



Cadeia de Abastecimento da Unicer na Óptica da Distribuição Moderna

Bruno Filipe Vieira Soares

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico do Porto para obtenção do Grau de Mestre em Logística

Orientador:

**Professor Doutor Tiago Miguel Santa Rita Simões de Pinho
Professor Doutor Jonas André Rodrigues Henriques de Lima**

Coorientador:

Dr. Jorge Manuel Gonçalves Martins

Porto, Abril de 2013



Cadeia de Abastecimento da Unicer na Óptica da Distribuição Moderna

Bruno Filipe Vieira Soares

Professor Doutor Tiago Miguel Santa Rita Simões de Pinho

Professor Doutor Jonas André Rodrigues Henriques de Lima

Dr. Jorge Manuel Gonçalves Martins

Porto, Abril de 2013

Agradecimentos

Foram muitas as pessoas que contribuíram para a realização e desenvolvimento desta dissertação, como tal expresso o meu especial e sincero agradecimento:

Aos professores Tiago Pinho e Jonas Lima, orientadores do Instituto Politécnico de Viana do Castelo, pela disponibilidade e orientação demonstrada ao longo do trabalho.

Ao Dr. Jorge Martins, coorientador e Manager do Serviço ao Cliente e BackOffice da Empresa e a Marília Silva coordenadora do mesmo serviço, pelo acompanhamento e confiança demonstrada ao longo do trabalho.

Ao departamento de sistemas de informação da empresa, com especial agradecimento à Eng^a Marta Oliveira Santos e Eng^a Maria João Pissarra, por toda a disponibilidade e dedicação sempre demonstrada.

Aos colegas de serviço, em especial António Monteiro, responsável pela Gestão Transportes e Ricardo Caridade, responsável pelo Mercado Externo do Serviço ao Cliente e Backoffice, por toda a disponibilidade demonstrada.

Aos meus amigos, colegas e um reconhecimento muito especial aos meus pais e ao meu irmão, pelo apoio e todo carinho sempre demonstrado e por contribuírem para o meu desenvolvimento pessoal.

À Ana, um especial agradecimento, por toda a paciência, força, ajuda, carinho e inspiração que me transmite no dia-a-dia.

Resumo

A eficiente gestão da cadeia de abastecimento surge como um dos principais factores para a manutenção da competitividade num mercado que se apresenta cada vez mais competitivo e de oscilações face à conjuntura actual. Neste âmbito, passa a ser importante para as empresas procurar adaptar as suas práticas a novos desafios.

A presente dissertação consiste na apresentação da cadeia de abastecimento da empresa Unicer – Distribuição de Bebidas, S.A. na óptica da distribuição moderna, com principal foco no serviço de atendimento ao cliente, onde será alvo de um estudo e reflexão com a apresentação de melhorias nos processos logísticos.

A tarefa inicial consistiu no estudo minucioso sobre os conceitos logísticos com especial incidência na gestão da cadeia de abastecimento e serviço ao cliente de forma a obter uma melhor percepção para responder às necessidades dos clientes da distribuição moderna. Este estudo permitiu assim adquirir um conhecimento alargado de modo a garantir uma análise mais crítica aquando da passagem para o terreno.

Numa etapa mais desenvolvida do trabalho, após estudo e reflexão dos processos logísticos do serviço atendimento e *backoffice* da empresa, foram detectadas duas possibilidades de melhoria, em que as mesmas incidiram na criação de um portal para colocação de encomendas de clientes provenientes da HORECA que não são munidos de EDI. O portal foi idealizado conforme consta em anexo desta dissertação, bem como o seu suporte técnico onde demonstra ter todas as possibilidades de ser implementado caso a empresa assim o entenda.

A outra sugestão apresentada foi a criação de uma ferramenta que permitisse obter informação sobre o status de entrega da encomenda. A mesma foi igualmente idealizada e munida do seu suporte técnico.

Todo o trabalho desenvolvido, permitiu de uma forma geral apresentar a cadeia de abastecimento da Unicer e com o principal intuito a modernização do serviço ao cliente de sistemas mais ágeis e inovadores de forma a poder acompanhar as tendências do mercado, como tem a empresa vindo a fazer em todos os seus anos de existência.

Abstract

The efficient supply chain management arises as one of the principal factors for maintaining the competition in a market that is increasingly competitive and with oscillations in the actual conjuncture. In this range, it is getting important for the companies to try to adapt their practices to the new challenges.

This dissertation consists in the presentation of the supply chain of the company Unicer – Distribuição de Bebidas, S.A., in the perspective of modern distribution, with principal focus on the customer service, which will be subject of a study and reflection with the presentation of improvements in the logistic processes.

The initial task consisted of detailed study on the logistic concepts with particular focus on supply chain management and customer service to obtain a better perception to respond to the needs of the customers from the modern distribution. Thus, this study allowed to acquire a broad knowledge in order to ensure a more critical analysis during the transition on the ground.

At a more developed level of the work, and after the study and reflection of the companies' logistic processes of the customer and back office service, there were identified two possibilities of improvement, which focused in creation of a site for placing orders from customers of the HORECA sector, not provided with EDI. The site was designed as attachment of this dissertation, as well as his technical support which demonstrates to have all the possibilities to be implemented if the company approves.

The other suggestion was to create a tool that would allow to obtain information about the delivery status of the order. This was also designed and provided with his technical support.

All developed work allowed a general presentation of the supply chain of Unicer and with the main objective to modernize the customer service with more agile and innovative systems in order to be able to follow market trends, as the company has been doing in all its years of existence.

Índice

Agradecimentos.....	iv
Resumo	v
Abstract.....	vi
Índice	vii
Índice Ilustrações	x
Índice Tabelas	xii
Glossário.....	xiii
I. Introdução.....	1
1. Enquadramento e Objectivos do Projecto	1
2. Estrutura da Tese.....	3
II. Contextualização Teórica.....	5
1. Os princípios da Logística e Cadeia Abastecimento.....	5
1.1 Novo Paradigma Organizacional.....	6
1.2 Gestão de fluxos físicos e de informação	7
1.3 Dimensões da Logística e da Gestão Logística	8
1.4 Actividades Logísticas	10
1.5 Definição da gestão da Cadeia de abastecimento	15
1.5.1 Modelos de gestão relacional/colaborativa.....	17
1.5.2 Integração informacional e facilitadores tecnológicos	21
1.5.3 Planeamento da Cadeia de Abastecimento.....	22
1.5.4 Configuração da Cadeia Abastecimento	24
1.6 Tipologias genéricas de cadeias de abastecimento.....	25
1.6.1 Cadeias Intensivas na Distribuição (Orientadas para a Distribuição).....	25
1.6.2 Cadeias Intensivas na Produção.....	26
1.6.3 Cadeias Intensivas no <i>Sourcing</i>	26
1.7 Serviço ao Cliente	27

1.7.1	Necessidades do Serviço ao Cliente	28
1.7.2	Objectivos do Serviço ao Cliente.....	29
1.7.3	Standards do Serviço ao Cliente.....	31
III.	Contextualização da Empresa	33
1.	História da Unicer	33
2.	Visão e Missão da empresa.....	36
3.	Estrutura Accionista	37
4.	Estrutura Organizacional.....	38
5.	Marcas da Unicer	39
5.1	Segmentação e Posicionamento.....	39
5.1.2.	Cerveja.....	40
5.1.2.	Águas.....	42
5.1.2.1.	Marcas de águas com gás.....	42
5.1.2.2.	Marcas de águas lisas	44
5.1.3.	Refrigerantes.....	45
5.1.4.	Vinhos.....	46
5.1.5.	Sidras.....	46
IV.	Negócio da Unicer	47
1.	Introdução ao negócio.....	47
2.	Unicer em Portugal	48
2.1	Rede Distribuição.....	48
2.2	Distribuição Moderna.....	49
2.2.1	Supermercados	49
2.2.2	Loja de conveniência	49
2.2.3	Loja de “ <i>discount</i> ”	50
2.3	Grossistas	51
2.4	HORECA Organizado	52
2.5	Retalho Capilar.....	52
3.	Unicer no Mundo.....	53

4.	Resultados.....	55
V.	A Cadeia Abastecimento na óptica da distribuição moderna	57
1.	Estrutura e Funcionamento da Cadeia de Abastecimento da Unicer ..	57
2.	Clientes Centralizados/Descentralizados	65
3.	Nível serviço ao cliente.....	69
4.	Sistema Informação Gestão	71
VI.	<i>Benchmarking</i> principais empresas distribuição moderna.....	73
VII.	Serviço Atendimento e <i>Backoffice</i> Unicer (order to cash).....	79
1.	Gestão Encomenda.....	81
2.	Gestão Conta-Corrente.....	84
3.	Gestão Reclamações Clientes	86
4.	Sugestões de melhoria, métodos e ferramentas	86
4.1.	Criação Portal para clientes	87
4.2.	Suporte Técnico	88
4.3.	Vantagens de implementação da sugestão.....	90
4.4.	Criação Interface via SAP para status entrega encomenda.....	90
4.5.	Vantagens de implementação da sugestão.....	91
4.6.	Suporte Técnico	91
VIII.	Conclusão	93
1.	Principais conclusões	93
2.	Sugestões de trabalho futuro.....	94
	Bibliografia.....	95
	Anexos.....	97
I.	Anexo (A) Portal Clientes	97
II.	Anexo (B) Interface via SAP para status entrega encomenda	105

Índice Ilustrações

Ilustração 1 - Trinómio das dimensões da logística.....	9
Ilustração 2 - Sistema logístico orientado para o serviço ao cliente	28
Ilustração 3 - Exemplo cálculo nível serviço ao cliente	32
Ilustração 4 - História da Unicer [1]	33
Ilustração 5 - Estrutura accionista Unicer.....	37
Ilustração 6 - Organigrama simplificado Unicer	38
Ilustração 7 - Segmentos da Unicer	39
Ilustração 10 - Gráfico segmento cerveja	40
Ilustração 8 - Gráfico dos segmentos da Unicer	40
Ilustração 9 - Segmento cervejas	40
Ilustração 11 - Segmento águas	42
Ilustração 12 - Gráfico segmento água com gás	42
Ilustração 13 - Gráfico águas lisas	44
Ilustração 14 - Segmento refrigerantes	45
Ilustração 15 - Gráfico refrigerantes.....	45
Ilustração 16 - Segmento vinhos	46
Ilustração 17 - Gráfico organizações vendas Unicer.....	47
Ilustração 18 - Negócio Unicer em Portugal	48
Ilustração 19 - Unicer no mundo.....	53
Ilustração 20 - Tabela volumes facturados	53
Ilustração 21 - Gráfico volume facturado	54
Ilustração 22 - Mercado africano	54
Ilustração 23 - Mercado europeu	54
Ilustração 24 - Mercado americano, asiático e médio oriente	55
Ilustração 25 - Organigrama <i>Supply Chain</i> Unicer	57
Ilustração 26 - Mapa centros produtores e distribuição Unicer	59

Ilustração 27 - Fluxo recepção à expedição encomenda	61
Ilustração 28 - Clientes centralizados	65
Ilustração 29 - Clientes descentralizados	67
Ilustração 30 - Gráfico nível de serviço	71
Ilustração 31 - SAB networking	79
Ilustração 32 - Estrutura SAB	80
Ilustração 33 – Gráfico Gestão Encomendas.....	84
Ilustração 34 - Gráfico Gestão Administrativa.....	85

Índice Tabelas

Tabela 1 - Retalho moderno	50
Tabela 2 - Clientes grossistas.....	51
Tabela 3 - Clientes HORECA	52
Tabela 4 - Resultados 2011	55
Tabela 5 - Clientes centralizados e descentralizados	68
Tabela 6 - Colaboração logística [8]	75
Tabela 7 - Sistemas informação [8]	76
Tabela 8 - Prazo de entrega [8]	76
Tabela 9 - Prioridades logísticas [8]	77

Glossário

CPFR	<i>Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment</i>
CR	<i>Continuous Replenishment</i>
CROSS-DOCKING	Significa passagem de cais
EAN 13	<i>European Article Numbering</i>
ECR	<i>Efficient Customer Response</i>
EDI	<i>Electronic Data Interchange</i>
EDIFACT	<i>EDI for Administration, Commerce and Transport</i>
EPC	<i>Electronic Product Code</i>
ERP	<i>Enterprise resource planning systems</i>
HORECA	Hotéis, Restaurantes e Cafetarias
JIT	<i>Just in time</i>
Kanban	Palavra japonesa que significa cartão
LEAN	Significa magro, sem desperdício
OUTSYSTEM	Plataforma que permite desenvolver, gerir e alterar aplicações web e móveis
PICKING	Separação e preparação de pedidos
POS	<i>Point of sale</i>
PULL	Significa que o abastecimento é baseado na resposta imediata à procura
PURCHASING ORDERS	Significa ordem de compra
PUSH	Significa que o abastecimento é baseado na antecipação da procura
QR	<i>Quick Response</i>

RFID	<i>Radio Frequency Identification</i>
ROI	Significa retorno sobre investimento
SAP	<i>Second Audio Program</i> (ERP)
<i>SUPPLY CHAIN</i>	Significa Cadeia de Abastecimento
SKU	<i>Stock-Keeping unit</i>
SMin	<i>Stock</i> mínimo
SS	<i>Stock</i> de segurança
TR	Tempo de reabastecimento
<i>TRADE-OFFS</i>	Significa equilíbrio e trocas
<i>TRACK AND TRACE</i>	Significa controlo e rastreabilidade
VMI	<i>Vendor Managed Inventory</i>
WMS	<i>Warehouse Management System</i>

I. Introdução

1. Enquadramento e Objectivos do Projecto

Este projecto surgiu para a conclusão do curso Mestrado em Logística, foi desenvolvido no âmbito na unidade curricular trabalho de dissertação do referido Mestrado, e foi efectuado sobre a empresa Unicer – Distribuição de bebidas, S.A. sob o tema “A Cadeia de Abastecimento da Unicer na Óptica da Distribuição Moderna” com o foco no serviço atendimento ao cliente.

Sendo a Unicer uma empresa com 122 anos, com uma enorme experiência no sector da distribuição de bebidas, ao longo da sua existência teve grandes desafios, como liderança sustentável no mercado, crescimento nas exportações e eficiência.

Na conjuntura actual, na desaceleração do investimento e investigação motivada pelo recente período de crise que atravessamos, a distribuição moderna é tida como um sector em expansão. Esta, cada vez mais adoptada pelas empresas, tem vindo a impulsionar e a evoluir para fazer face às alterações no consumo e no consumidor, sendo expectável que este crescimento positivo seja para se manter.

Considerado como um dos sectores mais importantes para a Unicer e tendo em conta as alterações rápidas dos mercados, pressões para melhor serviço aos clientes e redução de custos, aumenta a importância da Logística.

Sendo a Logística, Cadeia de Abastecimento e Distribuição Moderna os temas predominantes deste trabalho, nada melhor como começar por uma breve definição de cada:

A Logística procura gerir um conjunto de actividades que permitem fazer chegar o produto certo ao cliente certo, na quantidade certa, na condição certa, no lugar certo, no tempo certo e ao custo certo (os sete certos da Logística). Esta definição é frequentemente apresentada na prática como reduzida a quatro certos: os produtos certos, na quantidade certa, no tempo certo e ao custo mínimo.

De acordo com o *Council of Supply Chain Management Professional* (CSCMP, 2010) define:

“Logística ou Gestão Logística como a parte da cadeia de abastecimento, que é responsável por planear, implementar e controlar o eficiente e eficaz fluxo directo e inverso as operações de armazenagem de bens, serviços e informação relacionada entre o ponto de origem e o ponto de consumo de forma a ir ao encontro dos requisitos/necessidades dos clientes”.

No que concerne à Cadeia de Abastecimento, é a integração das actividades de aprovisionamento dos materiais e serviços, da sua transformação em produtos intermédios e em produtos acabados e da sua entrega aos clientes.

Relativamente ao conceito Distribuição Moderna, é um conjunto de clientes denominados por “retalho”, pertencentes a uma rede de hipermercados e supermercados de diversas insígnias, nomeadamente: Continente, Pingo Doce, Jumbo, El-Corte Inglês, etc. As suas actividades são as vendas de produtos ou serviços, directamente aos consumidores finais, para uso pessoal e não comercial.

Já com uma breve descrição dos principais temas a serem abordados, o presente estudo, tem como principal objectivo dar a conhecer a cadeia de abastecimento da Unicer, onde será efectuada uma demonstração exaustiva de todo o serviço ao cliente, direccionado para os clientes da distribuição moderna. Este serviço será alvo de um levantamento e investigação de todas as tarefas realizadas, em que este estudo servirá para criar métodos mais inovadores no tratamento das encomendas/pós-facturação e ferramentas mais ágeis com vista a responder eficazmente a problemas que emerjam e principalmente obter resultados satisfatórios nos níveis de serviço ao cliente.

Todo este estudo será munido da componente teórica, onde serão abordados todos os princípios Logísticos, actividades Logísticas com enfoque especial na Gestão e Cadeia de Abastecimento.

Constará do trabalho, uma contextualização da empresa, focando a sua história, as suas marcas e produtos, bem como a estrutura do seu negócio, como se encontra organizado para operar em território nacional e internacional. Os gráficos ilustrados neste capítulo serão apresentados em valores percentuais para fazer face ao pedido da organização.

Irá ser realizado também, um estudo e reflexão de outros *players* que actuam no mesmo mercado.

Com a realização deste trabalho, pretende-se em primeiro lugar otimizar o serviço ao cliente da empresa, com os métodos mais inovadores, bem como apresentar a estrutura adoptada da sua cadeia de abastecimento.

2. Estrutura da Tese

A estrutura da tese é composta por oito capítulos:

Capítulo 1 – Introdução

No primeiro capítulo, é feito o enquadramento de todo trabalho a ser desenvolvido.

Capítulo 2 – Contextualização teórica

Sendo este capítulo um dos mais importantes do trabalho, pelo seu enquadramento teórico, o mesmo apresenta de uma forma clara e simples os princípios e a evolução da logística, como surgiu e se foi adaptando às novas tendências do mercado, onde é descrito novo paradigma organizacional, a gestão dos fluxos informacionais, explicando como todo o circuito funciona no seio das organizações, a dimensão composta pelos *trade-offs* e todas as actividades logísticas. Será abordado também, em que consiste a Gestão da Cadeia de Abastecimento, os seus modelos de gestão, as tipologias das diversas cadeias adaptadas às diversas indústrias e mercados e o serviço ao cliente, identificando as suas necessidades, os seus objectivos e o seu design.

Capítulo 3 – Contextualização da Empresa

Neste capítulo é abordada a história da Unicer, onde são focados os principais marcos, bem como as suas marcas e produtos, estrutura accionista, organigrama da empresa e a sua missão e valores.

Capítulo 4 – Negócio da Unicer

Recaindo neste capítulo, uma enorme importância pela curiosidade em conhecer como a Unicer se encontra estruturada nas práticas comerciais, tanto no país como no mundo, de forma a poder responder sempre eficazmente a todas alterações rápidas que os mercados exigem no dia-a-dia.

Capítulo 5 – Cadeia de Abastecimento da Unicer na Óptica da Distribuição Moderna

Concentrando-se neste capítulo, uma enorme expectativa visto ser o que intitula a dissertação, retratará como a Unicer tem implementado a sua Cadeia de Abastecimento, demonstrando os seus departamentos, polos de produção e plataformas logísticas. Constará também, como a Unicer se encontra estruturada para fazer frente às diferentes áreas de negócios, demonstrando em particular os clientes centralizados/descentralizados. Caberá ainda neste capítulo, resultado de satisfação dos clientes através da medição dos níveis de serviço ao cliente. Por último, será abordado o sistema de informação que a empresa tem implementado, responsável por grande quota de sucesso da organização.

Capítulo 6 – *Benchmarking* principais empresas distribuição moderna

Caberá a este capítulo, apresentar como a Unicer responde às principais necessidades das empresas de distribuição moderna, através de um medidor, *benchmarking*, demonstrando a tendência percentual com outros fornecedores (*players*).

Capítulo 7 – Serviço Atendimento e *Backoffice* da Unicer

Caindo neste capítulo todas as atenções, pela componente da investigação, onde será despoletada o levantamento de todas as tarefas realizadas no Serviço de Atendimento e *Backoffice* da Unicer, direcionado para os clientes da distribuição moderna, para posterior estudo e aplicação de novas práticas com o objectivo primordial de responder eficazmente às situações que possam emergir no dia-a-dia. É depositado neste capítulo grande importância e atenção.

Capítulo 8 – Conclusões

No último capítulo da dissertação, como o próprio nome indica, serão retratadas todas conclusões obtidas do trabalho elaborado, com especial enfoque nos temas sugeridos que serviram para efeitos de investigação, onde serão mencionadas as metas atingidas, objectivos conseguidos e trabalho futuro.

II. Contextualização Teórica

1. Os princípios da Logística e Cadeia Abastecimento

A logística teve origem militar, tendo as suas componentes sido desenvolvidas em torno do abastecimento, transporte, manutenção, evacuação e hospitalização de feridos e serviços complementares. Esta área acabou por contribuir para abrir horizontes ao mundo da logística, em campos tão diversos como a estratégia ou os sistemas de informação e tecnologia que, contribuíram igualmente para o seu desenvolvimento e posterior aplicação nas empresas e organizações (Carvalho, J., 2010)

Dando continuidade às suas origens, a logística ao longo do tempo foi-se moldando, e o seu requisito primordial foi obter o melhor nível de satisfação do cliente (Nível Serviço). Para ir ao encontro da satisfação dos clientes, as actividades que sustentam a logística começam por planear, implementar e controlar toda a gestão do fluxo directo e inverso e as operações de armazenamento de bens, serviços e informação relacionadas entre o ponto de origem e o ponto de consumo (Simchi-Levi, Kaminsky and Simchi-Levi, 2005).

É, ainda, de realçar a importância da logística na gestão do *inbound* e do *outbound* em termos de transporte, gestão de frota, gestão da armazenagem, gestão de materiais e a sua utilização, gestão da resposta a encomendas, desenho da rede logística, gestão de inventários, planeamento do abastecimento e da procura e gestão dos prestadores de serviços logísticos. Estando assim a logística envolvida em todos os níveis de planeamento e execução (estratégico, tático e operacional) (Council of Supply Chain Management Professional, 2010). Todas estas actividades serão analisadas com maior detalhe numa fase mais adiantada desta dissertação.

A Gestão Logística, procura melhorar as suas actividades e integrar com as restantes funções no mundo empresarial, nomeadamente o Marketing, Vendas, Produção, Área Financeira e Tecnologias de Informação.

Mas, no passado, nem sempre as organizações se estruturavam dessa forma, mas sim em torno de duas funções consideradas chave, o Marketing e a Produção. Não ignoravam por completo as restantes actividades logísticas, mas incluíam-nas num patamar bastante inferior ao que seria desejável. Esta situação conduzia à fragmentação dos interesses e das responsabilidades pelas actividades logísticas e a fraca coordenação desta como um todo.

A criação de um terceiro grupo funcional, a logística, faz com que seja adicionada uma nova interface e, o que anteriormente eram duas actividades transformam-se, a partir deste momento, em três. O objectivo funcional da logística é adquirir ao longo do tempo o maior retorno possível do investimento realizado sendo que, as duas vertentes que o constituem dizem respeito à contribuição das actividades logísticas para o rendimento e o custo das actividades. Como a contribuição para o rendimento é difícil de medir, geralmente fixa-se o nível de serviço num ponto aceitável e procura-se minimizar os custos (de investimento e operacionais) (Moura, B.,2006).

1.1 Novo Paradigma Organizacional

A partir deste ponto, desenvolve-se o novo paradigma organizacional, que assenta em cinco pilares importantes:

- Das funções para os processos

O fluxo de materiais que liga a organização com o seu mercado e os seus fornecedores deve ser gerido como um sistema integrado.

A actuação neste novo contexto requer competências interdisciplinares e a compreensão das oportunidades de *trade-off* entre áreas funcionais.

- Do lucro para a rentabilidade

A rentabilidade resulta da margem de lucro e da rotação do activo.

Equação 1 - ROI

$$ROI = \frac{LUCRO}{VENDAS} \times \frac{VENDAS}{CAPITAL UTILIZADO}$$

- Dos produtos para os clientes

Parte da tarefa da logística é agora a de definir, medir e gerir o serviço ao cliente diferenciado por segmento de mercado. O foco passou, assim, da rentabilidade do produto para a rentabilidade do cliente.

- Das transacções para as relações

Continua a ser importante obter novos clientes e ganhar quota de mercado, mas é crucial reter os clientes e mantê-los satisfeitos. A ênfase está agora em construir relações de longo prazo na base da qualidade e do serviço.

- Dos *stocks* para a informação

As tecnologias de informação permitem a gestão em tempo real do sistema logístico. Assim, é possível ver num todo o Pipeline Logístico, o que reduz dramaticamente a necessidade de stock. O gestor logístico não é só um gestor de materiais, mas é também um gestor de informação acima de tudo.

O serviço ao cliente é a fonte última da vantagem competitiva (Moura, B.,2006).

Dos cinco pilares anteriormente referidos, conduziu para abertura de uma nova realidade, novo paradigma organizacional. A empresa em estudo para ser altamente competitiva e responder sempre eficazmente aos desafios que emergiam, teve ao longo do tempo de se moldar a estas novas especificidades. Nos capítulos que se seguem ao longo da dissertação, serão abordadas todas estas temáticas.

1.2 Gestão de fluxos físicos e de informação

Já com uma noção abrangente do que é a logística, da forma como surgiu e se ocupou no seio das organizações, a gestão de fluxos físicos e de informação permitem agilizar o modo como todo o processo se desencadeia.

Gerir fluxos físicos e informacionais implica fazer planeamento, implementação e controlo desses mesmos fluxos para os materiais sejam eles matérias-primas, produtos em vias de fabrico ou produtos acabados. Na óptica de serviços e soluções, a gestão de fluxos torna-se, também, válida, quer para componentes tangíveis ou intangíveis.

Numa lógica de montante para jusante e para que o que foi apresentado anteriormente seja assertivo, é necessário, deste modo, que os fornecedores preparem os materiais, independente da fase em que se encontram. Assim, para que isto se concretize é necessário, antes de mais, efectuar o *procurement*, ou seja, fazer qualificação de fornecedores e eventual negociação com quem se estabelece contrato para que posteriormente seja possível fazer encomendas (fluxo informacional; pedidos ou *purchasing orders*) e de quem se obtém respostas físicas planeadas (pedidos-respostas; *sourcing*), ao abrigo do contrato celebrado. Do leque de fornecedor ou fornecedores escolhidos recebe-se, numa fase posteriormente armazenagem de mais ou menos produto (fluxo físico de resposta ao fluxo informacional). A lógica dos fornecedores exteriores aplica-se, em tudo, a uma lógica interna entre cliente e fornecedor.

No contexto interno da organização, será necessário dar sequência através do manuseamento de materiais, recebendo, confirmando, verificando, arrumando e, posteriormente, fazendo *picking*,

distribuindo e entregando, finalmente, ao cliente, com ou sem transformação física interna consoante haja, ou não, actividades produtivas interiores à empresa.

Todo o processo de pedido-entregas do fornecedor à empresa deve estar sujeito a medições, e avaliações de performance. Este processo, incorpora bens tangíveis e informação associada, como guias de remessa (emitidas pelo detentor da carga), encomendas (emitidas pelo cliente a quem se destina a carga), guia de transporte (emitidas pelo transportador), facturas (emitidas pelo detentor de carga), mesmo pedidos internos, da área comercial à produção, das vendas à logística entre outros.

Excedentes, quebras, produtos fora de validade, obsoletos, entregas com erro, entre tantos outros que se reportem a estes materiais devem seguir, posteriormente, parcial ou totalmente o ciclo inverso. Chega-se, assim, ao conceito de logística inversa.

Tanto as actividades directas como as inversas devem ser pensadas e executadas com o menor número de recursos e custos (eficiência) de forma a produzirem os melhores resultados possíveis (eficácia).

Para obtenção dos melhores resultados na gestão destes fluxos, físicos e informacionais, com o objectivo de servir o cliente, é necessária uma relação saudável entre todos os elementos que intervém no processo, como fornecedores, empresa e clientes.

Considerado o *procurement* como uma actividade logística, será feito ao longo desta dissertação no ponto das actividades logísticas, uma abordagem da sua contribuição e como estabelece os seus padrões de actuação com os fornecedores.

