ponderar a utilidade das sugestões de melhoria realizadas. Neste contexto, a obtenção das referidas informações constitui uma oportunidade para a empresa e, eventualmente, uma potencial fonte de vantagem competitiva e de melhoria da sua eficiência.

6. Conclusões

A conclusão da presente dissertação passa por três elementos fundamentais: constatação da teoria, implicações para a gestão e limitações do trabalho e futuras investigações.

No que respeita a conclusões e constatações da teoria, o estudo caso realizado permitiu verificar que, efetivamente, a estratégia e a logística são temáticas complementares. Verificou-se que as referidas temáticas são fortemente influenciadas pelo meio envolvente, mercado, setor de atividade, recursos e tipologia de negócio, tornando-se, por esse motivo, essenciais para a gestão, eficácia e eficiência de qualquer organização. Sendo que, assim, se conclui a veracidade da informação apresentada no estado da arte.

Neste sentido, e por forma a sintetizar as sugestões para empresários retiradas do presente estudo, a gestão de uma organização deve obter um conhecimento profundo das variáveis enunciadas por forma a tomar medidas na sua cadeia de logística, tornar a sua gestão atenta e flexível, criar valor para o cliente, aumentar a sua eficiência e eficácia e criar um leque de opções estratégicas adequadas ao seu negócio (não se baseando apenas numa estratégia fixa, mas criando capacidade de adaptação), por forma a obter vantagem competitiva.

A TS – Thomaz dos Santos, S.A é uma empresa que aposta na inovação de tecnologia, processos e procedimentos, no entanto nunca esquece o seu cariz, propriedades e espírito histórico fornecido pela sua existência quase centenária. Neste sentido, a empresa em análise, pela sua antiguidade e recente construção de novas instalações em caldas da rainha, permite observar a diferença entre “o que era e como funcionavam as empresas do setor” e “a presente inovação e modernização que se tem verificado no setor, numa perspetiva do que é o futuro do mesmo”. Sendo que a apresentação clara desta diferença, espelhada na discrepância entre as instalações de Caldas da Rainha e Santa Iria da Azóia, associada às especificidades e necessidades particulares do setor constituem um grande contributo para a compreensão, literatura específica e empresas do setor em questão.

Contudo, uma vez que a TS – Thomaz dos Santos, S.A se dedica, fundamentalmente, à comercialização e distribuição de produtos, o presente

estudo apresenta a limitação de não abranger todas as vertentes do setor siderúrgico e, ainda, de não possuir um especial detalhe na vertente de clientes internacionais.

Neste sentido, seria interessante, para estudos futuros, analisar a componente de produção, aumentar o detalhe da análise da componente de distribuição internacional ou, até, analisar outras empresas do setor que atuem em diferentes áreas do setor e/ou possuam dimensões e relevância distintas da empresa analisada no presente estudo.

7. Referências Bibliográficas

- Yin, R.K “Pesquisa estudo de caso – Desenho e métodos”, 2 ed, 1994
- Shaw (1915 apud CHRISTOPHER, 1999)
- Knowles (1922 apud BOYSON, 1999)
- Clark (1942 apud MENTZER; GOMES; KRAPPFEL, 1989)
- Esatern Asia Society for transportation Studies “The Role of Transportation in Logistics Chain” vol5, pp 1657-1672, 2005
- Premkumar Rajagopal, Veera Pandiyan Kaliani Sundram, Babudass Maniam Naidu., “Future Directions of Reverse Logistics in Gaining Competitive Advantages: A Review of Literature” Vol. 4, No. 1, March 2015
 - Krikke H., “*Recovery strategies and reverse logistic network design*”, Thesis, University of Twente, Enschede, The Netherlands, (1998).
 - Dowlatshahi S., “*Developing a theory of Reverse Logistics*”, Interfaces, Vol. 30, No. 3, pp. 143-155, 2000.
 - Guide D.R. Jr, Jayaraman V., Srivastava R. & Benton W .C., “*Supply-chain management for recoverable manufacturing systems*”, Interfaces, Vol. 30, No. 3, pp. 125-142, 2000.
 - Moritz F., Bloemhof-Ruwaard, Jacqueline M., Van der Laan, Erwin Van Nunen, Jo A.E.E. & Van Wassenhove L.N., “*Quantitative models for reverse logistics: A review*”, European Journal of Operational Research Vol. 103, pp. 1-17, 1997.
- Marinko Maslarić, Svetlana Nikoličić, and Dejan Mirčetić., “Logistics Response to the Industry 4.0: the Physical Internet”, 2016
 - Smit J., Kreutzer S., Moeller C., Carlberg, M., “Industry 4.0, Study for the ITRE Committee, Policy Department A: Economic and Scientific Policy”, European Parliament, Brussels, 2016
- Prof. Zdravko Zekić., “Concept of Logistics Management: A Holistic Approach to Business Performance Management “ , International Journal of Business and Social Science Vol. 9, No. 6 , June 2018
- Hernan E. Contreras Alday ., “Estratégias Empresariais”
- Bruna Alves e José Alves., “Estratégias competitivas e objetivos de desempenho da produção: uma abordagem conceitual”, XII Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2016
- Marcos Camargos e Alexandre Dias., “Estratégia, Administração Estratégica e Estratégia Corporativa: uma síntese teórica”, Caderno de pesquisas em administração, São Paulo, V.10, nº 1, Janeiro/Março 2003
- Luís Carlos Schneider, “Pensamento estratégico organizacional – Origens, evolução e principais influências”, VI Encontro de estudos em estratégia, Maio 2013

- Website: <https://www.evolutosolutions.com/o-que-e-o-sistema-sap/>
- Website: <https://www.phcsoftware.com/erp/>