Com o objectivo traçado e as formas de actuação bem definidas de montante para jusante, é este o momento de passar à prática a gestão dos fluxos e de informação através do instrumento Trinómio, como será abordado de seguida (Carvalho, J., 2010).

1.3 Dimensões da Logística e da Gestão Logística

O Trinómio das dimensões da Logística, é constituído pelas variáveis (Ilustração 1 - Trinómio das dimensões da logística) tempo, custo e qualidade de serviço, onde a gestão logística é efectuada através do recurso a um instrumento de gestão que, promove raciocínios e decisões, essencialmente através de equilíbrio e trocas (*trade-offs*) entre elas.

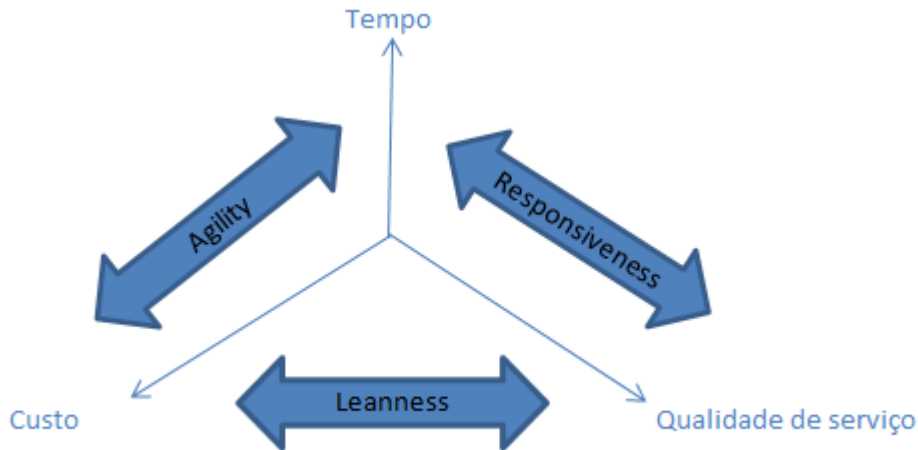


Ilustração 1 - Trinómio das dimensões da logística

O que é pretendido, embora se reconheça as dificuldades de obter baixos tempos de resposta, produtos e serviços mais fiáveis, a baixo custo e com elevado serviço ao cliente, é que as empresas consigam desenvolver e incorporar raciocínios logísticos e decisões de *trade-offs* entre as dimensões enunciadas anteriormente. Contudo, há ainda a considerar na observação deste trinómio se a conjugação das dimensões forem duas a duas. Juntas, desta forma, desenvolvem alguns argumentos que podem ser importantes na forma como se pretende posicionar o Sistema Logístico. Assim, uma boa conjugação entre tempo e custo desenvolve o argumento ou a variável agilidade (*agility*), entre custo e qualidade de serviço desenvolve a leveza (*leanness*) e a combinação entre tempo e qualidade de serviço aumenta a capacidade de resposta (*responsiveness*). Com maior detalhe na explanação destas variáveis, de referir que a agilidade torna que seja comportável em custo face ao baixo tempo de resposta pretendido; a leveza tem como objectivo ideal o facto de obter baixo custo com elevada qualidade do serviço; a rapidez de resposta de um Sistema Logístico a um estímulo, mantendo os padrões de qualidade do serviço, mede a capacidade de resposta desse mesmo sistema.

Demonstrada a dificuldade de usar e gerir este trinómio, obtendo para isso melhorias individuais em cada dimensão ou como um todo, há que saber reconhecer que o Sistema Logístico se pode posicionar num “degrau inferior” da trilogia de modo a tornar-se especial pela conjugação de duas dimensões dessa trilogia, tornando-o mais dotado, posicionando-o e focando-o portanto em questões de agilidade, leveza e capacidade de resposta.

É importante realçar a natureza complexa dos objectivos da logística como um todo (serviço a baixo custo), a dificuldade de melhorias individuais em todas e cada uma das dimensões e a certeza de que se podem ter, pelo menos, *trade-off's* compensatórios para o Sistema Logístico em causa se posicionando em termos de agilidade, de leveza ou capacidade de resposta (Carvalho, J., 2010).

1.4 Actividades Logísticas

Conforme já referido anteriormente, no início deste capítulo, as actividades logísticas têm como objectivo primordial servir o cliente da melhor forma e a um custo contido e, podem ser divididos em Gestão do transporte, Gestão da Armazenagem, Controlo e Gestão de *Stocks*, Gestão da Embalagem, Manuseamento e Gestão de Materiais, Gestão do Ciclo de Encomenda, Previsão de Vendas, Planeamento da Produção/Sequenciamento, Gestão do Ciclo de *Procurement*, Serviço ao Cliente e Logística Inversa (Carvalho, J., 2010).

Para cada uma das actividades, será efectuada uma abordagem teórica que remeterá para os capítulos V e VI onde reflectirá como as mesmas se encontram interligadas no seio da empresa em estudo.

- **Gestão do transporte**

Sendo umas das actividades responsáveis por uma boa parte dos custos logísticos é, ainda assim, uma parte estruturante da logística. Tem em conta que, a movimentação dos fluxos físicos de materiais, sejam eles quais forem, através da selecção de modos de transporte, contratação de prestadores de serviço de transporte e a gestão contratual dos mesmos, é uma actividade crítica onde recai um dos seus principais focos.

Actividades Logísticas enquadráveis neste ponto são o planeamento de rotas de transporte, a escolha da tipologia dos veículos, modos e suas combinações e dos *slots* de transporte prioritários (Carvalho, J., 2010).

No capítulo V desta dissertação, apresentará como a empresa em estudo tem implementado o seu planeamento de rotas de transporte, tipologias dos veículos adoptados e as combinações utilizadas para fazer face às diversas especificidades dos clientes. Esta actividade assume cada vez uma enorme importância no seio das organizações pelos pontos referidos anteriormente e pela forte contribuição para a medição dos níveis de serviço.

- **Gestão da Armazenagem, Controlo e Gestão de *Stocks***

Considerada também como umas das actividades responsáveis por uma boa parte dos custos logísticos, entre 2% e 5% dos custos totais das empresas, é uma das actividades logísticas mais relevantes na cadeia de abastecimento (Frazelle, 2002).

Representando, como parte estruturante da Logística, promove uma lógica de *trade-off* com o transporte, uma vez que os níveis de inventário (*stocks*) crescem com a minoração dos fluxos de transporte e diminuem com a intensificação destes fluxos. No que se refere à área da armazenagem, esta tem duas grandes frentes em termos de abrangência, a componente de armazenagem propriamente dita e a componente de controlo e gestão de *stocks*.

Quanto mais elevado é o valor dos materiais a transportar, maiores serão os custos de posse, na origem, no destino e no trajecto, pelo que a armazenagem deve ser evitada. Neste caso a frequência de transporte é elevada porque o valor possibilita, normalmente, a absorção dos custos de transporte. De uma forma inversa, quanto menor for o valor das matérias, menor será a frequência de transporte e eleva-se a armazenagem pois, são permitidos maiores custos de posse dos materiais na origem, no destino e no trajecto, uma vez que somado todos os custos, apresentam-se menos críticos que os custos inerentes ao transporte.

Reforçando a importância no domínio da armazenagem, são as decisões sobre a localização de pontos de *stock*, pontos de consolidação e desconsolidação de cargas/materiais, localização e gestão de armazém e instalações de *Cross-docking* (passagem de cais). Adicionalmente, o número de pontos de armazenagem, a dimensão e a política de *stocks* (sentido lato), são igualmente essenciais.

O *Cross-docking* é um processo que ocorre em armazéns, onde os produtos passam directamente da recepção para expedição sem serem armazenados, ou seja, as instalações servem apenas de ponto de coordenação, e local de transferência da mercadoria, permanecendo a mercadoria não mais do que doze horas (Simchi-Levi, 2005).

No que aos *stocks* diz respeito, e sua gestão, é importante definir o modelo de gestão a adoptar e calibrar o mesmo com os parâmetros necessários à gestão. Considerando o *stock*, como existências em termos de capital circulante, pode tornar menos líquida a tesouraria empresarial e ter impacto quer nos fundos de maneio, além de criar (nível de) serviço e de consistência no serviço à produção ou a clientes a jusante. Cobre igualmente ineficiências de entrega de fornecedores a montante desse mesmo *stock* e assume de facto um papel central na Logística.

No que se refere aos serviços, as instalações que acolhem a prestação dos mesmos tornam-se fundamentais pois, por um lado têm que suportar fluxos e deslocação (transporte) de potenciais clientes e, por outro têm que ter a capacidade para os receber, gerir os picos e as filas com que chegam ao sistema e encaminha-los de forma mais rápida, mais simples e de menor custo, com a maior qualidade de serviço, para os locais onde vão poder usufruir desse mesmo serviço (Carvalho, J., 2010).

Recaindo também sobre esta actividade uma enorme atenção, sobretudo pela eliminação de qualquer ruptura no abastecimento das encomendas, é depositada uma contribuição igualmente forte para a medição dos níveis de serviço. Nos capítulos V e VI será abordado como a empresa em estudo se encontra estruturada em questões de armazenamento, como efectua a gestão para atender às necessidades dos clientes e como na prática esta actividade se encontra relacionada com as restantes.

Gestão da Embalagem

Reconhecida pelo sentido de protecção dos materiais durante o transporte e armazenagem, esta área é de extrema importância em termos logísticos. A protecção, podendo também incluir a embalagem cartonada, a consolidação com filme plástico, a utilização de paletes, de contentores, de *trays*, de *rol-caddies*, entre várias outras formas de embalagens possíveis. As embalagens são munidas normalmente com aspectos adicionais, que remetem para a etiquetagem com códigos de barras, *tags* de leitura por radiofrequência, entre vários outros possíveis no sentido de permitirem o *track and trace*, o seguimento e a localização e inventariação fácil dos vários materiais em causa, entrando em jogo com as potencialidades dos sistemas de informação utilizados na gestão do ciclo de encomenda (Carvalho, J., 2010).

- **Manuseamento e Gestão de Materiais**

O manuseamento dos materiais é extremamente importante para diversas áreas, incluindo a organização da produção. É de igual modo importante, no desenho da armazenagem e na eficiência da mesma, desde a descarga e recepção no armazém, num ponto de consolidação ou desconsolidação, num ponto de passagem, à arrumação, ao *picking*, ao *putting*, à consolidação e/ou consolidação final, à expedição e ao carregamento dos veículos de transporte de saída (Carvalho, J., 2010).

No que diz respeito ao *picking*, é o processo que consiste na recolha de material do armazém com a finalidade de satisfazer a procura, quer da produção quer dos clientes. É um dos processos com maior importância para a produtividade de um armazém e conseqüentemente onde as melhorias são mais significativas (De Koster et al, 2007).

A definição do processo e da zona de *picking* é uma etapa fundamental, sendo necessária uma análise bastante cuidada dos mesmos, de forma a suportar adequadamente o processo logístico.

É comum o *picking* ser efectuado através de uma *picking list*, uma lista que contém todos os materiais a serem recolhidos do armazém para satisfazerem uma ordem específica de expedição ou produção.

A deslocação durante a recolha de pedidos é um dos factores que mais contribui para o tempo consumido pelos operadores em armazém. Posto isto, e visando a redução de tempo de deslocação, é necessário tentar diminuir essas movimentações aumentando assim os níveis de produtividade. Assim, independentemente do tipo de armazém, ou do material a armazenar, o principal factor que se deve atender com o objectivo de melhorar a actividade de *picking* é o posicionamento dos produtos e melhorar o fluxo de informação e documentos (Rodrigues, 2007).

No que diz respeito ao posicionamento dos produtos deve-se:

- Dar prioridade aos produtos com valores de consumo/rotação mais elevados. Esses devem ficar alocados nos pontos de mais acesso dos colaboradores;
- Organizar os pedidos segundo a sua localização. Organizar tendo em conta a proximidade entre os produtos requisitados, minimizando deslocações;
- Implementar sistemas de localização de produtos;
- Não efectuar a contagem de produtos durante a separação. Os produtos devem vir já agrupados nas quantidades que facilitem a movimentação do mesmo, tendo em atenção os requisitos da utilização dos mesmos na produção.

Quanto ao fluxo de informação, deve-se utilizar documentos classificados e que sejam de fácil entendimento, contendo informação clara, de forma a permitir que o colaborador responsável seja rápido a interpretá-la. Deve conter informação com a localização, descrição e quantidades de produto.

Para facilitar estes processos podem ser implementados sistemas de leitores ópticos e códigos de barras, p.e. sistema WMS.

• **Gestão do Ciclo de Encomenda**

A gestão do ciclo de encomenda emerge a partir do momento em que é estabelecido um contrato com os fornecedores de materiais, no ciclo de aprovisionamento. Dá-se, assim, início ao fluxo de informação (Encomenda; *purchasing order*) e termina com uma entrega física do encomendado. Este ciclo pode ser meramente interno a uma empresa ou externo, levado a fornecedores exteriores envolvendo, assim, as actividades anteriormente estudadas como gestão de transporte e armazenagem, gestão de *stocks*, entre outros.

Na gestão do ciclo de encomenda estão envolvidos, quer fluxos físicos, quer fluxos informacionais, assim como sistemas de informação que servem de suporte à gestão do ciclo de encomenda. Este pode ser verificado nos pontos que se seguem:

- Desde a encomenda (por exemplo com sistemas de informação e integração de sistemas de informação, internamente ou por uma via externa);
- até à gestão de uma instalação de armazenagem (sistemas de gestão de localizações ou *warehouse management system*);
- aos *stocks* (através normalmente o uso de *enterprise resource planning systems*, ERP's);

- aos transportes (com sistemas de gestão de rotas, por exemplo);
- à avaliação da performance dos fornecedores (de novo utilizando como recurso os ERP's) (Carvalho, J., 2010).

Sendo esta actividade uma das mais abordadas ao longo da dissertação, a mesma será retratada mais à frente nos capítulos V, VI e VII, onde será também alvo de investigação para melhoramento da forma como é desempenhada na empresa em estudo.

- **Previsão de Vendas**

Sendo a precisão de vendas uma actividade de natureza mais comercial, é essencial sob o ponto de vista da logística. Já a previsão dos inventários encontra-se inteiramente relacionada com a previsão de vendas. E, se os *stocks* e a sua previsão são importantes sob o ponto de vista da logística dos tangíveis, já a previsão da capacidade a instalar torna-se fundamental sob o ponto de vista dos serviços (Carvalho, J., 2010).

- **Planeamento da Produção/Sequenciamento**

Sendo cada vez mais, uma área importantíssima para a logística, a produção, o planeamento da produção e o sequenciamento dessa produção provocam fortes implicações entre estas actividades e a gestão dos fluxos de materiais e a gestão de *stocks*. Uma vez que o planeamento deve começar pela procura, pelo lado exterior ou das possíveis encomendas, a jusante, a logística tem um papel determinante na ligação entre essas encomendas e previsões de encomendas e a produção, quer ao nível do planeamento quer ao nível do sequenciamento (Carvalho, J., 2010).

- **Gestão do Ciclo de *Procurement***

Como já apresentado anteriormente no ponto gestão de fluxos físicos e de informação, as actividades de *procurement* preveem a qualificação de fornecedores com as suas variáveis, onde é necessário determinar um conjunto de especificações e parâmetros de serviço que são pretendidos (tempo de entrega, percentagens de encomendas completas e a tempo, desvios entre entrega física e quantidades em SI) aos fornecedores, depois pela pré-qualificação desses mesmos fornecedores, pela negociação e triagem dos mesmos e pelo fecho contratual para a vigência de um período de abastecimento que tem uma determinada duração. Fechado o ciclo de *procurement*, inicia-se o ciclo da encomenda. Há que considerar o ciclo de *procurement* como o ciclo total, desde a determinação das especificações, passando pela contratualização e terminando na avaliação (Carvalho, J., 2010).

- **Serviço ao Cliente**

Podendo ser considerado tanto por uma actividade ou por um principal output de um sistema logístico, o serviço ao cliente em logística, como actividade, ou conjunto de actividades, reside na possibilidade de disponibilizar materiais ou serviços, ter o produto/material/serviço certo, para o cliente certo, na quantidade certa, na condição adequada, no local mais indicado, no tempo apropriado e a um custo contido. Sendo considerado um serviço, pode ser encarado como disponibilização de produtos/materiais/serviços mas pode estar também relacionado com o processo de interacção com o cliente, para influenciar e este ser levado a colocar uma encomenda ou pode, ainda, ser entendido como os níveis de serviço que uma empresa oferece aos seus clientes, internos ou externos (Carvalho, J., 2010).

Tendo esta actividade um foco especial na dissertação, servindo como tema de investigação, a mesma terá continuidade no ponto 1.7, onde identificará as necessidades, a definição dos objectivos e o design do serviço ao cliente. No último capítulo, será também abordado como a empresa em estudo tem implementado de uma forma minuciosa e de reflexão.

- **Logística Inversa**

Todas actividades que se executam no sentido de conduzir produtos/materiais e serviços através de um ciclo directo, origem destino, são também válidas, como actividades para um ciclo inverso. Esta lógica é denominada de Logística Inversa (Carvalho, J., 2010).

.

1.5 Definição da gestão da Cadeia de abastecimento

Dada a importância que a Gestão da Cadeia de Abastecimento tem vindo assumir na estratégia do negócio, na captação e retenção de clientes e mercados, na eficiência da gestão de operações e na rentabilidade das empresas resulta, de uma conjugação de alguns factores que têm vindo de alguma forma tornar o ambiente competitivo das empresas muito mais exigente e complexo. De entre os factores de mudança, com impacto na Gestão da Cadeia de Abastecimento, destacam-se:

- A globalização da economia, tendo como origem o aumento das exportações e importações, quer nas empresas europeias, quer nas nacionais, fazendo assim aumentar a competitividade e a pressão sobre os custos e originando por outro lado um modo facilitador de uma política de compras à escala global.
- As alterações rápidas do comportamento dos mercados e segmentos de mercado
- O número crescente de casos em que a diferenciação dos produtos/serviços é conseguida pela componente do serviço a clientes

- O aumento do número de produtos e serviços, devido à crescente aposta na diferenciação, ou mesmo personalização, dos mesmos.
- As exigências crescentes por parte dos clientes, levando as empresas a ter de proporcionar um leque mais alargado de produtos e serviços e de maior valor acrescentado.
- A pressão para simultaneamente melhorar os níveis de serviço a clientes e para reduzir os custos, devido, entre outros, à pressão dos *stakeholders*.
- Os aspectos *fashion*, cada vez mais presentes e massificados, levando a uma maior volatilidade da procura, à redução do ciclo de vida dos produtos e ao encurtamento do *time-to-market*.
- Às pressões ambientais, que desafiam os conceitos da Cadeia de Abastecimento actual.

Entre os factores referidos e, outros aspectos, resultam maiores distâncias percorridas pelas mercadorias a montante e a jusante da empresa, maior complexidade dos fluxos (gama, personalização, entre outros), maior necessidade de rastreabilidade, fluxos mais tensos e com maior risco de disrupção, um número crescente de situações em que a competição é baseada no factor tempo, encomendas/reposições mais pequenas e mais frequentes, prazos de entrega cada vez mais curtos, muito menor fiabilidade dos sistemas de previsões de vendas, um aumento do risco de posse de inventários, ciclo de vida dos produtos cada vez mais curto e redução de margens (Carvalho, J., 2010).

Como definido pela *Council of Supply Chain Management Professionals*, 2010, “A *Gestão da Cadeia de Abastecimento envolve o planeamento e a gestão de todas as actividades de sourcing e procurement, conversão e todas as actividades logísticas. É importante referir que a Gestão da Cadeia de Abastecimento envolve a coordenação e a procura de colaboração entre parceiros de cadeia ou de canal, sejam eles fornecedores, intermediários, prestadores de serviços Logísticos ou clientes. Em essência, a Gestão da Cadeia de Abastecimento integra as componentes abastecimento e procura dentro e entre empresas*”.

Desde os meados dos anos 90, tem, se vindo a tornar cada vez mais evidente que, para as empresas com elevados graus de maturidade em logística darem continuidade à obtenção de ganhos em termos de qualidade, tempo, custo e utilização dos activos, é imprescindível olhar para a cadeia como um todo, em vez de manter uma visão focalizada só internamente. Desta forma, passa a ser necessária uma concertação com os parceiros de negócio envolvidos na Cadeia de Abastecimento (clientes, fornecedores, prestadores de serviços Logísticos, entre outros) e uma maior capacidade de integração da informação e planeamento (Carvalho, J., 2010).

Segundo Christopher (1992), sugere que a Gestão da Cadeia de Abastecimento consiste na “*gestão das relações a montante e a jusante com os fornecedores e os clientes para entregar valor superior ao cliente final a um custo menor para toda a cadeia de Abastecimento*”. Verifica-se assim uma mudança no enfoque, passando do interno para o externo.

O objectivo dessa concertação é conseguir:

- Reduzir ineficiências *cross-company*
- Aumentar a visibilidade sobre a procura real e a partilha de informação ao longo de toda a cadeia logística
- Reduzir o tempo de ciclo da cadeia
- Encurtar a Cadeia de Abastecimento
- Planear de forma integrada várias organizações
- Alinhar/sincronizar melhor a produção com a procura
- Focalizar na satisfação das necessidades dos clientes finais

De acordo com uma análise efectuada às Cadeias de Abastecimento associadas a sectores de actividade e empresas líderes, com níveis elevados de eficiência e com excelentes níveis de serviço a clientes, permite admitir que a competição se faz cada vez mais entre as Cadeias de Abastecimento e não as empresas.

Segundo Holmberg (2000), todas as empresas que implementaram com sucesso a Gestão da Cadeia de Abastecimento possuem dois objectivos em comum. Em primeiro lugar, abrangem a Cadeia de Abastecimento como um todo, em vez de manterem a visão focalizada internamente, em segundo lugar, perseguem resultados de aumento do volume de vendas (mais valor para o cliente), melhor utilização dos activos e redução de custos.

1.5.1 Modelos de gestão relacional/colaborativa

Como já referido anteriormente neste capítulo, os paradigmas de relacionamento entre elos da Cadeia de Abastecimento, sem alinhamento, sincronização e colaboração, resultam tipicamente em ineficiências, operações redundantes e sem valor acrescentado, aumento de stocks nas fronteiras, aumento de stocks de segurança, lógicas de lotes de dimensão elevada, lógicas oportunistas, todos contribuindo para a amplificação da variabilidade e imprevisibilidade da procura ao longo da cadeia.

As relações colaborativas na Cadeia de Abastecimento pressupõem uma alteração radical do paradigma de relacionamento com fornecedores, clientes e operadores Logísticos assentes em bases de relacionamento de médio/longo prazo, com estabilidade de vínculos contratuais e com uma rede Logística integrada e partilha de informação.

O sucesso deste tipo de abordagens depende em grande parte do reconhecimento que existe e da dependência mútua entre os elementos da Cadeia de Abastecimento e de uma implementação que permita a partilha de benefícios entre as várias partes envolvidas. Para obter o desempenho desejado não chega integrar e partilhar informação, é também necessário desenvolver mecanismos de sincronização/coordenação em termos de execução. De seguida, serão apresentados os conceitos/técnicas de colaboração mais utilizados, transversais a vários sectores de actividade e elos da Cadeia de Abastecimento (Carvalho, J., 2010):

VMI (*Vendor Managed Inventory*)

Este conceito/técnica, tem como principal responsabilidade passar a gestão de *stocks* para o fornecedor, ou seja, com base na informação recebida pelo cliente sobre os movimentos de *stock* (por vendas ou consumo) e eventos extraordinários (promoções entre outros), monitoriza os níveis de *stock* dos seus artigos no cliente e assume a responsabilidade pela reposição dos *stocks* (quando e quanto), de forma a garantir os níveis de *stock* mínimo e serviço contratados. O cliente desta forma já não tem de colocar encomendas ao fornecedor, só lhe envia a informação necessária. O fornecedor tem autorização para repor os *stocks* dentro dos parâmetros acordados.

Com este conceito, os *stocks* do cliente e do fornecedor são inferiores, eliminando a duplicação de *stocks* e havendo uma maior visibilidade dos consumos. O fornecedor tem melhores condições de ajustar o planeamento de produção, tem melhor visibilidade sobre os consumos, pode detectar as reduções de consumo sem aumentar os *stocks*, cria laços mais fortes com o cliente e ganha flexibilidade para balancear a produção e otimizar cargas dentro dos limites máximo e mínimos de *stock* acordados. Para o cliente, liberta recursos, contrata um serviço e entrega a responsabilidade da gestão.

CR (*Continuous Replenishment*)

Partindo do conceito de reposição do VMI, a técnica CR leva mais longe o grau de frequência de reposição pois, é baseada directamente nos dados de consumo/vendas do cliente (no ponto de venda/consumo). Em alguns casos, pelos elevados níveis de integração/sincronização, partilham directamente os dados do ponto de venda (*POS-Point of sale*) com o fornecedor, implementando uma abordagem tipo QR (*Quick Response*) ao longo da Cadeia de Abastecimento garantindo, assim, um fluxo contínuo de produtos de acordo com o consumo.

Neste conceito, os *stocks* totais são ainda mais reduzidos e o requisito base para esta partilha de informação é efectuada a partir de uma plataforma tecnológica. A procura é capturada pelo

retalhista (POS, com leitura óptica e código de barras) e as informações sobre as vendas e *stocks*, ao nível do artigo, são passadas aos restantes elementos da cadeia em tempo útil (via EDI, web, WAN, entre outros).

A reposição dos artigos é, igualmente, responsabilidade do fornecedor, efectuada de uma forma automática e com a frequência necessária (e fixa) para repor níveis de *stock* pré-estabelecidos (sem encomenda do cliente). Neste caso e, dada a elevada frequência de entrega, em muitos casos é necessário recorrer à consolidação de cargas e à utilização de operadores Logísticos, que fazem a recolha nos fornecedores e consolidam as cargas de *inbound* para um ou mais cliente. Prática esta cada vez mais corrente na indústria alimentar nos tempos de hoje.

CPFR (*Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment*)

A técnica CPFR remonta a 1995 e dá continuidade aos conceitos anteriormente estudados VMI/CR, mas neste caso uma forma previsional, ou seja, com um horizonte temporal mais alargado. Neste ambiente, o produtor trabalha de uma forma mais segura e com *stocks* mais baixos e planos de produção mais adaptados. Para o cliente, obriga à partilha de informação previsional, planos promocionais, entre outros, ou seja informação mais sensível e com um horizonte temporal mais alargado.

Este tipo de práticas são, em alguns sectores de actividade, enquadradas por iniciativas específicas desse sector, que tentam alinhar de forma abrangente os vários actores e os vários facilitadores (identificação de artigos, codificação, standards de troca de informação, entre outros) das respectivas Cadeias de Abastecimento. Importantes exemplos deste tipo de iniciativas são QR e ECR, como de seguida serão explorados.

QR (*Quick Response*)

O QR apareceu em meados da década de 80, por iniciativa da indústria têxtil e vestuário dos EUA, para dar resposta à entrada de mercado dos produtores externos. O QR pretendia reduzir *stocks* e ineficiências na cadeia do têxtil e vestuário, baseando-se nos conceitos da produção *just in time*. SEM (2008), pretendia ligar as operações dos produtores e dos retalhistas de têxtil e vestuário, de forma a poderem ajustar a produção de diferentes estilos, tamanhos e cores em resposta às vendas das lojas de retalho durante a estação.

As iniciativas QR pressupõem que os retalhistas partilham os dados dos POS com os produtores para permitir uma abordagem *just in time* ao longo da cadeia.

ECR (*Efficient Customer Response*)

Surgindo nos EUA e apoiado por 14 associações, o ECR tem como objectivo introduzir alterações significativas nas práticas de negócio (Robins, 1994) dos produtores e retalhistas/distribuidores de produtos alimentares e mercearia, para permitir reduzir *stocks* e custos, fidelizar os consumidores

com uma melhor oferta (mais escolha, maior disponibilidade, produtos mais frescos e preço mais baixo) e estimular o crescimento das categorias.

O conceito resulta de um trabalho cujo objectivo é examinar a Cadeia de Valor dos produtores e distribuidores de produtos alimentares para identificar as melhorias em termos de custos e serviço que a indústria poderia atingir através da mudança das práticas de negócio e da utilização da tecnologia.

Só em 1995, é que foi lançado o ECR Board Europe, que definiu o ECR como o processo de trabalhar em conjunto para satisfazer os desejos do consumidor, melhor, mais rapidamente e a um custo menor. Em Portugal, só em 2001 foi lançado o Forum ECR.

A sua origem está próxima das filosofias JIT (*just in time*), QR, qualidade total e relações de parceria que transformou a indústria automóvel, electrónica e têxtil e vestuário pelo lado do abastecimento. Aliou a estes conceitos de reposição eficiente, os seguintes conceitos:

- A gestão de categorias (gestão da oferta total de uma dada categoria de produtos, focada na oferta ao cliente e não nas marcas ou produtos individuais);
- A análise do cabaz de compras, com base na informação dos POS's, para suportar uma estratégia de promoções eficientes, novas entradas de produtos e definição da gama de produtos.

A introdução de programas ECR passa pelo alinhamento de estratégias, a gestão integrada da Cadeia de Abastecimento e o desenvolvimento conjunto de produtos/soluções para responder às necessidades dos clientes. O ECR cobre ainda várias áreas de suporte à implementação destas práticas, nomeadamente harmonização de dados, codificação standard de artigos, standard de comunicação e partilha de informação (p.e.: o EAN 13 e o EDI).

Tendo o conceito/técnica JIT uma enorme importância na relação dos produtores e dos fornecedores da indústria automóvel, electrodomésticos e electrónica de consumo, a abordagem JIT extravasa claramente os temas da estratégia de produção, para se assumir como um tema de gestão, colaboração e parceria com os fornecedores na Cadeia de Abastecimento.

O objectivo primordial do JIT é a eliminação total do desperdício e passa por entregar os materiais, componentes ou matérias-primas nas áreas de produção nas quantidades e no momento exacto em que são necessárias. O JIT é uma filosofia do tipo pull, em que as operações são organizadas de forma a ocorrerem somente quando são necessárias e em função do sinal de necessidade (encomenda, *kanban*, entre outros) do elo cliente (interno ou externo). Esta metodologia foi tornada conhecida pela Toyota Motor Corporation e mais tarde adaptada pela maioria da indústria automóvel (Womack et al., 1990).

O sistema/mecanismo de controlo e sincronização dos movimentos de materiais mais utilizados em JIT é o *Kanban* (pequenos lotes/caixas com os cartões identificadores de necessidade e de entrega).

O *Kanban* é um termo japonês que significa cartão/etiqueta. Este cartão é utilizado pelos operadores das operações a jusante, para pedir material aquelas que se encontram a montante.

O *Kanban* apresenta a informação do material pedido, a quantidade de reaprovisionamento, a identificação das secções requisitante e fornecedora bem como a quantidade de cartões de uma referência em circulação.

Para criar um *Kanban* é necessário considerar o seguinte:

- Análise de histórico de consumos por referência;
- Definição de *stock* de segurança (SS);
- Definição de *stock* mínimo (SMin);
- Definição do tempo de reabastecimento (TR)

Estes parâmetros definem o nível de reabastecimento que não é mais do que a quantidade a ser fornecida quando é adoptado o *Kanban*.

As principais vantagens da utilização do *kanban* passam pela redução de *stocks*, e torna as quantidades dos mesmos mais estáveis, garantindo sempre que não haverá rupturas. O *stock* de segurança deve ser adicionado para fazer face à variabilidade da procura e atrasos no tempo de reabastecimento.

Os custos de encomenda (transporte, colocação da encomenda, entre outros) não são considerados como fixos e devem ser reduzidos ao mínimo para que os custos associados às entregas frequentes não sejam elevados. A proximidade geográfica dos fornecedores é um pré-requisito (mesmo co-localização) bem como a cooperação muito estreita com um número restrito de fornecedores. Como os materiais só chegam quando são necessários, não é admissível que existam defeituosos. Os fornecedores terão de garantir zero defeitos. Dadas as pequenas quantidades e elevada frequência de entregas, a consolidação de cargas é essencial e conduz muitas vezes ao assumir do transporte por parte do produtor e à utilização de operadores logísticos que fazem recolha nos fornecedores e consolidam as cargas de *inbound* para o produtor, normalmente a curta distância da sua unidade industrial.

1.5.2 Integração informacional e facilitadores tecnológicos

Para que a informação passe de uma forma fácil e correcta ao longo da Cadeia de Abastecimento, um dos pré-requisitos é a identificação e rastreabilidade dos produtos ao longo da mesma. Assim,

são facilitadores muito importantes para garantir a interoperabilidade entre todos os componentes da cadeia, os sistemas de codificação standard tais como o EAN 13 (*European Article Numbering*), o EAN/UCC 128 (simbologia constante, de comprimento variável, até a máximo de 48 caracteres alfanuméricos, que permite rastreabilidade ao lote, unidade de movimentação, entre outros) ou ainda o EPC Global (normalização do EPC - *Electronic Product Code*). Há muitas Cadeias de Abastecimento em que ainda não foi possível chegar a acordo sobre sistemas de codificação standard.

Como foi referido anteriormente, a disponibilidade de tecnologias de informação e comunicação é um facilitador da integração de informação ao longo da cadeia. Assim, são também essenciais, em termos de produtividade, redução do erro, entre outros:

- Os sistemas de leitura automática, tais como leitura óptica e código de barras ou, mais recentemente, o RFID (*Radio Frequency Identification* – sistema que permite comunicar via rádio-frequência com uma etiqueta electrónica colocada nos produtos/caixas/paletes);
- Os sistemas de transferência/tradução automática de documentos entre empresas, nomeadamente o EDI (*Electronic Data Interchange* – sistema que permite a troca electrónica de mensagens/documentos estruturados, normalmente associados às transacções entre organizações, de computador para computador, segundo normas definidas, possibilitando que o receptor execute a mensagem recebida automaticamente). O standard reconhecido internacionalmente é o EDIFACT (*EDI for Administration, Commerce and Transport*).
- Os sistemas de posicionamento global (GPS e futuramente, o Galileo), que aplicados às mercadorias, produtos e unidades de movimentação, permitem o posicionamento da frota, mapas digitalizados, localização e seguimento de veículos/cargas em tempo real.

Com todas estas tecnologias disponíveis, é possível obter praticamente toda informação relevante na Cadeia de Abastecimento. Uma emergente como o RFID, outras mais antigas como o EDI, a leitura óptica, ou o código de barras.

1.5.3 Planeamento da Cadeia de Abastecimento

Já com uma definição da cadeia de abastecimento, da importância que esta tem vindo assumir na estratégia do negócio das organizações, dos modelos de gestão adoptados e da integração informacional e facilitadores tecnológicos já abordados, é de salientar que o sucesso da gestão da cadeia de abastecimento é sempre condicionada pela forma como é planeada.

O planeamento agregado da cadeia de abastecimento visa decidir sobre questões como e onde produzir, quando e quanto produzir, que produtos armazenar, onde, em que quantidade, que meios de transporte utilizar e com que frequência, que informação e sistemas e tecnologias de informação seleccionar, entre outras questões, não numa perspectiva de uma organização isolada e cercada a montante pelos seus fornecedores e a jusante pelos seus clientes, mas numa

perspectiva mais ampla, alargada e integrada com todos os intervenientes da cadeia de abastecimento.

O planeamento é um processo pelo qual a organização traça um rumo, faz planos, define uma orientação que lhe permita, tendo em conta as contingências exógenas, presentes e previstas para o futuro, impostas pelo exterior e os seus recursos internos, as suas competências, atingir objectivos e, assim, alcançar a sua visão e cumprir a sua missão (Wheelen e Hunger, 2008).

Assim, o planeamento da cadeia assume uma relevância acrescida, em diferentes horizontes temporais, considerados longo, médio e curto prazo, ou seja, estratégico, tático e operacional.

Planeamento Estratégico

O planeamento estratégico de uma organização obedece, geralmente, a três requisitos: é um planeamento a longo prazo, com um horizonte temporal entre 4 a 5 anos, mas que, em certos casos, pode ser estendido a dez ou mais anos. Os recursos económicos e financeiros em jogo são elevados e por último espera-se que o impacto na posição competitiva da organização seja significativo (Hamel e Prahalad, 1996).

São incluídas, neste planeamento, as decisões relativas à concepção de produtos, o que se produz internamente e se subcontrata, à selecção de fornecedores, à realização de parcerias estratégicas, bem como decisões relativas à localização e capacidade dos armazéns, aos fluxos físicos e informacionais (Simchi-Levi et al., 2008).

Por último, para o planeamento estratégico, o tipo de informação necessária (previsões da procura, custos, tempos, entre outros) deve ser agregada por gama de produtos, por região, por segmento de mercado, por cliente.

Planeamento Tático

O planeamento tático visa um horizonte temporal de médio prazo, entre uma a dois anos (Ballou, 2004), conforme a instabilidade das envolventes internas e externas da organização. É um nível de planeamento em que a organização procura disponibilizar os recursos e meios necessários para, num futuro próximo, ao nível operacional, a actuação da organização se alinhe o mais possível com o que foi determinado no nível estratégico.

É no planeamento tático que os gestores das organizações se apercebem em primeira mão, que a prática não está alinhada com a estratégia, ou porque o desempenho da organização não é o esperado, ou porque, a envolvente exterior entretanto se alterou, sendo, portanto, urgente alterar a prática, se possível, ou, em último caso, repensar a estratégia e o seu planeamento.

É neste planeamento que as organizações tomam decisões sobre a alocação e distribuição dos activos e recursos pelas actividades, pelos produtos ou mercados em que actuam, seleccionam fornecedores (de produtos e serviços, estabelecendo com estes contratos de fornecimento), planeiam campanhas e promoções sazonais, decidem sobre a localização (considerando as instalações já existentes) e constituição dos stocks, entre outras.

Planeamento Operacional

O planeamento operacional abrange questões e decisões de planeamento de curto prazo, isto é, a gestão das operações no dia-a-dia das organizações. É a este nível que se planeiam e concretizam as acções que foram antecipadamente decididas e planeadas no nível estratégico e posteriormente planeadas em maior detalhe no nível tático.

O planeamento, a este nível, inclui também a optimização, monitorização e controlo. Este planeamento permite, caso assim determine, rever de imediato o planeamento operacional e apontar para soluções alternativas. Se a revisão do planeamento operacional não se mostrar suficiente, isto é, se o desvio entre o planeado e o observado persistir, o nível da revisão do planeamento sobe, podendo chegar ao nível estratégico.

1.5.4 Configuração da Cadeia Abastecimento

Dadas as frequentes mudanças estruturais dos mercados, alterações nas soluções de abastecimento, mudanças nos produtos e tecnologias, é uma realidade a constante necessidade e a capacidade de re-desenhar a Cadeia de Abastecimento, em períodos cada vez mais curtos. Assim, o conceito de adaptabilidade e mudança constante está cada vez mais presente e as empresas que demonstram esta capacidade têm conseguido vantagens competitivas, como é o exemplo da Unicer, acompanhando sempre as novas tendências do mercado e aperfeiçoando com novos métodos.

Definição do ponto de desacoplamento

A discussão das filosofias clássicas de funcionamento das Cadeias de Abastecimento leva à dicotomia entre conceitos “*push*” e “*pull*”. No que concerne ao conceito “*push*”, o abastecimento é baseado na antecipação da procura, sendo essencial uma correcta previsão dos consumos, um correcto planeamento das actividades e uma movimentação eficaz dos *stocks*, pelo que o funcionamento da cadeia deve ser baseado no planeamento das necessidades ao longo da cadeia. No caso do “*pull*”, o abastecimento é baseado na resposta imediata à procura, sendo essencial a passagem rápida e precisa da informação (visibilidade) sobre a procura aos vários elos da cadeia a montante e a compressão do tempo de resposta (produção e distribuição) desde o ponto mais a montante em que a procura é conhecida até ao cliente final.

Já com uma definição bastante alargada da cadeia de abastecimento, dos modelos de gestão relacional/colaborativo, ondem foram abordados os principais conceitos/técnicas de colaboração, a configuração da cadeia, será apresentado de seguida as tipologias genéricas de cadeias de abastecimento, onde será explicado como cada se qua duna para diferentes áreas de negócio.

1.6 Tipologias genéricas de cadeias de abastecimento

Mediante as diversas especificidades existentes nas indústrias/sectores, não é possível criar uma Cadeia de Abastecimento que vá ao encontro de todas as necessidades e consiga satisfazer as Boas Práticas (BP). No entanto, é possível agrupar Cadeias de Abastecimento tipo, que possuam comportamentos e problemáticas idênticas, cujas BP's são transferíveis entre empresas e sectores distintos.

Uma das formas de classificar/agrupar passa por perceber qual a parte/elo da Cadeia de Abastecimento onde está, ou se acrescenta, o maior valor: compras/aprovisionamento, produção ou distribuição (Gupta, 1997). Desta forma, as cadeias que têm um grande enfoque no mesmo elo da Cadeia de Abastecimento, tendem a ter muitas características em comum:

1.6.1 Cadeias Intensivas na Distribuição (Orientadas para a Distribuição)

Neste tipo de cadeias, o enfoque está em responder à complexidade com rapidez e eficiência (por exemplo, os produtos de grande consumo, produtos farmacêuticos, retalho e distribuição). São cadeias em que o custo de não ter o produto na prateleira é elevado (venda perdida), mas em que ter demasiado resulta em obsolescência.

Encurtar o ciclo de resposta, entregas atempadas, minimizar *stocks* e otimizar custos de distribuição são vitais, num ambiente sujeito a:

- Produção para *stock*
- Aumento da complexidade do *packaging*, dificultando a sincronização dos ciclos de produção com as necessidades de *packaging*
- Grande proliferação do número de artigos
- Elevado poder negocial concentrado nos retalhistas, levando a que sejam estes a liderar a procura de ganhos na cadeia
- Redução dos *stocks* no retalho, conduzindo a soluções VMI ou CR
- Dificuldade dos produtores em ganharem acesso aos dados do POS- *Point of Sale*.

1.6.2 Cadeias Intensivas na Produção

Estando o foco desta Cadeia de Abastecimento na maximização da utilização dos activos industriais (por exemplo, os produtos químicos, vidro, papel e semicondutores) o negócio é restringido pela sua capacidade produtiva. São normalmente mercados muito competitivos, sujeitos a pressões de/para:

- Encurta o ciclo de encomenda-entrega
- Garantir níveis de serviço elevados, em termos de cumprimento dos compromissos assumidos com o cliente (um bom sistema de *order promising*)
- Restrições de capacidade, tipicamente num ambiente de *make-to-order*
- Garantir um bom entendimento das capacidades de produção e efectuar ligações colaborativas com os principais fornecedores e clientes, como forma de manter operações muito eficientes.

1.6.3 Cadeias Intensivas no Sourcing

Nestas cadeias, o foco está em lidar de forma efectiva com o peso dos custos dos componentes comprados (p.e.: bens de consumo durável, electrónica de consumo e automóvel). São negócios condicionados pela gestão de materiais em que a capacidade de manter *stocks* baixos e de gerir falhas de componente são fundamentais, num ambiente sujeito a:

- *Assemble-to-order* de módulos e componentes, dada a complexidade e o ciclo de vida do produto
- Integridade dos compromissos com fornecedores
- Encomendas de urgência levam a alterar encomendas em função de artigos em falta, substituição de componente, redireccionar materiais para outras encomendas.

Com uma noção bastante abrangente das diversas tipologias genéricas de cadeias de abastecimento existentes, será de seguida abordado um dos principais temas desta dissertação, onde serão retratados os principais traços gerais do serviço ao cliente para posteriormente ser analisado no capítulo VII como a empresa em estudo tem implementado, onde será efectuado um levantamento de todos os processos e reflexão sobre os mesmos,

1.7 Serviço ao Cliente

Serviço ao cliente pode ser definido como “ *um processo que ocorre entre o comprador e o vendedor. O processo resulta em valor acrescentado ao produto ou serviço prestado. Este valor acrescentado pode ser de curta duração, como no caso de uma simples transacção singular, ou de longa duração, como numa relação contractual. Este valor acrescentado é partilhado, no sentido em que ambas as partes ganham algo com a transacção ou contrato. Portanto, numa perspectiva de processo: serviço ao cliente é um processo que oferece valor acrescentado significativo a uma cadeia de distribuição a um custo justificado.*” (Bernard J. La Londe citado por Lamber, 1998)

O Serviço ao Cliente (SAC) é a criação consistente de utilidade em tempo e espaço na transferência e serviço entre o comprador e vendedor. Os produtos e os serviços não têm valor enquanto não chegam às mãos do comprador/consumidor no momento e local desejado. O serviço ao cliente é determinado pela interacção de todos os factores (frequência e fiabilidade da entrega, níveis de stocks, duração do ciclo de encomenda) que afectam o processo de disponibilização ao comprador dos produtos e serviços (Christopher, M.,1992).

O SAC pode, então, ser analisado segundo três perspectivas:

- Elementos anteriores à transacção
 - A definição dos requisitos que o produto deve satisfazer
 - A política de serviço a clientes
 - O processo de colocação das encomendas
 - A facilidade de acesso ao produto/serviço
 - A adequação da estrutura organizacional ao serviço ao cliente

A flexibilidade do sistema para adaptar diferentes políticas de serviço aos diferentes segmentos do mercado

- Elementos associados à transacção
 - O tempo entre a encomenda e a entrega (prazo de entrega)
 - A % das entregas a partir do *stock*
 - A % das entregas dentro do prazo
 - A % das entregas na quantidade certa

A qualidade da informação ao cliente sobre a situação das suas encomendas

- Elementos posteriores à transacção (após a venda)
 - A disponibilidade de componentes substituição

- Tempo de resposta aos pedidos de manutenção
- A garantia do produto
- Os procedimentos de resposta às reclamações e devoluções dos clientes

O Sistema Logístico orientado para o Serviço ao Cliente

O Sistema Logístico deve ser concebido para satisfazer os objectivos de serviço definidos:

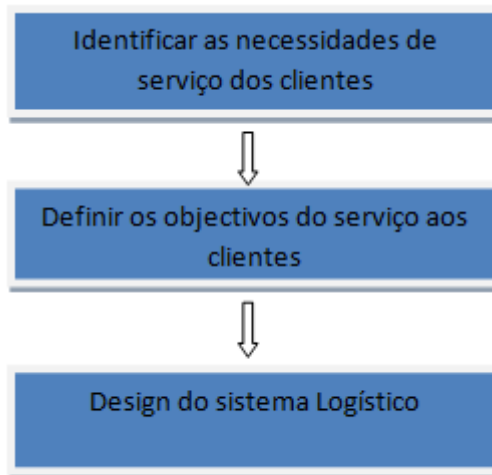


Ilustração 2 - Sistema logístico orientado para o serviço ao cliente

1.7.1 Necessidades do Serviço ao Cliente

Dois clientes não terão exactamente as mesmas exigências de serviço no entanto, é possível classificar os clientes em grupos ou segmentos pela semelhança das suas necessidades de serviço. Estes grupos definem os standards de serviço.

A segmentação do serviço a clientes pode fazer-se segundo três passos:

- Identificar as componentes chave do serviço tal como os clientes as vêem
- Estabelecer segundo os clientes a importância relativa destes componentes
- Identificar *clusters* de clientes de acordo com a semelhança das suas preferências de serviço

Identificar as componentes chave do serviço:

- Quais os factores que mais influenciam o comportamento de compra? (prazo de entrega? Encomendas completas?)

- Quem é o decisor? (o comprador pode ser apenas o porta-voz)
- Qual a importância que os clientes dão aos componentes do serviço relativamente aos elementos do *marketing mix* (preço, qualidade, promoção)

Entrevistas aos decisores de uma amostra de clientes podem ajudar nesta identificação.

Estabelecer a importância relativa dos componentes:

A importância relativa dos componentes chave (dimensões do serviço) para cada cliente pode ser estabelecida confrontando o decisor com o *trade-off* de um aspecto do serviço por outro. O cliente pode estar preparado para “trocar” um ou dois dias no lead time por maior fiabilidade das entregas. No essencial, a técnica do *trade-off* consiste em apresentar ao cliente um conjunto de combinações de elementos do serviço e perguntar qual a sua preferência.

Identificar segmentos de serviço aos clientes (*clusters*), trata-se de identificar as semelhanças entre as preferências identificadas. Se um grupo de inquiridos tiver um conjunto de preferências claramente distinto de outro grupo então é razoável considera-los como diferentes segmentos de serviço.

A análise de *clusters* pode ajudar nesta tarefa, visto ser um método de emparelhar as preferências segundo tantas dimensões quantas possíveis e desejáveis.

1.7.2 Objectivos do Serviço ao Cliente

Para que o serviço forneça valor real ao cliente é necessário, de algum modo, que este torne a transacção mais rentável e que cumpra, por exemplo, as seguintes exigências:

- Entregar duas vezes por semana em vez de uma, reduz os custos de *stock* do cliente
- A troca electrónica de dados (EDI) pode reduzir os custos de encomendas do cliente
- A garantia da qualidade pode evitar o controlo na recepção

O serviço representa a passagem de custos do comprador para o fornecedor.

A análise do custo-benefício do serviço ao cliente

- Os clientes compram diferentes quantidades de diferentes produtos e os custos do serviço também variam de cliente para cliente

- A rendibilidade varia de cliente para cliente
- Regra 80/20: 80% dos lucros provêm de 20% dos clientes (80% dos custos são gerados por 20% dos clientes)
- Deve identificar-se a rendibilidade dos clientes e desenvolver estratégias de serviço que melhorem a rendibilidade de todos os clientes.

Estabelecer as prioridades do serviço ao cliente

- O ideal de qualquer sistema Logístico é fornecer a todos os clientes o nível de serviço pretendido, o que não é, de todo, possível pois, nenhum orçamento é ilimitado e impõe-se identificar as prioridades do serviço.

Não deverão os mais altos níveis de serviço ser fornecidos aos clientes chave e nos produtos chave? A regra 80/20 (regra de Pareto) fornece a base para uma mais efectiva estratégia custo-benefício e, recorrendo à curva resultante da regra de Pareto, dividem-se os produtos (clientes) em três categorias:

- “A” os 20% mais importantes
- “B” os 50% seguintes
- “C” os 30% restantes

Como as vendas em valor ou em quantidade podem ocultar significativas variações nos custos do serviço, o critério a adoptar é o da rendibilidade dos produtos (clientes). Como medida da rendibilidade pode considerar-se a contribuição para o lucro como a diferença entre o acréscimo de rendimento e os custos directamente relacionados, com o avançar do produto no decorrer do sistema Logístico.

Pode-se definir a política de:

“A” localizados o mais perto possível do cliente

“B” e “C” mais para trás na cadeia de abastecimento (menos localizações e transporte mais rápido)

Uma das formas mais efectiva de gerir o nível de serviço é ter em consideração, simultaneamente, a contribuição e a rotação do *stock* (vendas anuais/stock médio anual).

Procurar reduzir custos – alta rotação sugere procura frequente mas como a contribuição é baixa a prioridade é a procura de melhoria da rendibilidade.

Promover elevada disponibilidade – com alta rotação e elevada contribuição existirão poucos produtos é, por isso, possível localizá-los perto do cliente e ter uma elevada disponibilidade.

Rever – baixa rotação e contribuição marginal. Se não forem estratégicos na carteira de produtos poderá haver interesse em descontinua-los.

Entrega JIT – elevada contribuição e baixa rotação permite localiza-los o mais atrás possível na cadeia para reduzir os *stocks* e expedi-los por transporte expresso.

À prioridade dos produtos pode juntar-se a prioridade dos clientes (dupla aplicação da regra 80/20).

É frequente que os negócios sejam excessivamente dependentes de um reduzido número de clientes comparando com um reduzido número de linhas de produtos (produtos chave).

Exemplo:

4% das transacções (linhas de encomendas) produzem 64% do lucro total.

20% dos clientes compram 20% dos produtos = 4% do total clientes/transacções de produtos.

80% de 80% do lucro total = 64% do lucro.

Da análise efectuada, poder-se-á tirar o seguinte proveito:

- Oferecer os melhores níveis de serviço e de disponibilidade para os clientes chave que compram produtos chave.
- No outro extremo deve-se, em permanência, rever os clientes e os produtos menos rentáveis.
- Numa situação intermédia, é aconselhável algum pragmatismo quanto ao “valor crítico” de um produto para o cliente.

É, p.e. o caso das peças sobresselentes quando o custo da peça é baixo e alto o custo de paragem de uma máquina.

1.7.3 Standards do Serviço ao Cliente

- Do ponto de vista do cliente, só existem dois níveis de serviço, 100% (recebe exactamente o que pediu), ou 0%.
- Deve existir compatibilidade entre aquilo que o cliente espera e aquilo que lhe podemos fornecer.
- Os standards de serviço devem ser negociados porque numa relação de longo prazo nenhuma das partes pode “tirar proveito” da outra.
- Os standards de serviço são estabelecidos por segmento de mercado após estudo dos clientes e benchmarking competitivo.

- As áreas chave em que os standards são essenciais são:
- Tempo do ciclo de encomendas – tempo entre a colocação da encomenda e a entrega
- Disponibilidade de *stock* - % da procura de um SKU que pode ser satisfeita a partir do stock
- Limitações ao tamanho da encomenda – medida da flexibilidade de fornecer JIT em pequenas quantidades
- Facilidade de encomendar – são os nossos sistemas compatíveis? É fácil fazer negócio connosco?
- Frequência de entrega – medida da flexibilidade de fornecer JIT em apertadas “janelas temporais”
- Fiabilidade de entrega - % das encomendas entregues em tempo
- Qualidade da documentação – É a nossa documentação “amigável”? Qual a taxa de erros?
- Tratamento das reclamações – Com rapidez e eficiência se tratam as reclamações
- Encomendas completas - % das encomendas entregues por inteiro
- Suporte técnico – qual o apoio pós-venda dado aos clientes? Tempo de reparação (se relevante)
- Informação sobre o estado da encomenda – conhecimento a todo o momento o estado da encomenda. Procedimentos de informação aos clientes em caso de problemas.
- Todos estes aspectos são susceptíveis de quantificação e de comparação com as exigências e com as melhores práticas (*benchmark*).
- Pode também criar-se, especialmente para comunicação interna, um índice compósito a partir das múltiplas medidas de serviço:

COMPONENTE DO SERVIÇO	PESO	NÍVEL	NÍVEL PONDERADO
Encomendas completas	0,300	0,700	0,210
Entregas no prazo	0,250	0,600	0,150
Informação s/a encomenda	0,250	0,800	0,200
Correcção da factura	0,100	0,900	0,090
Devoluções	0,100	0,950	0,095
Índice do serviço			0,745

Ilustração 3 - Exemplo cálculo nível serviço ao cliente

III. Contextualização da Empresa

1. História da Unicer

A história da Unicer já conta com uma longevidade de 122 anos de existência.



Ilustração 4 - História da Unicer [1]

Foi a 7 de Março de 1980 que, foi fundada a CUPF - Companhia União Fabril Portuense, pela fusão de sete fábricas de cerveja, seis no Porto e uma em Ponte da Barca. Desde a sua fundação, com um capital inicial de 125 contos de réis, distribuídos por 1250 acções de cem mil réis cada até aos nossos dias, a Unicer tem vindo a percorrer um longo caminho, intimamente ligado à história do Porto e do País. Desde as velhas instalações da Rua do Mello até aos nossos dias, muitos foram os momentos que marcaram a nossa História como, por exemplo, a admissão na Empresa, em 1920, a título experimental, das primeiras mulheres.

A 6 de junho de 1964, tem lugar a primeira visita oficial à nova fábrica de Leça do Balio por parte do Ministro da Economia seguindo-se, em 28 de Setembro, a cerimónia de inauguração presidida pelo Presidente da República, facto que demonstra, já na altura, a importância da nossa Empresa.

Em 1 de Junho de 1977, a CUPF, a Copeja e a Imperial uniram-se, dando origem à Unicer, União Cervejeira E.P., mantendo-se com o capital público até 28 de Junho de 1990, data em que foi totalmente entregue à iniciativa privada.

A 1 de Janeiro de 2001, com o presidente executivo Sr. Eng.º. Ferreira da Oliveira, a Unicer passa a designar-se por Unicer – Bebidas de Portugal, S.A., deixando de ser apenas uma empresa cerveja, tornando-se uma empresa de bebidas. Adquire a Quinta do Minho e Quinta da Pedra, reforçando a sua presença no sector dos vinhos. Em 2002, adquire também a VMPS (Vidago, Melgaço e Pedras Salgadas) e Caféeira, reforçando a presença no sector das águas e assinalando a entrada no sector dos cafés.

Em Junho de 2006, a Unicer iniciou uma nova fase da sua história. Com a entrada do Dr. António Pires de Lima para Presidente Executivo, começou a ter uma nova orientação estratégica, tendo focalização nos negócios de Cerveja e Aguas, práticas mais modernas de Gestão e a simplificação da estrutura organizacional da Empresa. Actualização de competências comerciais e de marketing, consolidação do bom desempenho internacional Angola e África, Europa e Resto do Mundo, como de seguida vamos poder verificar com maior detalhe a sua importância para a empresa. Por fim, aposta numa cultura de Resultados [2].

De seguida, ficam os marcos históricos da marca Super Bock:

- 1927: nasce a marca Super Bock.
- 1977: Super Bock ganha a primeira medalha de ouro no concurso Monde *Selection de la Qualité*.
- 1992: a marca atinge a liderança no mercado de cerveja.
- 1995: 1º Super Bock Super Rock.
- 1998: Super Bock patrocina a maior exposição do século, a EXPO 98.
- 2002: a marca completa o 75.º aniversário e lança uma edição comemorativa limitada. O Super Bock Super Rock chega a Espanha.
- 2003: Super Bock começa um ambicioso programa de inovação que vai revolucionar todo o mercado de cervejas e que deu origem às Super Bock Stout (2003), Super Bock Green (2004), Super Bock Abadia e Tango (2006).
- 2005: Super Bock ganha dois prémios de ouro e um de prata, sendo a marca mais galardoada na 1.ª edição dos Prémios de Eficácia Publicitária.
- 2006: Realiza-se o segundo Super Bock Super Rock Angola, lançamento da máquina Super Bock XpresS.
- 2007: Lançamento de Super Bock Sem Álcool e da garrafa Super Bock em alumínio.
- 2008: Lançamento de Super Bock Abadia Rubi e de Super Bock Abadia Gold; desenvolvimento do primeiro filme Super Bock em formato 3D Digital; desenvolvimento da nova garrafa TR Super Bock; lançamento de Super Bock XpresS em garrafa e *restyling* de imagem de toda a gama Super Bock.

É também o ano em que Super Bock Sem Álcool e Super Bock XpresS foram eleitas como Produto do Ano 2008, pelo Grande Prémio de Marketing e Inovação.

- 2009: Em abril de 2009 a SUPER BOCK introduz no mercado o conceito pull off (abertura fácil), sendo a pioneira em Portugal deste sistema de abertura. Lançamento de Super Bock Verão edição limitada 2009.
- 2010: Lançamento SB sem álcool Maçã. Lançamento Super Bock Verão edição limitada 2010.
- Lançamento ICEBOCKS, caixa de gelo (embalagem com abertura especial, permitindo a colocação de gelo no interior, e com material específico para garantir a estanquicidade).
- Lançamento da Super Bock Mini Abertura Fácil, no mercado angolano com a designação “ Saca Fácil”.
- 2011: Lançamento da Super Bock Classic. É uma cerveja clássica, com um sabor distinto, que perdura e que reforça a tradição cervejeira da marca Super Bock [3].

2. Visão e Missão da empresa

A Visão da empresa, tem como principal objectivo proporcionar aos consumidores, onde se encontrem, a Unicer e as suas marcas serem sempre a sua primeira escolha.

Conquistar a preferência dos Consumidores para as Marcas da empresa, é a Missão constante com que a empresa se depara no dia-a-dia.

- *“Seremos o parceiro preferido dos nossos Clientes”*
- *“Obtermos o reconhecimento e valorização adequados por parte da Comunidade, e garantirmos a remuneração e a confiança dos nossos Acionistas”*[6]

Com paixão e energia, as Pessoas que trabalham na Unicer são o maior garante do cumprimento dos compromissos e impulsionarão a Unicer como Líder em Portugal e nos Mercados Alvo.

Ser Unicer é:

- *“Ser Direto e Transparente não é ter agendas escondidas”*
- *“Ser Ousado e Empreendedor não é acomodar-se e ter medo de arriscar”*
- *“Ser Responsável e aprender com os erros não é ser arrogante e não saber reconhecer o erro”*
- *“Saber e gostar de trabalhar em Equipa não é ser individualista”*
- *“Ser Aberto e olhar para fora não é estar fechado à mudança e ser incapaz de criar relações”* [6].

3. Estrutura Accionista

A Estrutura Accionista da Unicer, constituída a 1 de Janeiro de 2001, é detida por dois grandes grupos, Viacer e Carlsberg. O Grupo VIACER que possui a maioria, tendo 56%, integrando os grupos BPI com 26%, a Arsopi com 28% e a Violas com 46%. Sendo os restantes 44% detidos pelo Grupo Carlsberg.

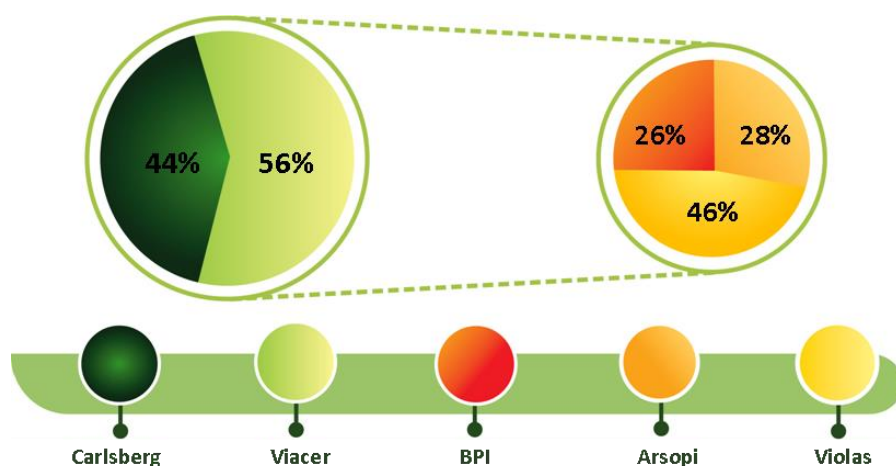


Ilustração 5 - Estrutura accionista Unicer

É de ressaltar que, a Unicer é a única em empresa no seu sector em que o capital é maioritariamente português.

4. Estrutura Organizacional

A Estrutura Organizacional implementada na Unicer, é uma estrutura simples, orientada pelo processo de reestruturação iniciado em 2006.

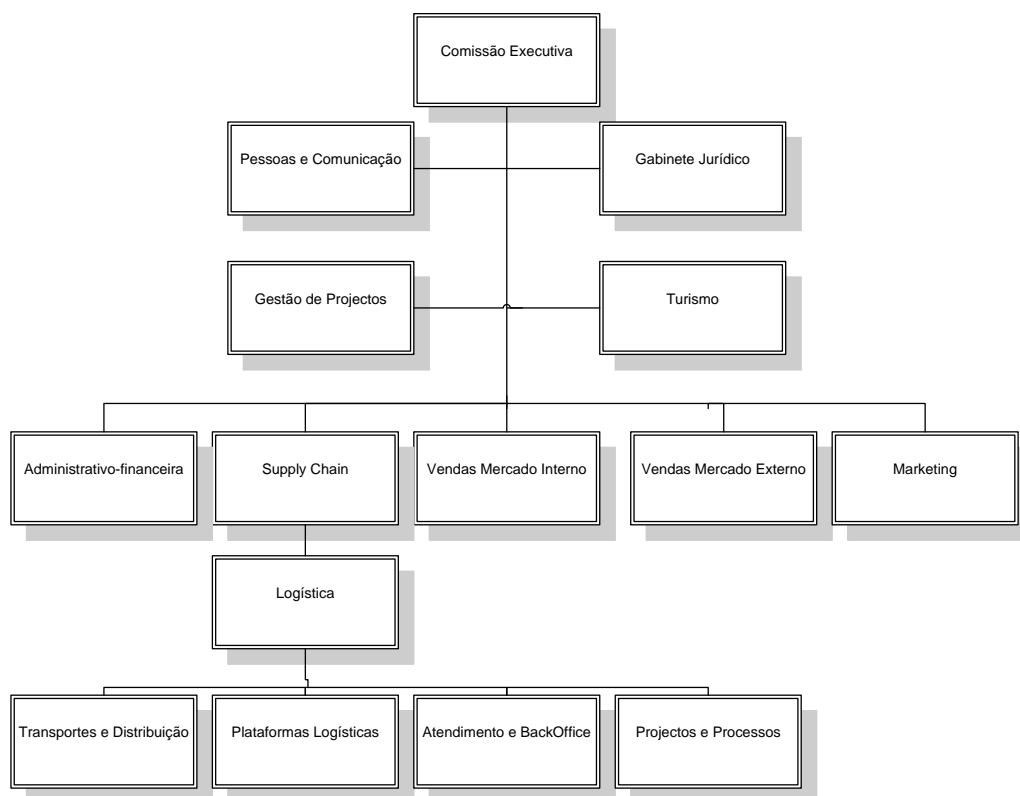


Ilustração 6 - Organograma simplificado Unicer

É retratada com maior ênfase o departamento da *Supply Chain*, onde se enquadra o serviço em estudo, *Atendimento e BackOffice*.

5. Marcas da Unicer

5.1 Segmentação e Posicionamento

Sendo a Unicer a maior empresa do sector de bebidas em Portugal, a sua segmentação é diversificada, estando assim dividida por diversos negócios, como das Cervejas, Águas, Refrigerantes, Vinhos e Sidras, tendo como maior foco o negócio das Cervejas e Águas onde detêm uma exposição de extrema relevância. Super Bock e Pedras Salgadas são as estrelas de maior grandeza na galáxia das marcas com que a Unicer estreita a relação de confiança e cumplicidade que tem com os consumidores. Os referidos segmentos são compostos pelas marcas constantes na Ilustração 7 - Segmentos da Unicer.



Ilustração 7 - Segmentos da Unicer

Na Ilustração 8 - Gráfico dos segmentos da Unicer, é demonstrado o peso que cada segmento representa para a Unicer, sendo a Cerveja e a Água, como referido anteriormente, as que detêm uma exposição de extrema relevância, cerca de 92%.

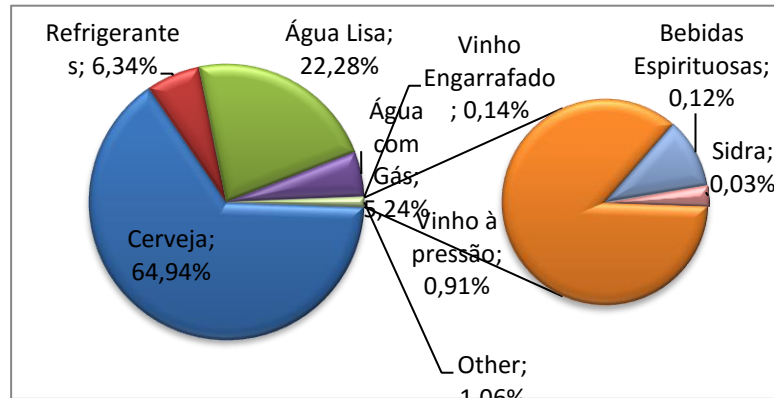


Ilustração 8 - Gráfico dos segmentos da Unicer

5.1.2. Cerveja

Com uma longevidade e honrosa história, e por ter sido o único segmento ao longo várias décadas, a cerveja continua a ter um papel vital para a empresa, representando 64% de todo volume facturado, cuja diferenciação é baseada no “Premium” quando é mencionada a marca Carlsberg, no “mainstream” a Super Bock e no “Preço”, a Cristal.



Ilustração 9 - Segmento cervejas

Para uma melhor percepção da importância que cada marca representa para o segmento da cerveja, fica de seguida a Ilustração 10 - Gráfico segmento cerveja, com o peso que cada marca contribui, onde se verifica a esmagadora ocupação que Super Bock detém.

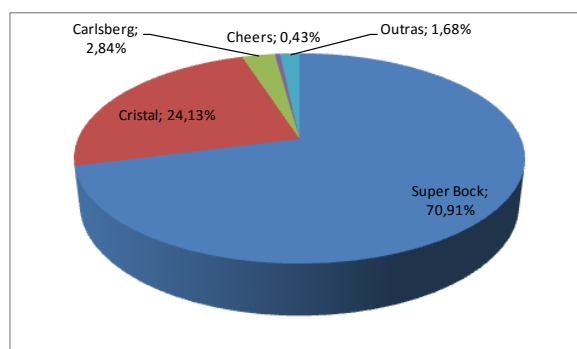


Ilustração 10 - Gráfico segmento cerveja

No texto a seguir indicado, constam as principais marcas do segmento das cervejas, onde retrata um pouco da sua história, posicionamento no mercado e público-alvo.



A marca Super Bock nasce a 1927, única no mercado a ganhar 35 medalhas, sendo 33 de Ouro, no concurso internacional Monde *Selection da la Qualité*. Super Bock é produzida a partir de matérias-primas seleccionadas e de elevada qualidade, que lhe conferem um conjunto de características de cor, sabor, espuma e corpo que a diferenciam das restantes cervejas no mercado e que a tornam numa cerveja apetecível e largamente apreciada. Conhecida por 100% dos consumidores de Cerveja, Super Bock é uma marca de cerveja de referência nos atributos de imagem de confiança e qualidade percebida. Super Bock é a marca preferida dos consumidores, além de ser a cerveja mais consumida regularmente por 61% dos consumidores. Super Bock é a marca de cerveja portuguesa mais internacional e vendida em maior número de países. Em Angola, a marca Super Bock é conhecida como a cerveja “GT1”, uma clara apreciação da sua qualidade [4].



A Carlsberg, original da Dinamarca, foi lançada no mercado português em 1972 e duas décadas depois integrou o portefólio da Unicer, reforçando a oferta de produtos da empresa portuguesa. Tornou-se na principal marca “*premium*” do mercado cervejeiro nacional[4].



Cristal é a cerveja mais antiga do mercado nacional - desde 1890, contando já com 120 anos de existência. A levedura utilizada no seu fabrico atribui-lhe uma leveza particular, ligeiramente mais leve que as cervejas correntes do mercado, com um aroma e gosto muito próprios[4].



A marca Cheers foi lançada em dezembro de 1992, tendo sido a primeira cerveja sem álcool a ser produzida em Portugal. Cheers responde às necessidades dos consumidores que, cada vez mais, se preocupam com o consumo de bebidas alcoólicas, com a qualidade de vida e com o seu equilíbrio físico e psicológico[4].

5.1.2. Águas

Constituído por grandes marcas, como demonstrado na Ilustração 11 - Segmento águas, o negócio das águas são uma importantíssima alavanca para a empresa, representado cerca de 27% de todo o volume facturado. A focalização neste negócio é tida com uma enorme atenção e acompanhamento.



Ilustração 11 - Segmento águas

De modo a dar a conhecer um pouco da sua história, posicionamento no mercado e público-alvo, fica de seguida referenciado, pequenos textos de cada uma das marcas que compõe o segmento das águas. Em primeiro lugar, ficará demonstrado as marcas de águas com gás e posteriormente as lisas.

5.1.2.1. Marcas de águas com gás

A marca Pedras Salgadas considerada com um diamante importantíssimo no seio do seu segmento, destaca-se das suas marcas com cerca de 98%.

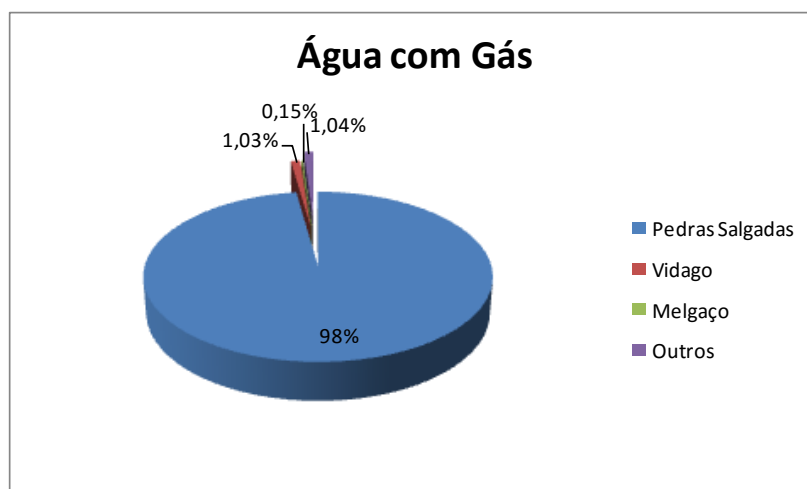


Ilustração 12 - Gráfico segmento água com gás



A água das Pedras nasceu em Pedras Salgadas, onde a realeza passava férias. As garrafas começaram por ser transportadas em barcos rabelos, ao lado das caixas de Vinho do Porto. A reputação de Pedras Salgadas foi oficializada em 1871, quando José Júlio Rodrigues, médico do reino, analisou a água de uma das nascentes. Recebeu a primeira medalha na exposição internacional de Viena, em 1873. Em 1893, iniciou-se o engarrafamento industrial e a distribuição da água, com o nome Pedras Salgadas, permitindo que a água ficasse ao alcance de toda a população nacional. Nos anos 60, a marca passou a confundir-se com o produto – água com gás – devido à sua notoriedade. Nos anos 90, foi protagonista de diversas alterações de imagem e campanhas de comunicação inovadoras e dinâmicas[5].

Água Mineral Natural Gasocarbónica, com uma composição única e constante, nasce no Nordeste de Portugal, num planalto integralmente isolado e livre de toda e qualquer influência poluente, numa região de rara beleza e pureza ambiental. A sua essência reside na sua única fórmula cujo segredo é apenas conhecido pela natureza, o que fazem dela a água com gás preferida dos portugueses.



Foi no longínquo ano de 1886 que, começou a ser comercializada a água Vidago. É uma água mineral gasocarbónica, logo muito rara e única. No ano 2002, ficou a fazer parte das marcas Unicer, onde 90% das vendas ocorrem no Minho e grande Porto e 53% dos consumidores de são mulheres. 3% da população portuguesa prefere esta água e é consumida por classes sociais mais elevadas. Única marca Portuguesa de água com gás Premium. O seu teor de CO₂ mais leve do mercado, logo a mais fácil de beber. Em 2010, com recuperação do parque de Vidago está associada ao projeto de desenvolvimento da Água de Vidago, que se encontra em fase de relançamento no mercado com uma imagem renovada. A nova Vidago está disponível em hotéis e restaurantes e será comercializada em lojas gourmet, bem como em grandes superfícies comerciais urbanas com espaço para esta tipologia de água. Para além da garrafa de 0,75 cl, haverá uma outra, com capacidade para 0,25 cl, especificamente direcionada para o canal alimentar[5].



O primeiro registo das Águas de Melgaço ocorreu no ano de 1884, mas foi em 1885 que se efectuou o primeiro engarrafamento. A Água de Melgaço era conhecida pelas suas propriedades especiais e indicada para o tratamento de diabetes. Extraordinariamente rica em sais minerais, a água de Melgaço é uma Água Mineral Gasocarbónica Natural de reconhecida qualidade. Após um longo período de interrupção, esta marca, com longa tradição, foi relançada em agosto de 2003, em garrafas 25 cl tara perdida[5].

5.1.2.2. Marcas de águas lisas

Representado mais de 22% de todo o volume da empresa, como demonstrado anteriormente na Ilustração 8 - Gráfico dos segmentos da Unicer, a marca Vitalis destaca-se no segmento das águas lisas, como é possível ser observado pela Ilustração 13 - Gráfico águas lisas com cerca de 53%.

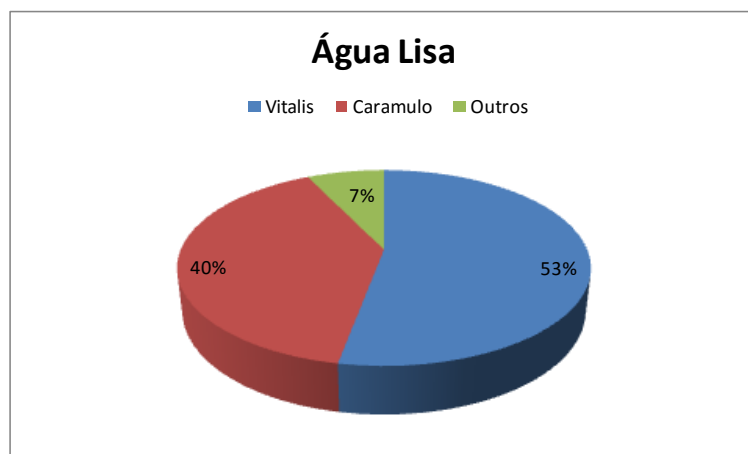


Ilustração 13 - Gráfico águas lisas



Em Junho de 1985 é lançado pelo grupo Unicer a marca Vitalis, uma água mineral natural que veio rapidamente conquistar uma boa posição no mercado nacional por resultado directo das suas características e reconhecida qualidade.

É no coração do parque natural da Serra de São Mamede e na Serra das Águas Quentes em Mação, que é captada a água mineral natural Vitalis. É uma água que tem sabido acompanhar as tendências e estilos de vida dos seus consumidores.

Em 1998, Vitalis é a água oficial da Expo 98 realizada em Lisboa, evento que muito ajudou à projecção da marca no mercado.

No ano 2002, é lançado o garrafão de 5 litros para responder à crescente procura da água Vitalis pelas famílias portuguesas no canal Alimentar (Hipermercados, Supermercados e outras lojas).

Em 2006 é o lançamento de Vitalis Sabores, reforça o seu carácter inovador e introduz na sua gama a Vitalis Sabores, com sabor a Limão e sabor a Maçã.

A marca é reconhecida pela sua imagem positiva, jovem, enérgica e vibrante, cheia de vitalidade e sofisticação, e de garantia de uma hidratação de confiança e um estilo de vida saudável. Por tudo isto, Vitalis tem desde sempre na sua essência a vitalidade e a paixão pela vida,

promovendo o bem-estar e o prazer. O objectivo da empresa continua a ser posicionar-se sempre como a primeira escolha para as pessoas com um estilo de vida activo e saudável[5].



Nas vertentes de uma das serras mais bonitas de Portugal, a Serra do Caramulo, nasce a água Caramulo, sendo considerada uma água pouco mineralizada e com um pH ácido. Em 2005, a marca é alvo de uma renovação de imagem, referências e posicionamento. Caramulo apresenta uma nova garrafa, de cor azul – uma inovação no mercado nacional – transmitindo elegância, harmonia, modernidade, pureza e frescura. A nova imagem moderniza e sofisticada a marca, mantendo alguma ligação com a imagem anterior no que se refere aos códigos cromáticos, nomeadamente o logotipo azul[5].

5.1.3. Refrigerantes

Apesar de não possuir marcas com um nível de notoriedade semelhante aos líderes de mercado, esta família de produtos apresenta resultados interessantes, como foi possível verificar na Ilustração 8 - Gráfico dos segmentos da Unicer.

Atualmente a Unicer apresenta uma gama simplificada de refrigerantes (Ilustração 14 - Segmento refrigerantes), mas que permite responder às necessidades dos consumidores, retalhistas e parceiros de negócio, estando o serviço de barril numa posição de excelência.



Ilustração 14 - Segmento refrigerantes

Consegue, ainda assim, estar presente nos segmentos mais relevantes da categoria e garantir uma presença no TOP 5 dos principais produtores de refrigerantes nacionais. Na Ilustração 15 - Gráfico refrigerantes, apresenta o peso que cada marca contribui para o referido segmento, salientando a marca Frisumo com cerca de 28% e 37% respeitantes a outros, fazendo referência a marcas próprias.

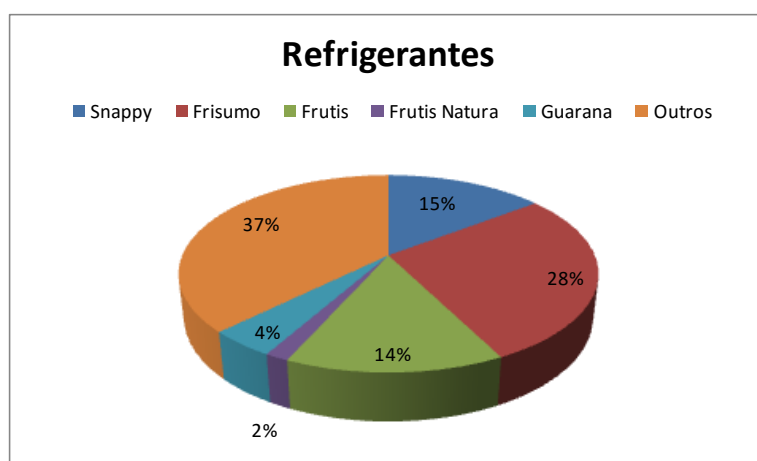


Ilustração 15 - Gráfico refrigerantes

5.1.4. Vinhos

Como é possível verificar na Ilustração 16 - Segmento vinhos, retrata todas as suas marcas e que são de enorme reconhecimento para Unicer, em virtude de já terem arrecadado por diversas vezes os primeiros prémios. De salientar o sucesso que tem vindo a ter o vinho de pressão, denominado de Vini, representando para o segmento cerca de 87%. Sucesso imediato, foi a nova aposta da Unicer no lançamento do novo artigo Sangria, demonstrando uma receptividade de tal ordem por parte dos consumidores, onde ultrapassou todas as metas expectáveis.



Ilustração 16 - Segmento vinhos

5.1.5. Sidras

Unicer lança a Somersby em Portugal, uma aposta que vem reforçar o portefólio da empresa e marca a sua entrada na categoria 'sidra'. Somersby é destinada aos apreciadores de bebidas leves e refrescantes e surge em Portugal com o objectivo de “dinamizar o mercado nacional de bebidas e criar novos hábitos de consumo, especialmente no Verão. A Somersby está disponível no canal HORECA, em garrafa TP de 33 cl e em barril de 30 litros para ser servida à pressão, estando ainda disponível em acções de venda específicas no canal alimentar. A Somersby é uma marca internacional, lançada em 2007 pelo Grupo Carlsberg – accionista de referência da Unicer.



IV. Negócio da Unicer

1. Introdução ao negócio

Ao longo das diversas décadas que a Unicer já atravessou, a empresa teve de estar sempre preparada para acompanhar as novas tendências do mercado e se estruturar de igual modo para fazer frente aos desafios que iam surgindo.

Até à década de setenta, grande percentagem de clientes que a Unicer detinha, eram essencialmente de distribuidores autorizados. Localizados pelas diversas áreas geográficas do território nacional, estes faziam a cobertura da sua área com acompanhamento comercial e logístico sob directrizes da Unicer. A empresa nessa altura encontrava-se estruturada desse modo para fazer face ao mercado.

No final da década de sessenta, mais concretamente em Novembro de 1969, surgiu o primeiro supermercado em Portugal, Pão de Açúcar. A chegada dos Supermercados e Hipermercados ao Espaço Português veio revolucionar em muito o sector comercial, procurando baixar ao mínimo os gastos directos de venda, espalhando os encargos de estrutura por um elevado volume de facturação que permitia baixar margens de lucro bruto. Só em 1985, é que surgiu o primeiro Continente situado em Matosinhos. A Unicer teve de imediato se estruturar a esta nova tendência de mercado para fazer face à exigência que emergia.

Na conjuntura actual, na desaceleração do investimento motivada pelo recente período de crise que atravessamos, as exportações começaram a subir em flecha e uma vez mais a Unicer teve de acompanhar esta nova exigência do mercado e criar meios para encarar uma oportunidade.

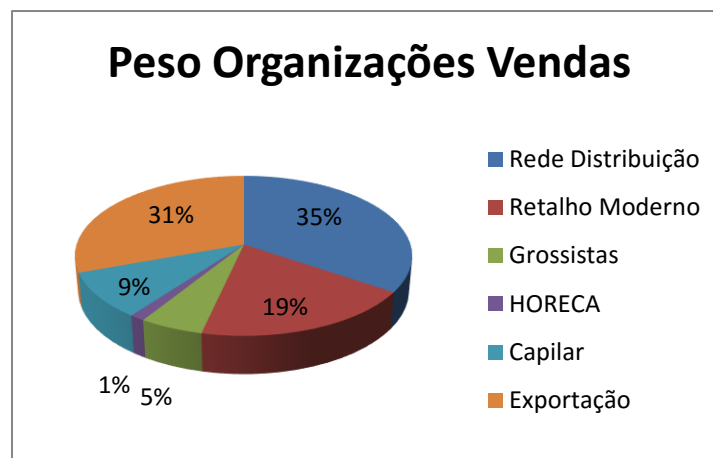


Ilustração 17 - Gráfico organizações vendas Unicer

Conforme apresentado anteriormente na Ilustração 17 - Gráfico organizações vendas Unicer, o volume de facturação da exportação já representa para a empresa 31%, uma enorme fatia, tendo só à sua frente a rede de distribuição com 35% e em terceiro o retalho moderno com 19%.

2. Unicer em Portugal

O negócio da Unicer em Portugal, encontra-se dividido em grandes grupos, designados por organizações de vendas, que agrupam diferentes clientes, conforme é possível verificar na Ilustração 18 - Negócio Unicer em Portugal. A área comercial da empresa encontra-se estruturada desta forma para fazer face às necessidades dos clientes em termos de negócio.



Ilustração 18 - Negócio Unicer em Portugal

Igualmente, a cadeia de abastecimento apresenta uma divisão similar, em virtude

do abastecimento a clientes de diferentes organizações de venda apresentarem especificidades e características muito próprias como se vai abordar de seguida.

2.1 Rede Distribuição

A Rede de Distribuição da Unicer encontra-se dividida em zonas geográficas bem definidas, onde opera um distribuidor autorizado.

Estes distribuidores são empresas, parceiros privilegiados de negócio, em que o seu papel se traduz no armazenamento de mercadoria, acompanhamento comercial e logístico para todos os pontos de venda de produtos Unicer, dentro da sua área geográfica. Estes distribuidores têm condições especiais, mas também algumas imposições, como iremos verificar.

Numa componente mais teórica, os compradores dos distribuidores, são retalhistas que mantêm contratos de exclusividade assentes com vários fabricantes, actuando em áreas geográficas específicas, dando cobertura com frota própria de veículos.

As funções básicas dos distribuidores, são definidas essencialmente pelos seguintes pontos:

- Equipa própria de vendedores externos;
- Grande variedade na oferta de produtos não similares;
- Absorção do custo de frete (frota própria, carga fechada e económica);
- Concorrência in loco com o produtor (vantagem de maior variedade de produtos, entrega rápida, absorção do frete, venda ao retalho)

O distribuidor acaba por ser um representante/agente, uma figura que não assume a compra e a posse do bem, ópera com catálogos, mostruários e tabelas, sob contrato, seguindo política de preços, prazos de entrega, devoluções e indemnizações determinadas pelo fabricante.

2.2 Distribuição Moderna

A Distribuição Moderna agrega todos os clientes da rede hipermercados e supermercados de diversas insígnias. Como retratado anteriormente, surgiu em 1969, e desde então, devido ao seu sucesso comercial, assistiu-se em pouco tempo a uma enorme explosão de aberturas de novas insígnias. Na Tabela 1 - Retalho moderno, a seguir ilustrada, constam as principais insígnias com que a Unicer estabelece parcerias.

O negócio desta rede apresenta características transversais e comuns no âmbito da área comercial (venda de produtos de grande consumo em regime predominantemente de livre serviço). No que diz respeito à cadeia de abastecimento são muito diferenciadas e apresentam comportamentos diversos.

Numa componente mais teórica, a distribuição moderna retrata todos os clientes chamados “retalho”, isto é, incluem todas as actividades relativas à venda de produtos ou serviços directamente aos consumidores finais, para uso pessoal e não comercial.

Um retalhista ou uma loja de retalho é qualquer empreendimento comercial cuja facturação provenha principalmente da venda de pequenos lotes, por oposição ao comércio grossista.

Tipos de lojas de retalho:















2.2.1 Supermercados – auto-serviço, baixo custo, baixa margem e alto volume (alimentação, higiene e limpeza doméstica)

2.2.2 Loja de conveniência – relativamente pequena, próximo a áreas residenciais, horários prolongados de funcionamento, linha limitada de produtos de conveniência de alta

rotatividade, preços mais altos (lanches rápidos, café, guloseimas, bebidas, medicamentos e alimentos).

2.2.3 Loja de “discount” – mercadorias padrão vendidas a preços mais baixos, com margens menores e volume maior (alimentar, produtos electrónicos e artigos desportivos).

Tabela 1 - Retalho moderno

Org. Vendas	Cliente (Grupo/Empresa/Insígnia)		
Retalho Moderno	Jerónimo Martins	Pingo Doce	
	Auchan	Jumbo	
		Pão de Açúcar	
	Sonae	Continente	
		Continente Modelo	
		Continente Bom Dia	
	Intermarché	Intermarché	
		Ecomarché	
		Dia/Minipreço	
		El-Corte Inglés	
		Froiz	
		Lidl	
		Aldi	
		E. Leclerc	

2.3 Grossistas

Os clientes do comércio grossista, são empresas especialmente direccionadas para o abastecimento a pequenos comerciantes, como micro/médios retalhistas (ex. mercearias). Na Tabela 2 - Clientes grossistas, a seguir indicada, constam os principais clientes com que a Unicer estabelece parcerias.

Tem como principal objectivo, antecipar as necessidades dos retalhistas, possuindo uma gama de escolha adequada.

As funções básicas do grossista, baseiam-se nos seguintes pontos:

- Aceitação dos riscos e custos de *stocks* (queda de procura, obsoletos, deterioração);
- Gama/variedades de produtos provenientes de fabricantes (oferta facilita escolha dos retalhistas);
- Financiamento do retalhista (repassa parte do prazo de pagamento que recebe do fabricante);
- Venda ao retalhista (através de vendedores internos e externos);
- Transporte (com custos reduzidos ou sem custos adicionais aos retalhistas);
- Produto para entrega imediata (nem sempre ocorre com o fabricante);
- Armazenamento (requer espaço, investimento capital, distância geográfica do fabricante).

Tabela 2 - Clientes grossistas

Org. Vendas	Cliente (Grupo/Empresa/Insígnia)	
Cash & Carry	Recheio	
	Makro	
	António Teixeira Lopes	ATL
	GCT	
	Outros	

2.4 HORECA Organizado

A palavra HORECA surge da ligação das iniciais das palavras **HO**téis/**RE**staurantes/**CA**fés. Como o seu próprio nome indica, os clientes desta organização, tratam-se de empresas que agregam de uma forma organizada um número alargado de abastecimentos que se dedicam à preparação e venda de alimentos e bebidas (tais como cantinas, cadeias de *franchising*, p.e.: Pizza-Hut, grupos de hotelaria, etc.). Na Tabela 3 - Clientes HORECA a seguir ilustrada, constam os principais clientes com que a Unicer estabelece parceria. Estando as diversas insígnias direccionadas para os diferentes segmentos de negócio, como as lojas M24 e Pransor situadas em gasolinheiras, as insígnias Eurest e Sogenave implementas sobretudo em cantinas e refeitórios e as insígnias Ibersol e casa das sandes, implementadas nomeadamente em superfícies comerciais.

Recai sobre estes clientes uma especial atenção, dada a visibilidade que dão aos produtos pelo facto de normalmente só serem munidos de apenas uma marca segmento.

Tabela 3 - Clientes HORECA

Org. Vendas	Cliente (Grupo/Empresa/Insígnia)
	<p>M24</p> 
	<p>Eurest</p> 
	<p>Restantes (Ibersol, Sogenave, etc.)</p> 

2.5 Retalho Capilar

Como foi definido anteriormente pela rede de distribuição, o retalho capilar age de igual modo, mas neste caso, o abastecimento a todos os pontos de venda é efectuado directamente pela Unicer, através de frota própria. Todo o acompanhamento comercial, técnico e logístico é efectuado através de equipas da própria empresa.

3. Unicer no Mundo

Ao nível Internacional, a Unicer está presente em mais de 50 países, como é possível verificar pela Ilustração 19 - Unicer no mundo, sendo de destacar países como Angola, Cabo Verde, Namíbia, França, Suíça, Luxemburgo, Espanha e UK.

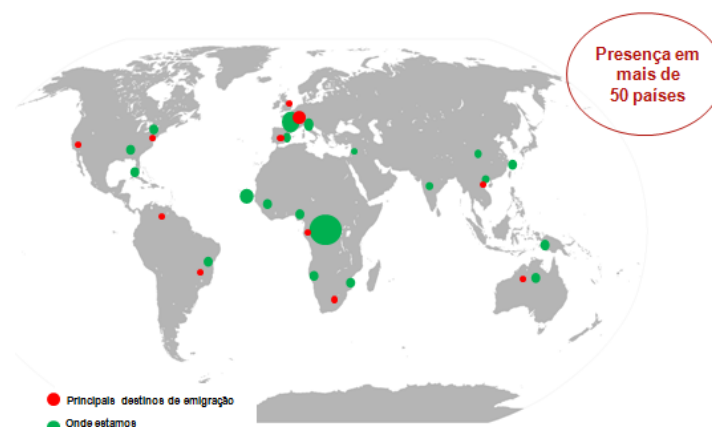


Ilustração 19 - Unicer no mundo

As marcas Super Bock e Água das Pedras continuam com um percurso bem-sucedido, tendo impulsionando a presença da Unicer no mercado externo, que já é responsável por 30% do volume de negócio da empresa. As exportações em 2011, tiveram um aumento 10% face ao período homólogo, como é possível verificar na Ilustração 20 - Tabela volumes facturados.

	Mercado Interno		Mercado Externo	
	2011	2010	2011	2010
VOLUMES	436	475	212	192

Ilustração 20 - Tabela volumes facturados

Em 2011, saíram do País mais de 200 milhões de litros de bebidas da empresa, sendo que, no total, as vendas ultrapassaram os 420 milhões, destacando-se 300 milhões de litros de cerveja.

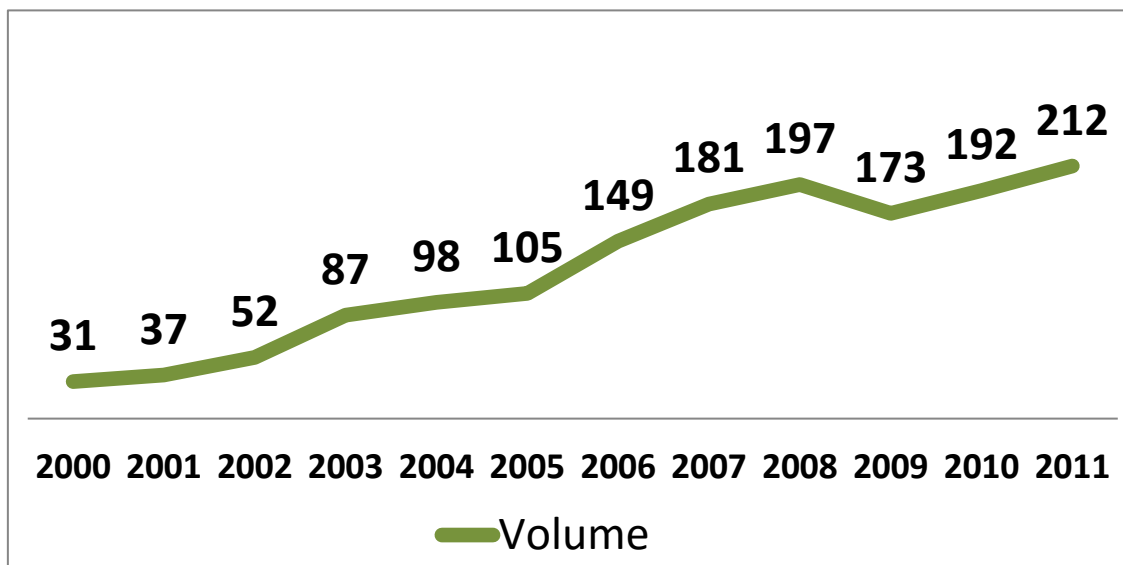


Ilustração 21 - Gráfico volume facturado

Conforme ilustrado na imagem a seguir indicada, grande responsável por todo este aumento, deve-se ao mercador africano, tendo uma importante fatia de 179 M LT, dos quais 157 pertencentes ao mercado angolano. Angola foi a locomotiva que fez o melhor ano de sempre na exportação de cerveja e reforçou o estatuto de maior exportador nacional de cerveja.

Africa 179 M LT (Angola 157 M LT)



Ilustração 22 - Mercado africano

A Europa também teve um contributo bastante interessante, com cerca de 29 M LT.

Europe 29 M LT



Ilustração 23 - Mercado europeu

A abertura de novos clientes e mercados na América, na Ásia e Médio Oriente, também ajudou ao crescimento.

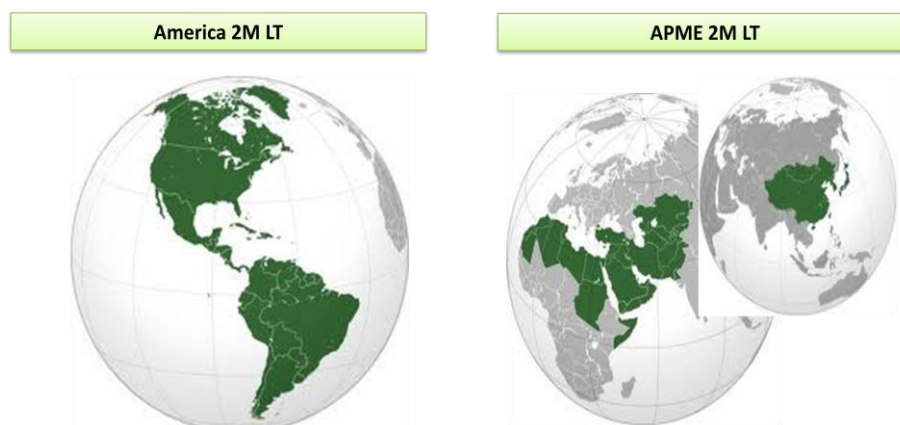


Ilustração 24 - Mercado americano, asiático e médio oriente

Em 2011 foram exportados um total de 13.000 contentores.

4. Resultados

Objectivos bem traçados, estrutura bem definida e uma cadeia bem montada, são estes os principais factores de sucesso da empresa. No último ano fiscal, a Unicer encerrou o exercício com um lucro de 25 milhões de euros, tendo gerado um *free cash flow* de 40 milhões de euros e uma diminuição da dívida para 190 milhões de euros.

	2011	2010
Volume	648,8	666,9
Vendas Líquidas	456,9	465,4
EBITDA	84,8	92,0
EBIT	53,6	58,0
Res. Líquido	24,1	30,4

Tabela 4 - Resultados 2011

V. A Cadeia Abastecimento na óptica da distribuição moderna

1. Estrutura e Funcionamento da Cadeia de Abastecimento da Unicer

O âmbito de actuação da Cadeia de Abastecimento da Unicer, traduz-se no papel de garantir o desenvolvimento da actividade da mesma, considerando o aprovisionamento dos materiais, a produção, a armazenagem e entrega dos produtos finais aos clientes, garantindo as actividades de planeamento, controlo e gestão de qualidade, ambiente e segurança, de acordo com as directrizes, Plano Estratégico e Orçamento aprovados em Comissão Executiva. A Unicer tem como missão assegurar o desenvolvimento e a permanente adequação e competitividade dos recursos produtivos, Logísticos e das pessoas do *Supply Chain*, suportados numa cultura de melhoria contínua de todos os processos e alinhar a actividade da área no sentido do cumprimento da estratégia de sustentabilidade da Unicer.

De seguida fica demonstrado a Ilustração 25 - Organigrama *Supply Chain* Unicer, com uma breve descrição dos principais departamentos da cadeia:

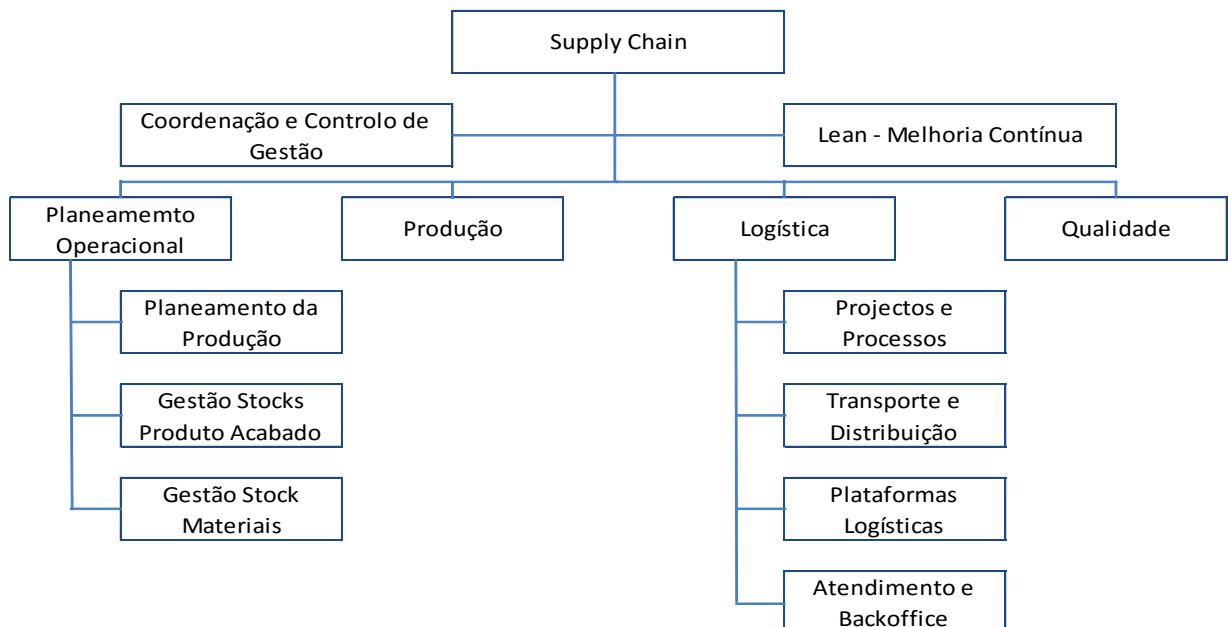


Ilustração 25 - Organigrama *Supply Chain* Unicer

Coordenação e Controlo de Gestão

Objectivo principal consiste na coordenação dos trabalhos anuais de preparação do Orçamento de Exploração, Plano de Investimentos e Plano de Negócios das diferentes áreas de *Supply Chain* e garantir a sua posterior monitorização e controlo.

Lean – Melhoria Contínua

Tem como objectivo implementar e coordenar a gestão transversal de um programa de melhoria contínua em todas as áreas do *Supply Chain*, tendo por base a filosofia Lean e em articulação com os respectivos Agentes Lean.

Planeamento Operacional

Assegurar o processo de planeamento integrado e transversal da cadeia de abastecimento da Unicer, bem como a gestão adequada dos seus *stocks*, com enfoque no nível de serviço ao cliente e otimizando a utilização dos recursos produtivos e logístico.

Produção

Garantir a produção de todos os produtos com os padrões de qualidade definidos pela Unicer, de acordo com o planeamento da cadeia de abastecimento, fazendo-o ao mais baixo custo possível e no respeito pelas normas de ambiente, higiene e segurança.

Logística

Assegurar a gestão integrada da cadeia de abastecimento da Unicer e o atendimento e backoffice aos clientes, fazendo uso das melhores práticas, com enfoque na qualidade e no nível de serviço prestado aos clientes.

Qualidade

Definir as políticas da Qualidade, Ambiente, Segurança e de Melhoria Contínua e garantir o seu cumprimento.

Após uma análise detalhada aos departamentos que constituem a Cadeia de Abastecimento da Unicer, será apresentado de seguida, todo o fluxo operacional da organização com vista a responder a todas as suas áreas de negócio e respectivas especificidades. Será ainda feita uma breve descrição dos diversos centros de produção, plataformas de distribuição que a Unicer detém espelhadas pelo país, o que permite responder sempre eficazmente às exigências dos seus clientes e diferenciar-se dos concorrentes por uma larga vantagem.

Como foi abordado no terceiro capítulo, a entrada no mercado dos supermercados nos anos 70, originou uma nova exigência de distribuição e face à estrutura que a Unicer detinha na altura, permitiu responder da melhor forma às especificidades desta nova distribuição. Possuindo pólos

de Norte a Sul, conseguiu num lead-time muito reduzido, 24 horas, satisfazer todos os pedidos efectuados pelas diversas insígnias de clientes.

Para uma melhor compreensão, será feito de seguida uma distinção dos conceitos centros de produção, plataformas de distribuição e plataformas externalizadas:

- O centro produtor é um centro fabril onde se produz e se procede ao embalamento de cerveja e refrigerantes ou o enchimento de águas.
- Nas plataformas de distribuição, estas têm como função, a recepção e armazenagem do produto proveniente dos centros produtores e numa segunda fase é levado a cabo o manuseamento para se proceder à sua expedição para o mercado.
- No que concerne às plataformas externalizadas, como o próprio nome indica, são externas à Unicer, pertencentes a um operador logístico, em que têm a missão de recepcionar e expedir as encomendas de determinados clientes como iremos ver mais à frente.

Estando associado aos centros produtores, plataformas logísticas, em que estas possuem uma superior capacidade de armazenagem. São utilizadas essencialmente para absorver a produção resultante dos centros produtores e fazem também em simultâneo a expedição para os centros de distribuição e clientes com elevados volumes encomendados, exemplo dos clientes da rede de distribuição, clientes da distribuição moderna centralizados e grossistas.

De seguida, Ilustração 26 - Mapa centros produtores e distribuição Unicer com uma breve descrição dos mesmos

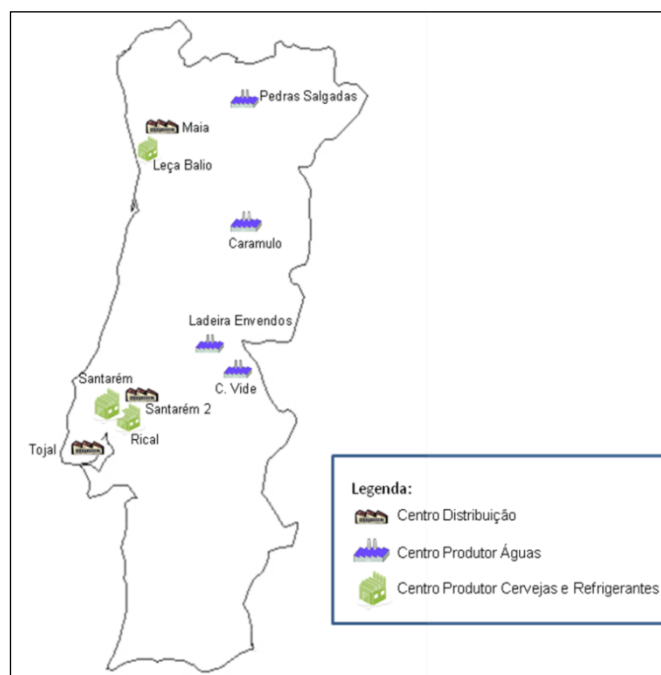


Ilustração 26 - Mapa centros produtores e distribuição Unicer

Centro Produtor Leça Balio (centro produtor e plataforma logística associada), localizado em Matosinhos é o maior centro da Unicer. Focalizado na produção de cerveja, detém de linhas de enchimento, para diversos tipos de produtos e embalagens (taras retornáveis, taras perdidas e barril). Apresenta o armazém com maior capacidade da empresa, com uma logística de elevada complexidade e orientado para expedição de grandes volumes (com alguma relevância para a zona Norte do país) inclusive contentores para exportação.

Centro Produtor Santarém (plataforma logística associada). Centro fabril orientado para a produção de cerveja. O centro logístico faz a distribuição nos mesmos moldes que o de Leça do Balio, com particular incidência no sul do país.

Centro Produtor Rical (plataforma logística associada). Localizada em Santarém, é o centro fabril de refrigerantes da Unicer. Também efectua o enchimento de algumas referências de cerveja.

Centro Produtor Pedras Salgadas (plataforma logística associada). Captação e enchimento de águas com gás de Pedras Salgadas. Recebe por pipeline, água da captação de Vidago, efectuando também o seu enchimento.

Centro Produtor Caramulo (plataforma logística associada). Captação e enchimento de águas lisas provenientes da Serra do Caramulo.

Centro Produtor Castelo de Vide (plataforma logística associada). Captação e enchimento de águas lisas do maciço granítico da zona de Castelo de Vide (nordeste alentejano), nomeadamente as taras retornáveis (vidro) da marca Vitalis e alguns formatos PET. Apresenta algumas condicionantes de espaço.

Centro Produtor Ladeira de Envedos (plataforma logística associada). Captação e enchimento de águas da zona do Parque Natural da Serra de S. Mamede, produz os formatos PET mais volumosos da marca Vitalis (1.5 L e 5L). É a maior plataforma logística de águas da Unicer, construída com o objectivo de efectuar o armazenamento de grandes quantidades de águas lisas e a expedição de elevados volumes.

Maia (plataforma de distribuição). Actua essencialmente para os clientes do norte do país.

Santarém 2 (plataforma de distribuição). Do mesmo modo que actua a plataforma da Maia, esta encontra-se mais focalizada para a zona sul do país, à excepção da zona de Lisboa.

Tojal (plataforma de distribuição). Focalização na zona da Grande Lisboa.

No que diz respeito às plataformas externalizadas, neste momento a Unicer trabalha com três operadores diferentes, sendo dois a norte e um a centro.

Os dois operadores que se encontram a norte, são plataformas de distribuição externas, que têm como principal função o recebimento, manuseamento e expedição das encomendas, uma mais vocacionada para a exportação e cargas completas de monoproduto, provenientes de encomendas de elevado volume, como clientes do canal grossista e distribuidores. A outra, é essencialmente para todas encomendas derivadas dos clientes da distribuição moderna, HORECA e clientes da distribuição Capilar, salvo algumas excepções particulares.

Como já exposto, estas plataformas fazem a recepção do produto proveniente dos centros produtores e plataformas de distribuição de acordo com os volumes encomendados, análise esta, efectuada pelo departamento da gestão de *stocks*. Todo o procedimento da chegada à entrega da encomenda, será retratado um pouco mais à frente com uma imagem ilustrativa. Posteriormente, procedem ao manuseamento das encomendas (*picking*) e efectuem o carregamento.

Por fim, a terceira plataforma, Tojal, embora as instalações sejam da propriedade da Unicer, toda a operação implementada é da responsabilidade de um operador logístico. Da mesma forma que actua a plataforma a norte nos clientes da HORECA e distribuição Capilar, este operador age de igual modo.

Conforme Ilustração 27 - Fluxo recepção à expedição encomenda, todo o circuito da encomenda passa por diversas etapas. Para uma melhor compreensão, serão de seguida apresentadas todas as etapas e especificidades com que a Unicer se encontra estruturada para fazer face aos diversos clientes que detém (Retailho Moderno, Rede Distribuição, Grossistas, Rede Capilar e HORECA).

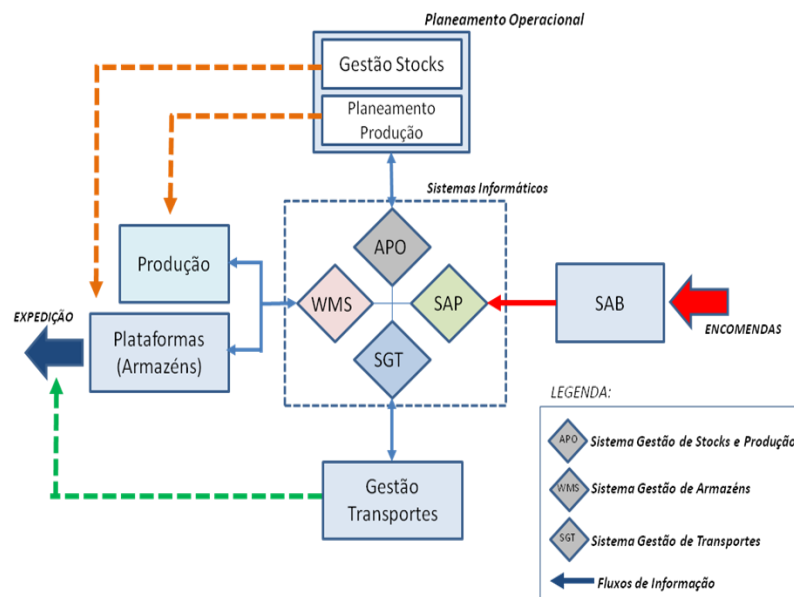


Ilustração 27 - Fluxo recepção à expedição encomenda

- SAB

Sendo o SAB (Serviço Atendimento e *Backoffice*) a primeira linha da Unicer no contacto com o cliente, é neste serviço que todo o processo da encomenda tem início e onde também será alvo de estudo e investigação no capítulo 6.

Como primeira etapa de todo o circuito, o fluxo de informação inicia com a recepção das ordens de compra (*purchasing order*) que podem chegar pelas diferentes vias, nomeadamente o EDI (*Electronic Data Interchange*), sistema que permite a troca electrónica de mensagens/documentos estruturados e mais adoptado pelos clientes da distribuição moderna e rede distribuição. Os restantes clientes, nomeadamente da área de exportação e de menor volume, HORECA, utilizam outros meios de comunicação como Fax, Email ou Telefone. Esta etapa acaba por ser comum a todos os clientes embora estejam definidas algumas condições como, *lead-time*, janela de entrega e *price* específicos para alguns grupos como irá já ser apresentado de seguida:

- No caso dos clientes da Distribuição Moderna, CAPILAR e HORECA, o *lead-time* definido é de 24 horas e suas janelas de entrega encontram-se organizadas por zonas geográficas.
- Para os clientes Grossistas já o *lead-time* é de 48H e os da Rede de Distribuição de 72H. Neste tipo de clientes não há restrições a nível de janelas de entrega em virtude se tratarem de encomendas de grande volume, ocuparem toda ou grande parte da capacidade do camião e geralmente serem de monoproduto.
- Quanto aos clientes de exportação, o caso já muda de figura, em virtude de haver mais variantes e o mesmo enquadra-se com *lead-time* de uma semana ou mais dependendo do destino de embarque. Todas estas imposições, considerando também o *price*, verificado na ordem de encomenda são monitorizadas através de uma ferramenta do ERP SAP, denominada *QUALITY-CHECK*.

Concluída esta monitorização, passará de imediato para uma segunda etapa, em que dará continuidade à operação.

- Planeamento e Gestão Stocks.

Actividade Logística importantíssima, em virtude de ter um papel determinante na ligação entre as encomendas e previsões de encomendas e a produção. Cabe ao Planeamento e Gestão Stocks analisar a disponibilidade de *stocks* através da aplicação *APO*, para o abastecimento das encomendas nas diversas plataformas. Esta aplicação o *APO*, é um componente chave do pacote de soluções empresariais da SAP AG. É uma ferramenta robusta e poderosa para efectuar a Gestão integrada da Cadeia de Abastecimento, fornecendo todos os instrumentos para planear e otimizar a nível estratégico, tático e operacional indica o centro em que a encomenda deverá ser

expedida. Terminada esta análise, entra em campo mais uma actividade Logística a Gestão de transportes.

- Gestão de Transporte

Considerada como sendo uma das actividades responsáveis por uma boa parte dos custos logísticos, tendo em conta a movimentação dos fluxos físicos de materiais, sejam eles quais forem, através da selecção de modos de transporte, contratação de prestadores de serviço de transporte e a gestão contratual desses prestadores de serviço.

Esta actividade como terceira tarefa do fluxo de informação, tem como principal responsabilidade a contratação das encomendas, após a gestão efectuada pelo Planeamento e Gestão de Stocks.

Para fazer face às exigências dos clientes, como referido no início deste ponto, a gestão de transportes da empresa encontra-se de igual modo estruturada, estando assim definida como distribuição primária, distribuição secundária, mobilidade e exportação. Para uma melhor compreensão, será de seguida definido cada um destes conceitos:

- Distribuição primária - contempla todos os clientes de cargas completas, isto é, encomendas de clientes provenientes da Rede de distribuição, Grossistas e também clientes da distribuição moderna oriundas de centrais de compra.
- Distribuição secundária – abrange todos os clientes da distribuição moderna, nomeadamente das insígnias Continente, Jumbo e Pingo-Doce e a distribuição é efectuada tendo em conta as janelas de entrega com a criação de viagens por zonas geográficas, através de grupagens pelas diversas plataformas da Unicer.
- Mobilidade – este tipo de distribuição considera todos os clientes da Rede CAPILAR e HORECA, denominada distribuição “porta a porta” e tem também em linha de conta as janelas de entrega. Enquanto nas distribuições anteriores, o serviço é efectuada através de prestadores de serviço transporte, a Mobilidade é efectuada através de viaturas próprias da empresa.
- Exportação – Como o próprio nome indica, este tipo de distribuição agrega todos os clientes internacionais, que a sua expedição por ser efectuada tanto por via terrestre como por via marítima.

Já com uma breve descrição dos vários tipos de distribuição, a gestão de transporte é de enorme importância para a logística e para o seio da empresa pois, no caso de surgir alguma anomalia na expedição da encomenda, nomeadamente nos clientes da distribuição moderna, isto pode implicar uma venda perdida. Concluída a contratação e com os transportadores já alocados às respectivas plataformas para carregar as encomendas, é sucedida a quarta tarefa, o manuseamento e

carregamento das encomendas levadas a cabo pela actividade logística gestão de armazéns e plataformas.

- Gestão de armazéns e plataformas

Cabe a esta, a responsabilidade de efectuar o *picking* das encomendas dos clientes HORECA e CAPILAR, Distribuição moderna e Exportação e posterior carregamento das mesmas afim de serem expedidas. Para os clientes da Rede de distribuição e Grossistas, já não exige esta necessidade, vistos serem de paletes completas e monoproduto. Este processo é efectuado por uma aplicação, denominada por WMS, Este sistema multifuncional permite otimizar a capacidade de armazenamento de um grande número de referências, com um controlo efectivo dos fluxos logísticos em tempo real. Possibilita o interface com as linhas de produção e a total rastreabilidade e controlo de qualidade dos produtos, factores muito importantes no sector alimentar que tem por objectivo principal ordenar os lotes, cargas e controlo de rastreabilidade.

Conforme foi possível verificar, a Unicer detém um óptimo fluxo de gestão e através de um planeamento estratégico bem definido e planeamentos tático e operacional bem alinhados consegue com que as diversas actividades logísticas se encontrem bem ordenadas munidas das melhores ferramentas para o seu desempenho, consiga atingir excelentes níveis de serviço.

O ponto a seguir indicado, irá apresentar o modelo de gestão comercial e logístico adoptado pelos diferentes clientes, sendo centralizado ou descentralizado.

2. Clientes Centralizados/Descentralizados

A adopção de um modelo de gestão comercial e logístico, centralizado ou descentralizado, não é unânime, já que ambos apresentam vantagens e desvantagens (P. Zermati, 2000).

Num sistema centralizado, as decisões partem de um centro de poder único que se estendem a toda organização. Desta forma, pode atingir-se um nível superior de experiência e especialização, aumentando a eficiência e as economias de escala.

Numa estrutura descentralizada, as decisões partem dos níveis mais baixos da organização e podem obter-se vantagens competitivas, uma vez que a decisão é tomada mais próxima da realidade, e é possível responder mais rapidamente e de forma mais flexível a situações específicas (locais ou regionais).

Actualmente verifica-se uma maior tendência das maiores empresas em adoptarem o sistema centralizado. Até há bem pouco tempo, não era isso que acontecia.

Os clientes centralizados caracterizam-se fundamentalmente pela existência de um armazém, plataforma logística, ou entreposto, que centraliza toda a actividade do fornecedor em termos de entregas, expedições e encomendas (Ilustração 28 - Clientes centralizados).

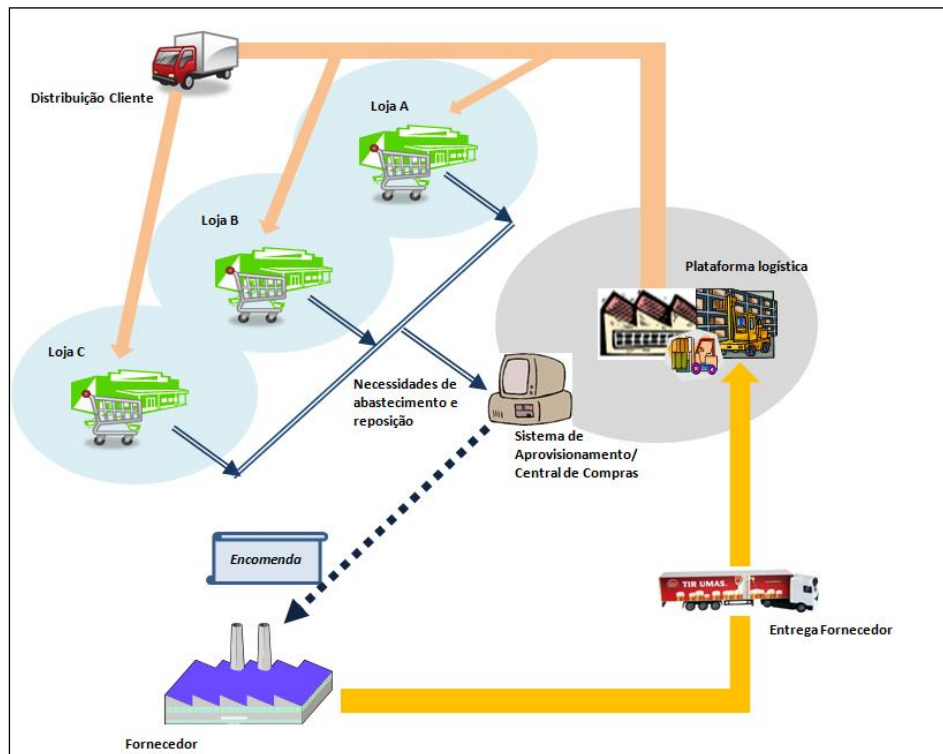


Ilustração 28 - Clientes centralizados

Os fluxos Centralizados podem, ainda, subdividir-se em dois grupos bem diferenciados: com *stock* e sem *stock*.

- Nos fluxos com *stock*, a mercadoria é recepcionada e colocada no armazém ou entreposto do cliente, até ser necessária a sua movimentação, *a posteriori*, para satisfazer a necessidade de uma das lojas ou pontos de venda.
- Nos fluxos sem *stock*, a mercadoria é recepcionada no entreposto e é imediatamente manipulada e acondicionada para ser expedida para as lojas. O tempo de permanência da mercadoria em *stock* é muito reduzido ou mesmo nulo.

No caso destes fluxos, ainda se podem diferenciar dois sub-grupos: encomendas totalizadas ou em *cross-docking*.

- Nas encomendas totalizadas, o fornecedor entrega a totalidade da mercadoria, sem qualquer separação ou tratamento prévio. Após a recepção e conferência, estes produtos serão alvo de uma manipulação por parte do entreposto do cliente, para efectuar a separação e acondicionamento dos mesmos, de acordo com a necessidade de cada loja, para serem imediatamente expedidos para o ponto de venda.
- No *cross-docking*, o fornecedor já recebe as encomendas com a necessidade individual de cada ponto de venda, e efectua a entrega da mercadoria, já devidamente acondicionada e separada por loja. Após a recepção é enviada rapidamente para a loja em questão.

Estes fluxos sem *stock* também apresentam algumas desvantagens: o sistema de gestão de aprovisionamento deve ser muito robusto tendo em conta a complexidade da operação e o sistema de transportes entreposto à loja, deve ser rápido e flexível. O aprovisionamento, cálculo de necessidades de reposição, a definição de pontos de encomenda e o *forecasting* da procura devem ser muito eficientes, já que qualquer pequena falha pode ter consequências graves no abastecimento às lojas.

No caso dos clientes com entregas directas à loja, também apresenta duas situações distintas: gestão local ou intervenção central.

- No caso de entregas directas às lojas com gestão exclusivamente local, são os responsáveis de cada uma das lojas que determinam as suas necessidades e geram as encomendas para as satisfazer.
- A situação oposta ocorre quando existe por parte dos serviços centrais uma intervenção directa na determinação das necessidades das lojas (por exemplo através da definição central dos pontos de encomenda no sistema de aprovisionamento), ou através da geração automática de encomendas, via central, com entrega na loja (push ou acção promocional definida por uma Gestão comercial centralizada, extra loja).

Nas entregas directas às lojas evita-se o custo associado à manutenção de uma plataforma logística centralizada. No caso em que existe massa crítica para se efectuarem cargas completas para abastecer os pontos de venda, evita-se uma distribuição demasiadamente “capilarizada”. Os custos associados aos transportes também são menores no caso destas entregas directas. As entregas directas às lojas permitem um lead time de entrega mais reduzido, evitando um passo no transporte entre o armazém central e o ponto de venda.

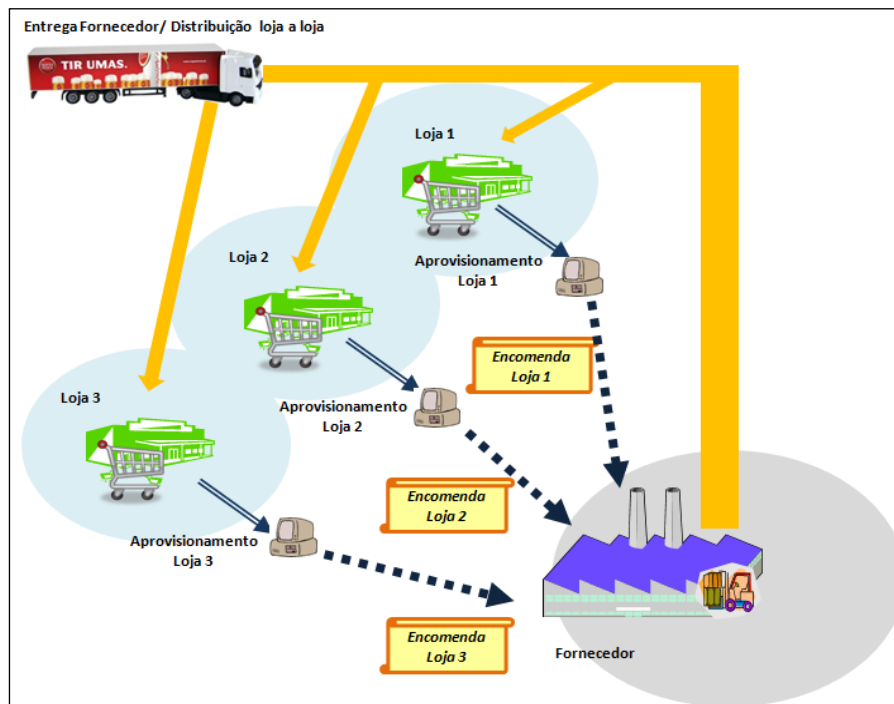


Ilustração 29 - Clientes descentralizados


















No entanto, esta divisão não é rígida, ocorrendo situações em que por diversas razões, nomeadamente, alguma oportunidade de negócio, negociação, ou acção promocional ocorram ambos os casos ou uma mistura dos dois.

Não há unanimidade quanto ao melhor modelo, no entanto, será bastante útil aproveitar as características mais vantajosas de ambos, fazendo surgir por vezes um modelo misto: aproveitar as economias de escala decorrentes da centralização mas mantendo alguma autonomia nas lojas para estarem aptas a responder a exigências locais.

O exemplo típico é a divisão entre produtos de elevada rotação e baixa rotação. Os produtos de elevada rotação, com grande procura e elevadas quantidades compradas poderão ser entregues directamente na loja. Os produtos de baixa rotação, elevado valor, procura aleatória e muito variável poderão estar armazenados num armazém central (D. Simchi-Levi, P. Kaminsky, E. Simchi-Levi 2008 / J. F. Gonçalves 2000)

Na tabela a seguir indicada, está demonstrado o modelo que as insígnias adoptaram:

Tabela 5 - Clientes centralizados e descentralizados

Org. Vendas	Cliente (Grupo/Empresa/Insígnia)			Fluxo Logístico
Retailho Moderno	Jerónimo Martins	Pingo Doce		Distribuição Centralizada sem Stock
		Pingo Doce-Hiper		
	Auchan	Jumbo		Distribuição Directa Loja a Loja
		Pão de Açúcar		
	Sonae	Continente		
		Continente Modelo		
		Continente Bom Dia		
	Intermarché	Intermarché		Distribuição Centralizada com Stock
		Ecomarché		
	Dia/Minipreço			
	Lidl			
E. Leclerc				
Cash Carry &	Recheio			Distribuição Directa Loja a Loja
	Makro			
	António Teixeira Lopes		ATL	
	GCT			
	Outros			
Horeca	M24		Distribuição	

Organizado	Eurest		Centralizada com Stock
	Restantes (Ibersol, Sogenave, etc.)	     	Distribuição Directa Loja a Loja

3. Nível serviço ao cliente

O nível de serviço ao cliente pretende ser uma medida, o mais real possível da qualidade do serviço prestado pela empresa aos seus clientes, entregando as quantidades pretendidas no tempo exigido pelos clientes.

Os motivos que afectam os níveis de serviço, são determinados internamente na Unicer e tentam fazer reflectir qualquer falha na entrega a um dado cliente, apurando a área funcional envolvida e as circunstâncias em que a mesma sucedeu. O critério utilizado é a emissão do documento de facturação em data igual ou anterior ao dia pretendido para entrega no cliente, assegurando que a carga foi expedida a tempo para se efectuar a entrega nas instalações do cliente, no dia pretendido.

O método existente não é infalível para apurar o nível de serviço absoluto, já que não há integração de informação *on-line* com os cliente, que permitisse medir alguma situação problemática no percurso da mercadoria, desde a expedição até à recepção do cliente (por exemplo atrasos nos transportadores), e que fornecesse uma indicação razoável da qualidade do serviço prestado.

Para seleccionar essa problemática, será abordada nesta dissertação, como tema de investigação, a criação de um Interface por via SAP sobre o status da entrega da encomenda. Esta aplicação seria uma mais-valia para a empresa, uma vez que permitia acompanhar a expedição da encomenda e de alguma forma intervir em caso de anomalia. Permitiria, também, medir o nível de serviço ao cliente com maior exactidão

Os principais motivos e áreas responsabilizadas serão enumerados de seguida:

- Gestão de Transportes (agrega todas as situações que provocam falhas nos abastecimentos devido a transportes, por exemplo, não contratação de viatura para entrega de uma encomenda ou atrasos nas cargas na Unicer);

- Gestão de Armazéns (motivo utilizado quando existe uma falha no abastecimento devido às plataformas, por exemplo, erros de carga, troca de referências, má manutenção do stock em sistema, etc.);
- Produção (no caso do problema de abastecimento se dever a uma causa imputável a uma área fabril);
- Gestão de Stocks (quando a falha se deve a uma má distribuição do stock pelos centros Unicer, ou se ocorreu uma falha no abastecimento a uma encomenda devido a um erro desta área funcional);
- Sistemas de Informação (caso ocorram problemas informáticos que, por exemplo, impeçam a expedição ou facturação de uma carga para um cliente nos timings correctos);
- Comercial (quando ocorre uma situação de não abastecimento devido a questões comerciais, por exemplo, problemas na comunicação de uma acção promocional ou artigos substitutos; atraso nas negociações, diferenças nas previsões);
- Serviço de Atendimento e *Backoffice* (ocorrendo uma falha no abastecimento devido a uma má colocação, interpretação ou manutenção das encomendas recepcionadas dos clientes);
- Engenharia (problemas relacionados com dificuldades próprias do gabinete de engenharia, por exemplo nas linhas de enchimento);
- Marketing (quando existem dificuldades relacionadas com a comunicação de marketing com o cliente);
- Fornecedores (no caso de existir uma ruptura de um produto devido a uma falha imputável a um dado fornecedor);
- Planeamento (ao verificar-se uma ruptura ou stock condicionado de uma referência devido a problemas no planeamento da produção);
- Qualidade (quando ocorrem problemas imputáveis à direcção de inovação e qualidade);
- Outros (todos os restantes motivos não especificados).

Como já divulgado, no início deste capítulo e nos anteriores, os clientes não têm exactamente as mesmas exigências, no entanto a Unicer sempre se moldou de modo a fazer face às constantes alterações dos mercados, sempre acompanhada dos mais modernos sistemas de informação para cada actividade logística, nomeadamente o *EDI* e *QUALITY-CHECK* no Serviço de Atendimento ao Cliente, a aplicação *APO* para o Planeamento e Gestão de Stocks, o *WMS* para a Gestão de armazéns e plataformas e as melhores práticas para a Gestão de transportes.

Novos métodos de gestão implementados e devidamente suportados, com os sistemas informáticos mais sofisticados do mercado, permitem sempre à Unicer manter um excelente nível de serviço ao cliente conforme demonstrado no gráfico a seguir indicado, com forte tendência de evolução.

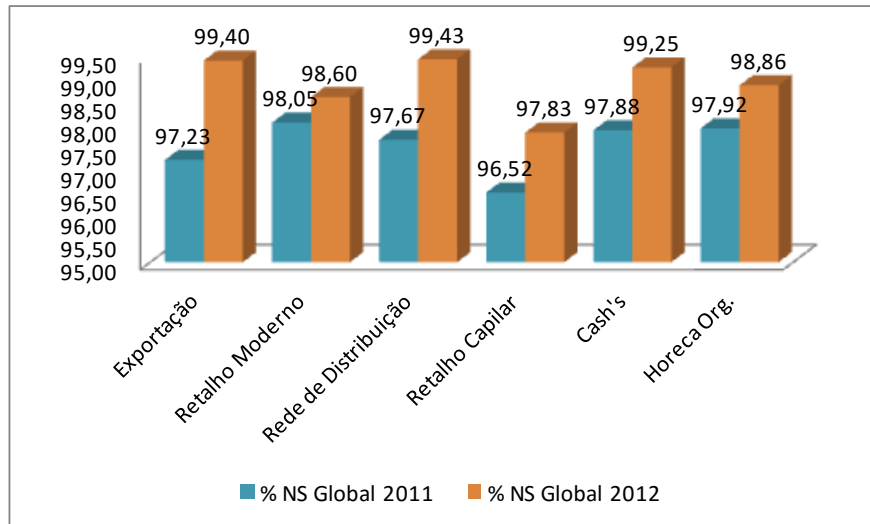


Ilustração 30 - Gráfico nível de serviço

Como é possível verificar no referido gráfico, todas as organizações de venda sofreram uma evolução positiva face ao ano anterior, umas mais que as outras, mas de salientar o mercado de exportação onde a evolução foi mais significativa – 2,17%. Dado ao forte crescimento que se tem vindo assistir neste sector, a empresa tem vindo a implementar novos métodos para acompanhar esta nova tendência e o aumento nos níveis de serviço tem reflectido e acompanhado todo esse investimento.

4. Sistema Informação Gestão

Tendo o sistema de informação da Unicer, uma quota importante no sucesso da empresa, graças ao seu ERP implementado, tem tornado todos os seus processos das diversas actividades logísticas muito mais ágeis, permitindo resultados extraordinários. Percorrendo todas as áreas funcionais da empresa, desde a recepção à expedição das encomendas, todas actividades que compõe o fluxo informacional é da origem do ERP SAP, munida com aplicações de apoio como *Quality-Check*, *APO*, *WMS* e *SGT*, permitindo assim às principais actividades logísticas, Serviço ao cliente, Planeamento e gestão de Stocks, Gestão de armazém e plataformas e Gestão de transportes trabalharem em simultâneo e obterem melhores performances e margens de erro nulas.

VI. *Benchmarking* principais empresas distribuição moderna

Tendo este capítulo elevado interesse para verificar como a Unicer se encontra comparativamente face à concorrência, o estudo baseia-se sobre a operação logística com as principais empresas de distribuição moderna.

Antes de dar início aos pontos fulcrais e de maior interesse deste capítulo, nada melhor por apresentar a definição e em que consiste o *Benchmarking*. Este é um processo sistemático e contínuo de avaliação de produtos, serviços e processos de trabalho das organizações que são reconhecidas como representantes das melhores práticas com a finalidade de comparar desempenhos e identificar oportunidades de melhoria na organização que está realizando

O *benchmarking* é um dos principais instrumentos de gestão com o objectivo de melhorar o desempenho das empresas e conquistar a diferenciação e superioridade face aos seus concorrentes. Baseia-se na aprendizagem das melhores experiências de empresas similares e ajuda a explicar todo o processo que envolve uma excelente "performance" empresarial. A essência deste instrumento parte do princípio de que nenhuma empresa é a melhor em tudo, o que implica reconhecer que existe no mercado quem faz melhor do que nós. É frequente o recurso a um processo de *benchmarking* quando a rentabilidade de uma empresa começa a diminuir. A correcta aprendizagem do referido processo, contribui que a empresa em situações críticas melhore o seu desempenho [7].

Já com uma abordagem do que é *benchmarking*, o estudo efectuado neste capítulo, incide sobre as principais empresas de distribuição moderna, constituídas pela Sonae, Jerónimo Martins (Pingo-Doce), ITM (Intermaché), Auchan e Schwars Group (LIDL). Os pontos a seguir indicados apresentam como a Unicer responde às necessidades das empresas acima referidas, bem como outros operadores através da comparação do *benchmarking*.

Os pontos a serem medidos são:

1. **Colaboração logística (ordens de compra tradicionais, VMI, *Cross-docking*, *stock consignação*)**
2. **Sistemas de informação**
3. **Prazo de entrega (para entrega de produtos regulares, ambiente)**
4. **Prioridades da logística**

De seguida serão ilustradas as tabelas dos pontos referenciados que serviram para efeitos de medição de *benchmarking*.

1. Colaboração logística

Este ponto incide uma especial atenção pelos factores nele apresentado. Das ordens de compras tradicionais, VMI, entregas directas às lojas e Stock à consignação abordados na tabela a seguir indicada, podem retirar-se as seguintes relações:

- Das ordens de compra tradicionais

Conforme é possível verificar na tabela abaixo, dos clientes referenciados na mesma só o LIDL e o ITM não têm o sistema EDI ligado com a Unicer, mantendo assim as ordens de compra tradicionais, utilizando a via de comunicação Fax para o efeito. Os restantes clientes, só uma minoria dos seus fornecedores é que ainda não utiliza este sistema

- VMI

Sendo uma ferramenta ainda não adoptada pela Unicer na gestão das necessidades dos seus clientes, a mesma também não é considerada pelos clientes ITM e LIDL como é possível verificar na tabela. Os restantes clientes detêm de uma percentagem considerável com os seus fornecedores, dado o seu conceito implementado (descentralização).

- *Cross-docking*

Considerado como um sistema cada vez mais utilizado pelas empresas distribuição moderna, como é possível verificar pela tabela a Unicer faz utilização do mesmo no abastecimento do cliente Sonae, no seu entreposto Modis. Outro cliente abastecido da mesma forma é o Pingo-Doce, que dispõe de plataformas para o efeito. O Auchan também faz uso deste sistema, mas a Unicer até ao momento não estabelece parceria a esse ponto. Quanto aos restantes clientes, sendo eles clientes centralizados e tendo como o princípio o armazenamento de produto, não fazem uso deste conceito.

- Entregas directas às lojas

Como foi possível verificar no ponto acima, os cliente Sonae e Pingo-Doce dispõem de dois sistemas de entrega, tanto em *Cross-docking* como em *direct to store deliveries*, isto é, são munidas de um sistema misto, a Unicer tanto faz entregas directamente às lojas, como aos seus entrepostos e este fazem as entregas nas suas lojas.

Sendo o ITM e LIDL clientes centralizados, como já visto anteriormente, a Unicer não faz entregas directas às suas lojas.

- *Stock à consignação*

Sendo um conceito cada vez mais em deduzo pelas empresas, pelo custo que acarreta às mesmas, como é possível verificar pelo estudo, as empresas envolvidas não utilizam o mesmo.

Tabela 6 - Colaboração logística [8]

	Traditional ordering		Vendor Managed Inventory (VMI)		Cross-dock 1		Direct to Store Deliveries (DSD)		Consignment stock	
	Your score	Bench mark	Your score	Bench mark	Your score	Bench mark	Your score	Bench mark	Your score	Bench mark
Sonae	No	80 % (n = 8)	No	30 % (n = 3)	Yes	30 % (n = 3)	Yes	10 % (n = 1)	No	0 % (n = 0)
Jerónimo Martins (Pingo Doce)	No	80 % (n = 8)	No	10 % (n = 1)	Yes	30 % (n = 3)	Yes	10 % (n = 1)	No	0 % (n = 0)
ITM (Intermarché)	Yes	100 % (n = 10)	No	0 % (n = 0)	No	0 % (n = 0)	No	0 % (n = 0)	No	0 % (n = 0)
Auchan	No	80 % (n = 8)	No	20 % (n = 2)	No	30 % (n = 3)	Yes	10 % (n = 1)	No	0 % (n = 0)
Schwarz Group (Lidl)	Yes	90 % (n = 9)	No	0 % (n = 0)	No	0 % (n = 0)	No	0 % (n = 0)	No	0 % (n = 0)

2. Sistemas de informação

Recaindo sobre este ponto um interesse particular na medida que é possível verificar os sistemas de informação que os clientes têm implementado, no que concerne “*EDI ORDER*” encomendas enviadas por EDI, todos os clientes que foram alvo de estudo, à excepção do LIDL são munidas deste sistema. Ferramenta esta, bastante vantajosa para as empresa, tornando o processo de envio e recepção das encomendas mais facilitado conforme já abordado ao longo da dissertação. De salientar o cliente ITM, na medida em que dispõe de dois sistemas de envio de encomenda, tanto pela via EDI como pelas vias tradicionais, como foi possível verificar na tabela anterior.

Em relação ao “*EDI INVOICE*” facturação electrónica, processo cada vez mais adoptado pelas empresas, pelo facto de tornar todo o processo de pós-facturação muito mais ágil. Para os clientes em estudo, só o ITM e LIDL é que ainda não possuem este sistema implementado com a Unicer. Dos clientes que se encontram com este sistema desenvolvido com a Unicer, de salientar o cliente Pingo Doce, com 100% que indica todos os seus fornecedores e parceiros de negócio têm este sistema instalado.

Tabela 7 - Sistemas informação [8]

	EDI ORDER		EDI INVOICE	
	Your score	Bench mark	Your score	Bench mark
Sonae	Yes	100 % (n = 10)	Yes	90 % (n = 9)
Jerónimo Martins (Pingo Doce)	Yes	100 % (n = 10)	Yes	100 % (n = 10)
ITM (Intermarché)	Yes	100 % (n = 10)	No	30 % (n = 3)
Auchan	Yes	100 % (n = 10)	Yes	80 % (n = 8)
Schwarz Group (Lidl)	No	20 % (n = 2)	No	0 % (n = 0)

3. Prazo de entrega (para entrega de produtos regulares, ambiente)

Tendo este ponto uma especial atenção, pela importância que o *lead time* representa para os clientes, conforme é possível verificar na tabela a seguir indicada, a Unicer tem implementado o prazo de entrega de um dia com os clientes Sonae, Pingo-Doce e Auchan. É de salientar que, em termos de *benchmarking*, a percentagem mais elevada incide no prazo de dois dias de entrega, onde a Unicer tem uma vantagem competitiva face aos seus principais concorrentes.

Nos clientes ITM e LIDL, o prazo de entrega da que a Unicer tem implementado são dois dias, onde também recai a maior percentagem, estando a Unicer alinhada com os restantes operadores.

Tabela 8 - Prazo de entrega [8]

	Day 1 for day 1		Day 1 for Day 2		Day 1 for Day 3	
	Your score	Bench mark	Your score	Bench mark	Your score	Bench mark
Sonae	Yes	11 % (n = 1)	No	67 % (n = 6)	No	22 % (n = 2)
Jerónimo Martins (Pingo Doce)	Yes	11 % (n = 1)	No	67 % (n = 6)	No	22 % (n = 2)
ITM (Intermarché)	No	0 % (n = 0)	Yes	56 % (n = 5)	No	44 % (n = 4)
Auchan	Yes	0 % (n = 0)	No	67 % (n = 6)	No	33 % (n = 3)
Schwarz Group (Lidl)	No	0 % (n = 0)	Yes	50 % (n = 4)	No	25 % (n = 2)

4. Prioridades da logística

Sendo este um dos pontos mais apreciados pelas empresas, dependendo do conceito que tem implementado, centralização/descentralização, conforme abordado no capítulo anterior, clientes

centralizados são os que detêm um entreposto em que numa primeira fase armazenam a mercadoria para posteriormente a expedirem, daí a valorização na qualidade de entrega dos produtos. Os clientes descentralizados, são os que recebem as suas encomendas directamente dos fornecedores, onde a valorização na entrega rápida é uma mais-valia.

Perante os dados mencionados na tabela a seguir indicada e o que foi abordado anteriormente, é possível tirar as seguintes conclusões:

Sendo a Sonae, Pingo-Doce e Auchan clientes descentralizados valorizam entregas rápidas de forma a não haver rupturas, tendo a implicação de não venda. No entanto, no que concerne aos clientes Sonae e Pingo-Doce, este sistema não é unânime, em virtude de possuírem os dois conceitos anteriormente verificados, daí as percentagens apresentadas. Quanto aos clientes ITM e LIDL, como clientes centralizados, enaltecem a qualidade de entrega dos produtos.

Tabela 9 - Prioridades logísticas [8]

	speedy delivery		Product quality at delivery	
	Your score	Bench mark	Your score	Bench mark
Sonae	Yes	56 % (n = 5)	No	22 % (n = 2)
Jerónimo Martins (Pingo Doce)	Yes	44 % (n = 4)	No	11 % (n = 1)
ITM (Intermarché)	No	33 % (n = 3)	Yes	11 % (n = 1)
Auchan	Yes	33 % (n = 3)	No	22 % (n = 2)
Schwarz Group (Lidl)	No	38 % (n = 3)	Yes	38 % (n = 3)

Conforme foi possível verificar pelos quadros acima, a Unicer encontra-se bem posicionada face aos seus concorrentes, com elevados padrões, que consegue assim responder às principais necessidades que os clientes mais apreciam.

Este estudo é de elevado interesse para este trabalho, pelo facto de permitir através dos indicadores abordados, uma comparação entre a empresa e os seus principais concorrentes e também como se quo aduna às necessidades das principais empresas de distribuição moderna.

VII. Serviço Atendimento e *Backoffice* Unicer (order to cash)

Já com uma abordagem anteriormente apresentada do papel que o serviço ao cliente representa no seio das organizações, das necessidades, dos seus objectivos e do seu design implementado, este capítulo vem demonstrar como a Unicer tem o seu Serviço de Atendimento e *Backoffice* (SAB) estruturado de forma atender a todas as necessidades dos seus clientes e atingir o melhor grau de satisfação dos mesmos através da medição dos níveis de serviço.

Sendo este serviço a primeira linha de contacto com o cliente, e também um *networking* importantíssimo, uma vez se encontrar interligado com as mais diversas áreas da empresa, como iremos ver mais á frente, o SAB é constituído por três canais, Mercado Interno (MI), Mercado Externo (ME) e Encomendas e Dados Mestres (*Backoffice*), onde os clientes se encontram divididos por organizações de vendas.



Ilustração 31 - SAB networking

Fazendo este serviço parte integral da logística, nem sempre foi desta forma que esteve estruturado. Com as mudanças dos mercados, surgimento de novos tipos de distribuição como tem sido abordado ao longo da dissertação, exemplo dos clientes da distribuição moderna e exportação, este serviço também se tem vindo adaptar a toda essa evolução de forma a responder sempre eficazmente a todos desafios que vão surgindo.

A estrutura apresentada encontra-se em funcionamento desde 2004, anteriormente a essa data, o serviço estava repartido em dois, gestão fluxos de encomendas e serviço ao cliente. Dada a especificidade das tarefas envolvidas não fazia sentido estes dois serviços estarem separados,

foi então que no ano 2001 a Unicer decidiu unir e em 2004 fazer uma grande estruturação de onde surgiram os diversos canais, sendo eles mercado interno (constituído por clientes do *On-trade* e *Off-trade*), mercado externo (que enquadra todos os clientes internacionais) e por último o canal *backoffice* (responsável pela introdução de encomendas provenientes pela via de Fax/Email, nomeadamente dos clientes HORECA e dados mestres). De seguida será feita uma apresentação de cada canal.



Ilustração 32 - Estrutura SAB

O canal MI encontra-se dividido por duas organizações de venda, *Off-trade* e *On-trade*. Os clientes que constituem a organização *Off-trade* são retalho moderno e Grossistas, do *On-trade*, constam os clientes da Rede de Distribuição e HORECA. Este canal encontra-se assim dividido, para acompanhar toda a estrutura montada pela área comercial da empresa e para atender de uma forma eficaz todas exigências do mercado.

Relativamente ao canal ME, fazem constar deste, como já mencionado anteriormente 50 países, sendo de destacar p.e. Angola, Cabo Verde, Namíbia, França, Suíça, Luxemburgo, Espanha e UK.

Por último, o canal *Backoffice*, é responsável pela recepção e colocação de todas as encomendas provenientes pelas vias de Fax e Email, através de uma ferramenta denominada Eye's and Hand's, sistema este que tem como função a leitura de campos pré-definidos do FAX, como p.e.: nome cliente, data desejada de entrega, produtos e respectivas quantidades. Após validação manual do assistente a mesma é integrada em SAP. Todas as encomendas recebidas pela via EDI, são da responsabilidade dos canais MI e ME. É também responsável, pela parametrização e manutenção de todas as tabelas que suportam toda actividade do bom funcionamento das encomendas.

No que concerne ao canal em estudo da organização *off-trade*, onde se encontram os clientes da distribuição moderna, as actividades desenvolvidas no mesmo assentam em três macro processos, sendo Gestão de Encomendas, Gestão Conta-Correntes e Gestão Reclamações Clientes.

O macro processo da Gestão de Encomenda e tendo em conta o fluxo informacional anteriormente estudado, todo o fluxo tem início neste serviço e por esse motivo é considerado um dos mais importantes para o seio da empresa, em virtude de todo o processo emergir após a colocação da encomenda em sistema.

A partir deste serviço, acaba por despoletar em toda a cadeia, um conjunto de procedimentos que engloba as principais actividades logísticas, sendo Planeamento e Gestão Stocks, Gestão Transporte e Gestão Armazéns e Plataformas. Os restantes macro processos também não podem ser descurados, pela sua importância na eliminação de qualquer impedimento para a cobrança das facturas.

1. Gestão Encomenda

O macro processo Gestão Encomenda, é o ponto de partida de todo circuito operacional e administrativo. Está inserido dentro deste macro processo, as tarefas a seguir indicadas que se encontram devidamente ordenadas pela sua fase de execução:

1. Análise de encomendas
2. Regularização ao Mercado
3. Criação de Remessas
4. Gestão de Ocorrências de Transportadores
5. Criação de devoluções planeadas
6. Controlo e *Reporting*

Como já referido anteriormente, todo o processo emerge com a recepção das encomendas, que podem ser por diferentes vias, como por exemplo: *EDI*, *FAX*, *EMAIL* e Telefone.

- A primeira tarefa análise de encomendas é executada através de uma ferramenta do ERP SAP, cuja aplicação utilizada é denominada por *QUALITY CHECK ENCOMENDAS*. Esta aplicação é de uma enorme importância pelo facto de permitir monitorizar as encomendas nos seus principais pontos: preço, optimização de carga, *lead-time* e janela de entrega.

- No que concerne à monitorização dos preços, esta ferramenta permite analisar se os preços colocados nas encomendas, correspondem ao que se encontra carregado no sistema, de acordo com o negociado pela área comercial.
- Relativamente à optimização da carga, permite verificar também, se a carga cumpre com a capacidade da viatura, pelo seu número de paletes e pelo seu peso de carga.
- Quanto ao *lead-time* e janela de entrega, permite analisar se corresponde ao que se encontra carregado no sistema, de acordo com o estabelecido pelo cliente.

Na possibilidade de estas quatro condições não se encontrarem com o estabelecido por alguma eventualidade, o cliente é contactado no sentido de indagar os motivos que o levaram ao não cumprimento.

Concluídas estas condições, é processada a guia de remessa, documento utilizado pelo departamento Gestão de Transporte e Plataformas, para efectuarem a contratação da encomenda e posterior manuseamento (*picking*) e carregamento a fim de ser expedida. Todo este fluxo já foi analisado anteriormente.

- Na tarefa regularização ao mercado, 2º ponto, como o seu próprio nome indica, são ofertas enviadas aos clientes para degustações e regularizações de negócios realizados. Estas ofertas são suportadas com documentos efectuados pela área comercial, que posteriormente o SAB processa via SAP e que da origem a uma encomenda em que cumpre o normal funcionamento processo de expedição.
- Quanto à 3ª tarefa, criação da guia de remessa, esta só tem início após a execução da 1ª tarefa (vista anteriormente) e de todas alterações solicitadas provenientes da área Gestão de *Stocks*, Comercial, Gestão de Transportes e Clientes terem sido executadas.

Estas solicitações podem ser originadas pelos seguintes exemplos:

- Gestão de *Stocks* (Alteração do centro da encomenda/Alteração dos códigos dos artigos);
 - Comercial (Rateio de produto);
 - Gestão de Transportes (Pedido alteração do horário de entrega);
 - Clientes (Pedido de eliminação ou alteração quantidades/data da encomenda);
- No que diz respeito à 4ª tarefa, Gestão de Ocorrências Transportadores, estas são recepcionadas pelas vias de Telefone e Email e tem como função principal a resolução de

anomalias detectadas nas recepções dos clientes, reportadas pelos Transportadores (p.e.: atrasos, recusas, etc.).

Quanto à criação das ocorrências transportador (OT), cabe ao serviço *Contact Center* efectuar esse registo, onde a sua análise e acompanhamento já é da responsabilidade do SAB. Relativamente à sua monitorização e fecho é executado pelos operadores externos.

Esta ferramenta é de extrema importância para o SAB e para a Empresa, pois este indicador permite analisar o nível de serviço de entregas e a eliminação de alguma situação que possa surgir por alguma eventualidade.

- No que concerne à 5ª tarefa, criação de devoluções planeadas, estas podem ser criadas por duas modalidades diferentes, tais como:
 - Criação de encomendas de devolução de produto “avariado” acordadas com a área comercial.
 - Criação de encomendas de devolução de vasilhame solicitadas pela Gestão Transportes ou pelos Clientes.
- Por último, 6ª tarefa, Controlo e *Reporting*, umas das tarefas mais importantes para o bom serviço prestado ao cliente, pelo facto de ajudar a prevenir alguma eventualidade que possa originar o não cumprimento de entrega da encomenda ou serviço prestado.

Este Controlo e *Reporting* é composto pelas seguintes tarefas:

- Monitorização das entregas do dia n através de *reports*, indica se a encomenda foi expedida, se encontra facturada.
- Monitorização da integração da Facturação electrónica nos repositórios dos clientes e correcção de erros detectados;
- Manutenção das tabelas de automatização de encomendas
 - Lead-times por canal
 - Conversão de quantidades (divergências de unidades entre Unicer e o Cliente)
 - Bloqueio de referências por rateio estratégico

Na Ilustração 33 – Gráfico Gestão Encomendas, demonstra o número de encomendas recebidas em 2011, cerca de 179586, das quais foram registadas 2759 ocorrências de transportador. Conforme é possível verificar, só 1,54% das encomendas sofreram algum tipo de anomalia de entrega, percentagem esta, bastante diminuta face ao n.º de encomendas recebidas, o que se

pode concluir que o nível serviço prestado aos clientes é bastante favorável o que deixa a empresa num patamar bastante elevado, contudo a meta da empresa é a constante procura da perfeição em atingir o melhor serviço prestado ao cliente.

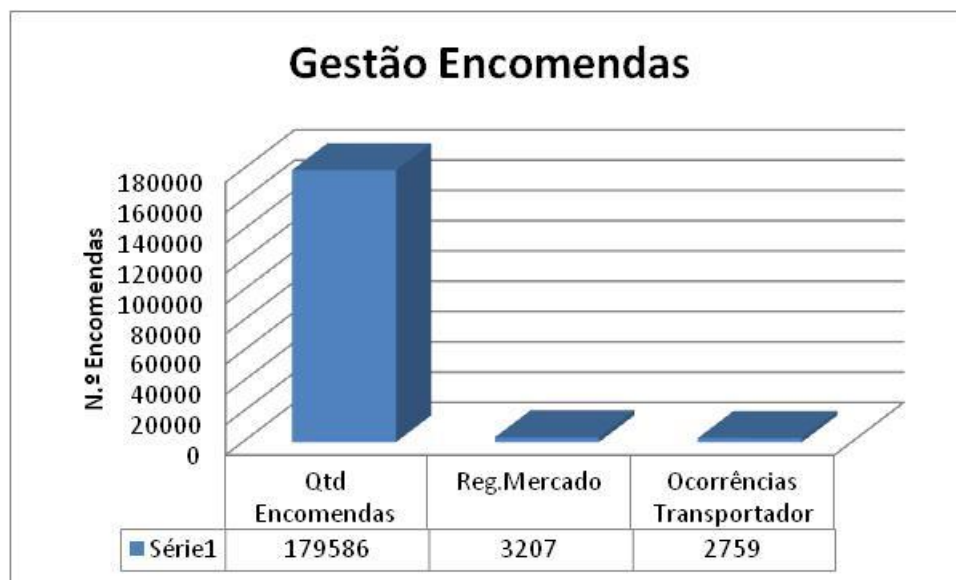


Ilustração 33 – Gráfico Gestão Encomendas

2. Gestão Conta-Corrente

O macro processo gestão conta-corrente, é um dos principais processos de que o SAB detém em parceria com o departamento Financeiro, encontram-se interligados com o objectivo de ir ao encontro da boa cobrança. Cumprir ao SAB, eliminar qualquer impedimento que origine a não cobrança, de modo a que a mesma seja efectuada com sucesso dentro dos prazos acordados com os clientes.

As tarefas inseridas neste macro-processo, realizam-se da seguinte forma:

1. Tratamento e regularização dos documentos registados

No que concerne a esta tarefa, está inserida a regularização de notas de débito/facturas que podem ter origem de diversas naturezas, tais como:

- CGF (Contrato Geral Financiamento) clientes – Rappel, Aluguer Espaço e Login;
- Prestações de Serviços clientes – Investimentos de Marketing;
- Divergência Quantidade/ Preço Facturas.

2. Regularização das divergências de *price* com emissão de nota de crédito

- Regularização de todas as divergências de preço detectadas nas Facturas dos clientes devido a alteração de tabelas de preço, mudança de ciclos promocionais ou extra-ciclos.

3. Solicitação de 2ªvias de notas de débito deduzidas nas contas correntes dos clientes não recepcionadas pelo SAB e seu tratamento/regularização

- Informação dada, periodicamente, pelo Serviço de Crédito e Cobrança ao SAB para tratamento no sentido de melhorar o PMR dos clientes e melhoria do Cash Race da empresa

4. Regularização das condições de CGF (Rappel)

- É da responsabilidade do SAB, a regularização periódica (mensal, trimestral ou anual) de todas as condições acordadas com os clientes no Contrato Geral de Fornecimento (Rappel, Prémio Crescimento) cujas estimativas são efectuadas por estipulação e não são debitadas pelo cliente, bem como a informação sobre o suporte dos valores regularizados.

Como é possível verificar pela Ilustração 34 - Gráfico Gestão Administrativa, das 8675 notas de débito recepcionadas, foram 7,35% anuladas. De salientar este excepcional indicador, como uma boa performance dado que o SAB acaba por indirectamente facturar aos seus clientes arrecadando valor.

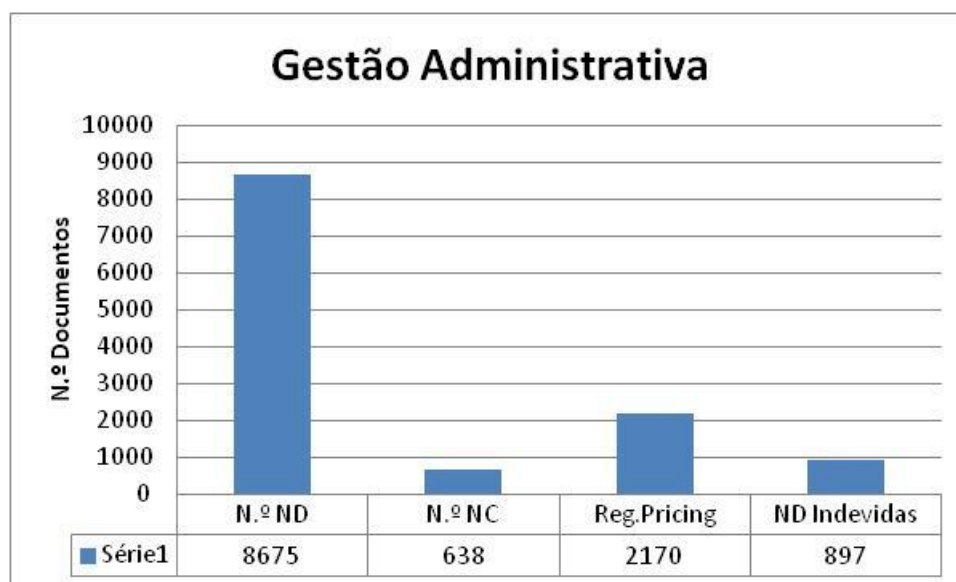


Ilustração 34 - Gráfico Gestão Administrativa

3. Gestão Reclamações Clientes

Recaindo uma elevada importância neste macro processo, pelo seu contributo estar ligado para a satisfação do cliente e posterior medição dos níveis de serviço. O mesmo, encontra-se dividido, sob dois pontos, sendo eles tratamento das reclamações efectuadas pelos cliente e tratamento de facturas bloqueadas para pagamento por divergência.

- No que carece ao primeiro ponto, tratamento das reclamações efectuadas pelos clientes, o mesmo contempla a recepção e tratamento das reclamações colocadas pelos clientes por via Fax, Telefone ou Email, sobre encomendas não entregues e acompanhamento da sua resolução. Acompanhamento das reclamações de divergências com impacto no *Cash Race* e a sua regularização.
- No que diz respeito ao segundo ponto, tratamentos das facturas bloqueadas para pagamento por divergência preço/quantidade, O SAB é responsável pelas regularizações das divergências que bloqueiam as Facturas dos clientes para pagamento.

Já com uma noção das tarefas desenvolvidas nos três macro processos vistos anteriormente, o ponto a seguir indicado, vem apresentar sugestões de melhoria, acompanhado de métodos e respectivas ferramentas.

4. Sugestões de melhoria, métodos e ferramentas

O âmbito deste capítulo, como se encontra intitulado, é a apresentação de duas sugestões com vista a melhorar os processos e tarefas anteriormente demonstrados, através dos melhores métodos e ferramentas capazes de seleccionar todas adversidades.

Como já foi possível apresentar ao longo da dissertação a estrutura da empresa, a mesma é constituída por uma organização que permite responder às necessidades dos clientes, partindo de um bom planeamento estratégico, tático e operacional, onde o seu fluxo informacional é desenvolvido e cumprido à risca tendo sempre em linha de conta todos os procedimentos teóricos.

A cadeia de abastecimento da organização encontra-se a funcionar em pleno, cujos objectivos se encontram bem traçados e as actividades logísticas interligadas, o que permite à Unicer ser altamente competitiva.

Após uma análise bem retratada nas tarefas desenvolvidas no serviço em estudo (SAB), foi encontrada uma oportunidade de melhoria, a criação de um portal que permita aos clientes que

não possuem EDI, terem a possibilidade de fazer as suas encomendas e terem também conhecimento das estivas dos produtos da empresa e informações uteis.

Outra oportunidade de melhoria e partindo da 6ª tarefa, Controlo e *Reporting*, umas das tarefas mais reconhecidas pela sua importância no seio do SAB e também importantíssima para o bom serviço prestado aos clientes, mais concretamente para a distribuição moderna, a criação de uma aplicação em ambiente do ERP SAP que permita indicar o status da encomenda após a mesma ter sido facturada, possibilite verificar se já foi entregue ou não.

De seguida, será efectuada a apresentação das sugestões, acompanhadas do seu suporte técnico bem como as suas vantagens que trariam à empresa:

4.1. Criação Portal para clientes

Tendo os portais vindo assumir uma enorme importância no seio das organizações e sendo um tema em voga no momento, pela facilidade de acesso, partilha e gestão de informação, tem sido umas das grandes apostas das empresas. Com o principal objectivo de reduzir custos e desperdício de tempo na pesquisa e troca de informação, esta ferramenta permite a qualquer momento aceder a dados e transmitir a outros utilizadores e com a possibilidade de os notificar sempre que ocorram pedidos ou alterações.

Não só no seio das organizações mas também entre empresas e parceiros de negócio, a utilização desta ferramenta tem vindo a intensificar. Uma das áreas que também tem vindo a tomar proporções gigantescas é nomeadamente as empresas de distribuição moderna, como p.e. a empresa em estudo e os seus principais parceiros de negócio (Sonae, Jerónimos Martins e Auchan), munidos de portais que permitem a disponibilização de informação relevante para o funcionamento das actividades, decorrentes dos diversos departamentos da empresa, como é de seguida discriminado:

Logística – acesso a contactos e moradas pontos de venda, disponibilidade de acesso e criação de SKU's, disponibilização de documentos, nomeadamente litígios de pós facturação;

Contabilidade – acesso a cartas de pagamentos e informações relevantes;

Help-Desk – permite a criação de registos de informação sobre as mais diversas situações, tanto como de litígios de pós-facturação, como de cartas de pagamento, etc. É uma excelente via de comunicação, uma vez permitir o controlo através de timings de resolução das ocorrências, com a criação de um registo e posteriormente o envio de uma notificação por Email.

Munido de diversas opções, o portal permite o estabelecimento de comunicação e resolução em todas as áreas funcionais das organizações.

Para o presente estudo, na perspectiva dos clientes de menor volume, como p.e. HORECA que efectuam as suas encomendas pelas vias de comunicação FAX, EMAIL e Telefone, tivessem a possibilidade de criar através da via de um portal. Dado que a Unicer dispõe de um portal (<http://www.uni.unicer.pt/>) moderno e acessível, a faculdade de criação de uma opção que permitisse a criação e envio da encomenda através de um layout perceptível e adaptável às necessidades dos clientes. Uma vez que o portal já se encontra munido de informações diversas, era relevante constar do mesmo como p.e. estivas de produtos, lead-time, janelas e respectivos horários entrega. Esta ferramenta iria permitir imensos ganhos com a informação centralizada e controlo da mesma.

O desempenho do portal tanto na perspectiva do cliente, como da Unicer, iria ser da seguinte forma:

- Passos a dar pelo cliente:
 1. Aceder ao formulário de login do portal anteriormente referido
 2. Criação da encomenda em layout definido e adaptável a cada insígnia de cliente;
 3. Envio Encomenda;
 4. Recebimento da confirmação de envio.

Após a criação da encomenda, a mesma seria submetida e ficaria disponível a visualização do seu status no portal.

- Passos a dar pela Unicer:

Integração da informação no ERP SAP, sem ser necessário a intervenção de terceiros.

4.2 Suporte Técnico

De acordo com a informação apurada junto do departamento dos sistemas de informação da Unicer, para a implementação desta ferramenta, a mesma é efectuada através da plataforma denominada de *OutSystem*. Esta plataforma é uma solução completa para desenvolver, gerir e alterar aplicações web e móveis. Sendo compatível com diversos ERP, entre eles o SAP, é uma ótima solução para as empresas para a implementação de portais e de mais aplicações.

Para a sugestão apresentada, a mesma seria executada através desta plataforma, em que fazia a integração da informação com o SAP. O portal encaminharia para um link desenvolvido à medida, p.e. *OutSystem* que comunicaria com SAP através de *Webservices* disponibilizados pelo SAP.

Outra forma para implementação do portal seria através de guardar o registo em formato Xml para um *sharepoint* interno, facilmente convertível em formato *Idoc orders EDI*.

Poderia ser também através de guardar o registo em formato *Xls* (p.e. *Layout* constante no portal) para um *sharepoint* interno e integrado pelo programa “*Eyes and Hands*”.

O programa “*Eyes and Hands*”, como referido anteriormente, é uma ferramenta utilizada pelo canal encomendas e dados mestres do SAB, que tem como principal função a leitura e integração dos Fax das encomendas no SAP. Para que a integração seja sucedida, é necessário intervenção manual que consiste na validação de determinados campos, como p.e. (código cliente, data desejada entrega, códigos e quantidades produto). Todos os campos de leitura são parametrizáveis em função do layout da encomenda do cliente. Após a validação dos referidos campos, os mesmos são integrados e despoleta encomenda no SAP.

Este programa ainda é uma ferramenta válida, contudo, face à intervenção manual que necessita, começa a ficar desajustada para os tempos que correm, pelo que a integração no SAP das encomendas do portal acabaria por contribuir com imensos ganhos competitivos, tanto na operação, como na eliminação de erros na colocação das encomendas o que origina à devolução das mesmas por parte dos clientes. Em termos de estrutura de custos fixos, originava a eliminação de tarefas manuais e desperdício de tempo.

O portal a ser desenvolvido, teria como página inicial uma área de clientes, onde encontraria quatro menus: encomendas, condições de pagamento, informações diversas e HelpDesk.

Ao aceder ao menu encomenda, daria acesso a três opções: criação de nova encomenda, visualizar estado da encomenda e por último histórico de encomendas. Esta última opção ainda permitia ir ao detalhe, sendo possível exportar para Excel e replicar a encomenda.

Relativamente ao menu condições de pagamento, esta permite aceder a duas opções: visualizar condições de pagamento e aceder a cartas pagamento, sendo possível ver o histórico e descarregar as mesmas.

Quanto ao menu informações, possibilita a transmissão de informação relativamente a estivas e informações diversas, como dias e horário de entrega. Esta opção ainda permite que a mesma seja alterada, no caso de isso se verificar, o portal envia uma notificação para o assistente SAB.

Por último, menu HelpDesk, composto por três submenus: HelpDesk, histórico de mensagens e dados do assistente. O submenu Helpdesk permite envio de mensagens como reclamações ou informações diversas.

Para mais detalhe, o protótipo do portal encontra-se no Anexo (A) da dissertação com uma descrição mais detalhada sobre o mesmo.

4.3 Vantagens de implementação da sugestão

Esta sugestão acabaria por ser um novo paradigma, uma nova realidade para o serviço, o que iria permitir a eliminação de recepção de encomendas enviadas por Fax e Email, meios já desajustados à realidade com que nos deparamos na actualidade. O SAB e a empresa acabariam por enriquecer com esta nova ferramenta, o que tornava todo o processo da encomenda mais ágil, sofisticado e seguro.

4.4 Criação Interface via SAP para status entrega encomenda

No dia-a-dia, somos confrontados com diversas solicitações oriundas tanto dos clientes externos como dos clientes internos (comerciais) a questionar a previsão da entrega encomendas. Neste momento, o controlo e *reporting* que a Unicer dispõe, só informa até ao momento que a encomenda é facturada, isto é, até à saída das instalações da empresa. Após esta operação, estamos inteiramente à mercê da informação do nosso prestador serviço.

De modo a ultrapassar esta barreira, o que permitia agir com maior celeridade nos casos em que ocorresse uma falha pontual ou um percalço que impedisse o normal funcionamento da entrega da encomenda, seria útil e acabaria de alguma forma por criar vantagem competitiva o desenvolvimento de uma ferramenta que permitisse indicar o status e ponto de situação da encomenda, ou seja, se o horário da janela de entrega do cliente estava a ser cumprido, e permitia agir e alertar o cliente de um possível atraso ou anomalia.

Uma vez que toda a distribuição se encontra a cargo de um operador externo, não é possível a Unicer intervir na sua frota mas, como alternativa a esta situação, e dado que o operador é munido de um sistema denominado de MOBIDIS (informática embarcada), onde os camiões são equipados por computadores com sistema de comunicação móvel via GPRS. Este sistema é uma plataforma móvel (GPRS), conectado com o sistema de gestão de distribuição, para relatórios de ocorrência e confirmações em tempo real. Permite um rápido fluxo de *reports* de entregas aos clientes. O motorista recebe um SMS com a resolução da ocorrência.

Os objectivos principais deste sistema, possibilita a localização dos veículos (GPS) em longas distâncias, monitorização de rotas, comunicação em tempo real entre veículos e centros de operação de transporte, optimização do planeamento de rotas e recolha de dados para a gestão das actividades do motorista.

Já que o operador externo possui esse sistema, a sugestão aqui apresentada, seria a possibilidade de criação de um interface entre o *cockpit* do operador externo e o SAP da Unicer, de modo a que no instante em que o motorista transmitisse informação para o centro de operação de transporte (*cockpit*), sempre que uma entrega fosse realizada com sucesso, a informação fosse integrada no ERP, o SAB consiga ter sempre um ponto de situação do status das encomendas.

4.5 Vantagens de implementação da sugestão

Este sistema acabaria por trazer imensas vantagens à empresa, mais concretamente na época alta, no verão, em virtude do mercado das bebidas ser muito sazonal, o que acabaria trazer imensos ganhos, tanto económicos para preferencialmente a nível de satisfação clientes (Nível Serviço ao cliente) permitia ao SAB ainda ser mais proactivo.

4.6 Suporte Técnico

Sendo o SAP um sistema multifacetado, uma vez que permite a integração de diversos tipos de mensagens, como p.e. Xml ou Xls, para a sugestão apresentada “Criação Interface via SAP para status entrega encomenda” na medida que é possível o *cockpit* do transportador encaminhar uma mensagem, umas das possibilidades apresentadas, seria o envio para um *link* da Unicer desenvolvido à medida (por ex. em Outsystems) que comunicará com SAP através de Webservices disponibilizados pelo SAP. Outra possibilidade, seria guardar o registo da mensagem enviada em formato Xml ou Xls para um Sharepoint interno, facilmente convertível em formato Idoc orders EDI.

De acordo com o parecer técnico dos especialistas informáticos da Unicer, a integração da informação é acessível na medida que não é necessário nenhuma configuração exigente para tonar a sugestão possível.

Para mais detalhe, o interface encontra-se no Anexo (B) da dissertação com uma descrição mais detalhada sobre o mesmo.

VIII. Conclusão

1. Principais conclusões

Este projecto, desenvolvido no âmbito de uma dissertação de mestrado, surgiu em primeiro lugar para conclusão do mesmo e em segundo da necessidade de dotar o serviço ao cliente da empresa, de ferramentas mais ágeis e sofisticadas para fazer face às necessidades que vão emergindo no dia-a-dia, sempre com a focalização na satisfação dos clientes. As sugestões apresentadas no relatório, introduzirão novas ferramentas na Unicer quebrando, assim, rotinas e paradigmas visando uma mudança cultural na organização.

No sentido de otimizar o serviço ao cliente e backoffice da empresa, foram então analisadas as várias tarefas, desenvolvidas de macro processos definidos e apresentadas possíveis soluções de melhoria. Neste sentido, o projecto desenvolvido é da maior importância face à constante modernização que a empresa procura implementar nos processos existentes.

Possuir um bom controlo sobre as encomendas, tanto a nível de recepção como de entrega, é fundamental para o bom serviço prestado aos clientes daí, a necessidade de criar um novo modelo na recepção e expedição das encomendas. Este modelo de recepção das encomendas, foi idealizado um protótipo de um portal (Ver anexo A), que permitisse aos clientes efectuar os seus pedidos por esta via e assim os mesmos seriam integrados directamente em SAP, eliminando assim, o processo manual de colocação de encomendas. Com a criação desta ferramenta, seria expectável que viesse eliminar a duplicação de tarefas e, que de certa forma, eliminava o desperdício de tempo e também erros na colocação de encomendas.

Quanto ao modelo de expedição das encomendas, foi idealizada uma ferramenta em ambiente SAP (Ver anexo B), que informasse o status da encomenda, de forma a ser possível interagir em caso de não entrega.

Com a realização deste trabalho, foi possível atingir vários objectivos propostos inicialmente. Numa visão mais pessoal sobre o trabalho desenvolvido, este projecto foi bastante importante, na medida em que proporcionou várias etapas ao longo do seu desenvolvimento – do levantamento das tarefas à sugestão de novos procedimentos, sempre com o intuito de criar uma mais-valia no serviço. Numa primeira etapa, o estudo padeceu de uma análise aos principais conceitos teóricos existindo uma ligação com a parte prática do funcionamento da cadeia de abastecimento e do serviço ao cliente, onde foi analisado em detalhe todo fluxo informacional da Unicer. Foi abordado também, como o negócio da empresa se encontra estruturado, bem como os segmentos dos produtos, de forma a poder chegar a todos consumidores. Parte importante também focada no trabalho, foi o *benchmarking*, de forma a elucidar como a empresa se comporta diante os seus cliente e concorrentes principais.

2.Sugestões de trabalho futuro

Uma vez que o projecto abordado no corrente documento ainda não foi implementado, sugere-se que o trabalho realizado até agora sirva de guia para o que ainda há a fazer. Todavia, a sua eficiência já esta comprovada, fazendo sentido a sua implementação e alargar a outras funcionalidades, como é o exemplo do status da entrega da encomenda, desenvolver uma ferramenta em que se proceda à emissão de facturas após verificação de anomalia na entrega, que dê direito a crédito, para assim originar uma facturação mais límpida e de fácil cobrança.

Bibliografia

Carvalho, J. (2010). Logística e Gestão da Cadeia de Abastecimento. Editor: Edições Silabo. Páginas: 23 à 127.

Christopher, M. (1992). Logistics and Supply Chain Management: Strategies for Reducing Costs and Improving Services. The Customer Dimension (Cap.2). Pitman Publishing.

Council of Supply Chain Management Professional: CSCMP's Definition of Supply Chain Management [Online] Available at. <http://cscmp.org/aboutcscmp/definitions.asp> [Accessed 2013].

D. Simchi-Levi, P. Kaminsky, E. Simchi-Levi, (2008). Designing and Managing the Supply Chain 3rd Edition, McGraw-Hill.

De Koster, R., Leduc T. and Roodbergen K. (2007). Design and control of warehouse order picking: A literature review. European Journal of Operational Research, 182 (2), pp. 481-501.

Frazelle, E. (2002). World-Class Warehousing and Material Handling. United States: McGraw-Hill. Pp 22-45.

Gonçalves, J. F. (2000). "Gestão de Aprovisionamentos" Publindústria, Edições Técnicas.

Lamber (1998). Bernard J. La Londe p. 41

Moura, B. (2006). Conceitos e Tendências. Centro Atlântico.

P. Zermati. (2000). "A Gestão de Stocks" Editorial Presença, Lisboa

Rodrigues, Paulo R.A. (2007). Gestão Estratégica da armazenagem. São Paulo Aduaneiras. pp 73-77.

Simchi-Levi D., Kaminsky P. and Simchi-Levi E. (2005). Designing & Managing the Supply Chain: Concepts, Strategies & Case Studies. McGraw-Hill.

[1] <http://pt.scribd.com/doc/78190210/Super-Bock> (Acedido em Dez/2012)

[2] <http://www.unicer.pt/gca/index.php?&id=334&sw=1366> (Acedido em Dez/2012)

[3] <http://www.unicer.pt/gca/index.php?id=752> (Acedido em Dez/2012)

[4] <http://www.unicer.pt/gca/index.php?id=227> (Acedido em Dez/2012)

[5] <http://www.unicer.pt/gca/index.php?id=233> (Acedido em Dez/2012)

[6] <http://www.unicer.pt/gca/index.php?id=781> (Acedido em Dez/2012)

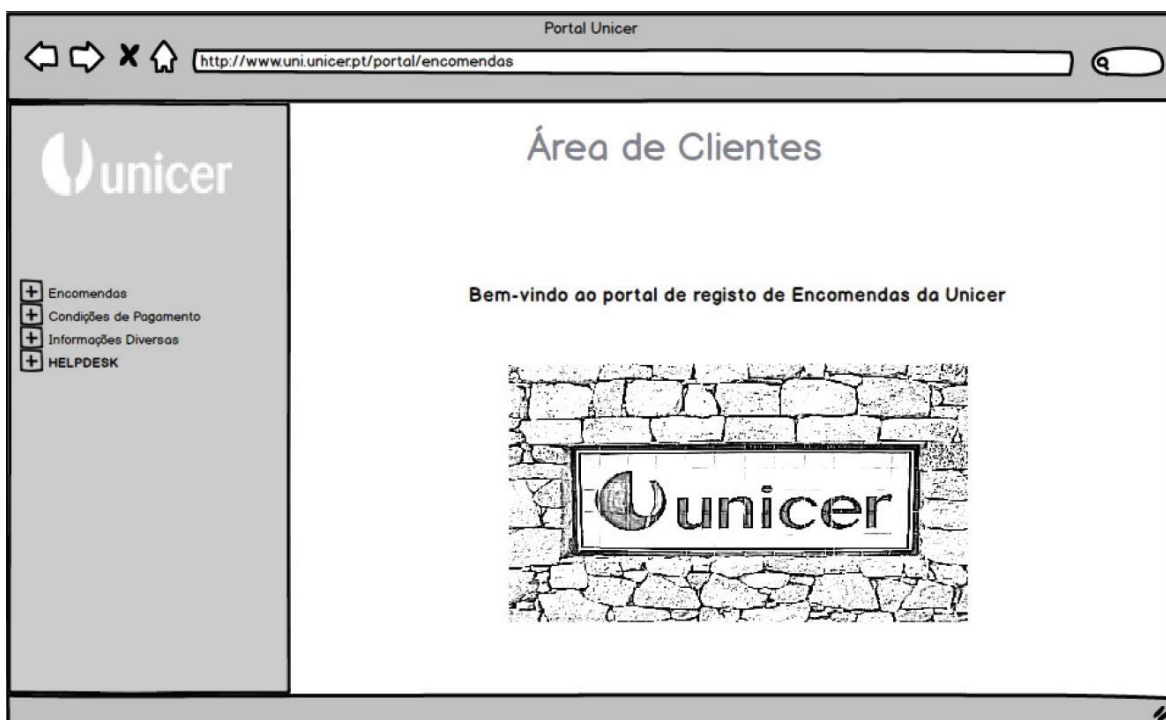
[7] http://www.pmelink.pt/article/pmelink_public/EC/0,1655,1005_24096-3_41097--View_429,00.html (Acedido em Abril/2013)

[8] Fonte Unicer

Anexos

I. Anexo (A) Portal Clientes

Para aceder ao protótipo do Portal Cliente, seria através do endereço do portal já existente com o endereço www.uni.unicer.pt, onde teria como página inicial uma área de clientes e encontraria do seu lado esquerdo quatro menus: encomendas, condições de pagamento, informações diversas e Helpdesk.



Para aceder aos menus, seria necessário efectuar a autenticação (nome de utilizador e respectiva password) como é possível verificar na imagem que se segue.

Portal Unicer - Login

http://www.uni.unicerpt/portal/login

unicer

Área de Clientes

Login

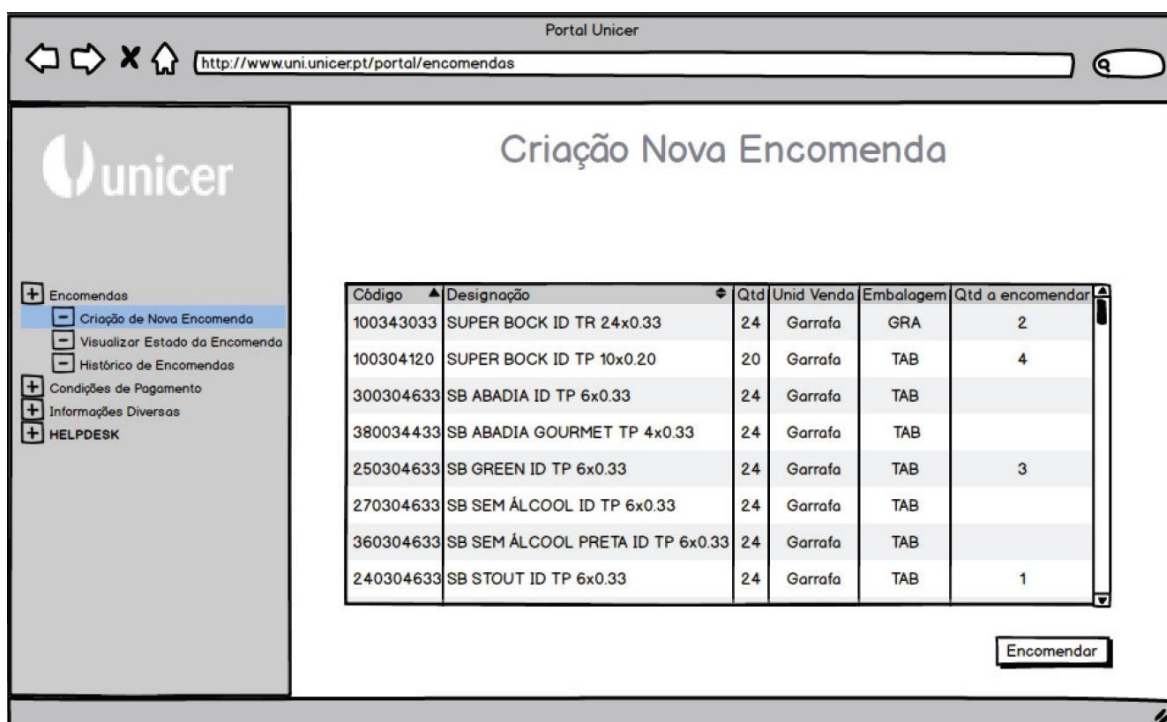
Nome de Utilizador

Password

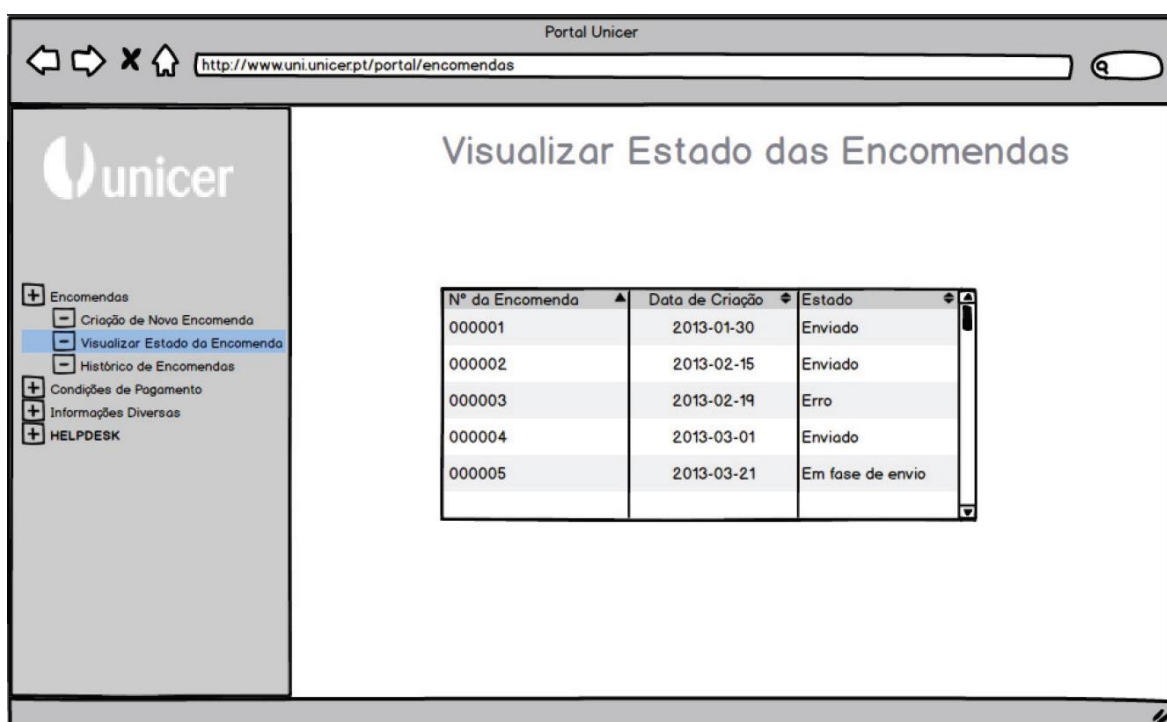
[Esqueci-me da password](#)

Ao aceder ao primeiro menu, encomendas, este daria acesso a três opções: criação de nova encomenda, visualizar estado da encomenda e por último histórico de encomendas.

Na primeira opção, criação nova encomenda, seria apresentado ao utilizador um layout com toda a gama de produtos disponíveis para o perfil do utilizador em causa, assim como a quantidade e unidade de venda sendo, ainda, possível percorrer toda a *grid* apresentada através da barra de scroll vertical disponibilizada para o efeito e encontrar os restantes artigos. No campo de quantidade a encomendar, tal como o nome indica, o cliente iria preencher de acordo com a quantidade requerida para o artigo em questão, sendo que no caso dos artigos com quantidade em branco, não seriam encomendados. Para confirmar e finalizar a encomenda seria necessário clicar no botão “Encomendar”.



Para o cliente saber o estado de todas as encomendas já efectuadas, a opção (visualizar estado das encomendas), permitia indicar o seu *status*.



A opção Histórico de Encomendas, tal como o nome indicada, permitia visualizar todos os pedidos criados até ao momento, munido do número da encomenda, data criação e o seu valor.

Nº da Encomenda	Data de Criação	Valor
000001	2013-01-30	340,05€
000002	2013-02-15	620,00€
000003	2013-02-19	10,00€
000004	2013-03-01	121,40€
000005	2013-03-21	218,19€

Número da Encomenda: 000001
Data de Criação: 2013-01-30

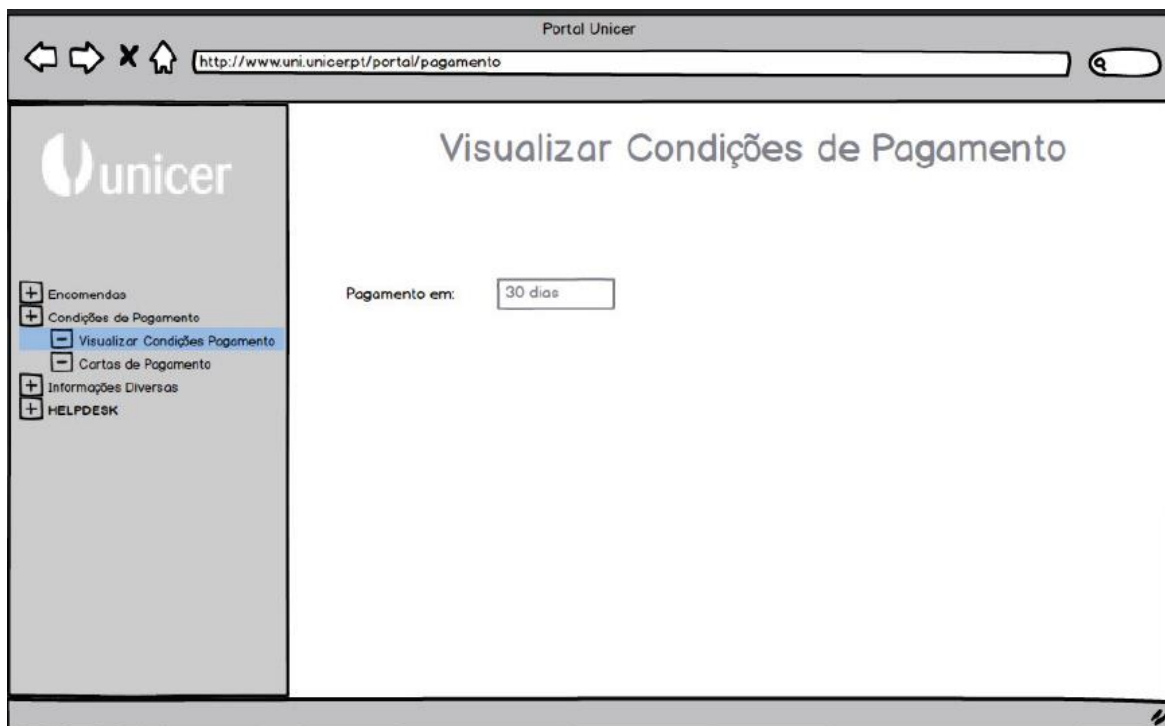
Produtos Encomendados:

Código	Designação	Embalagem	Qty Encomendada
100343033	SUPER BOCK ID TR 24x0.33	GRA	2
100304120	SUPER BOCK ID TP 10x0.20	TAB	4
250304633	SB GREEN ID TP 6x0.33	TAB	3
240304633	SB STOUT ID TP 6x0.33	TAB	1

Exportar para Excel Replicar Encomenda

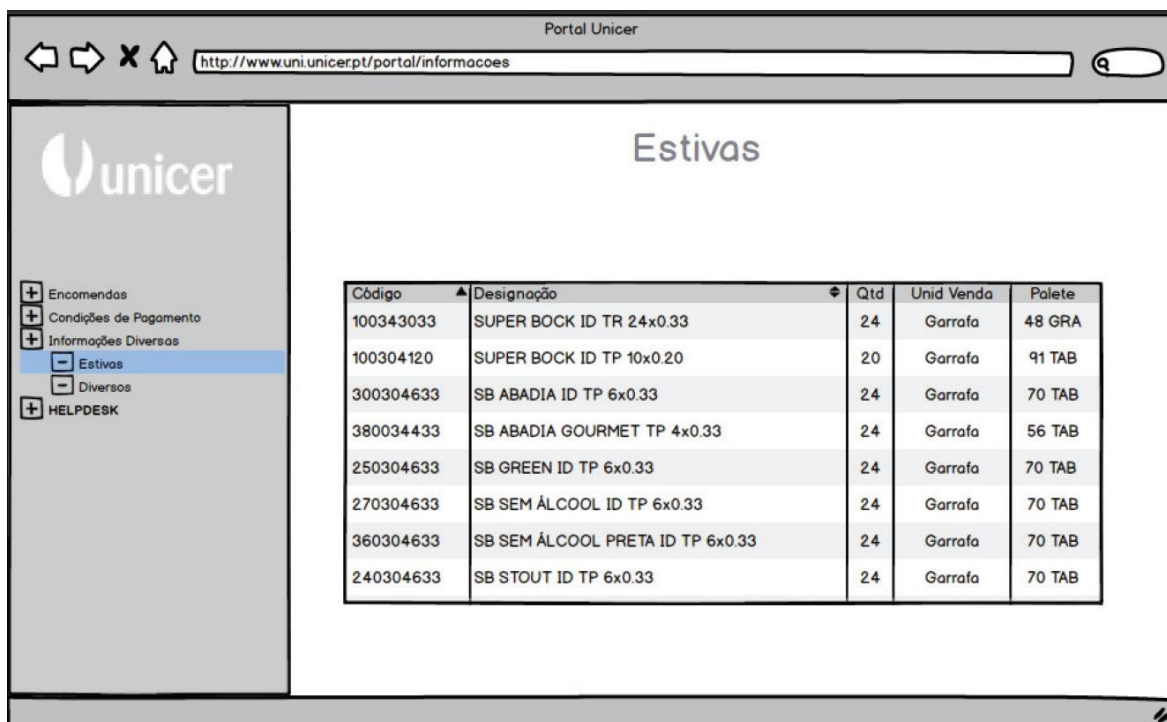
Selecionando a linha pretendida, relativa a uma dada encomenda e, clicando com o botão direito do rato na mesma, seria possível aceder aos detalhes da encomenda, onde ficaria visível a lista de todos os artigos encomendados, assim como duas opções de extrema importância. A primeira iria permitir descarregar a encomenda em causa para um ficheiro Excel e, se assim fosse desejado, trabalhar os dados que lá constavam. Recorrendo ao segundo botão disponível na página o utilizador poderia replicar a informação existente de modo a criar “encomendas modelo” e facilitar uma futura encomenda com a sugestão dos artigos e quantidades já apresentados.

Relativamente ao menu condições de pagamento, este permite aceder a duas opções: visualizar condições de pagamento e aceder a cartas pagamento, existindo a opção, em cada uma destas últimas, de efectuar o download.



Quanto ao menu Informações Diversas, possibilita a visualização de dados importantes, relativos a estivas e, outro género de informações mais genéricas, como dias e horários de entrega. Esta opção permite, ainda, alterar estes dados e, no caso de esta opção ser expressa pelo cliente, o

próprio portal, automaticamente e internamente, irá enviar um “alerta” ao assistente de BackOffice responsável pelo cliente em causa, para que este entre, posteriormente, em contacto com o cliente no sentido de apurar a viabilidade das alterações a efectivar.

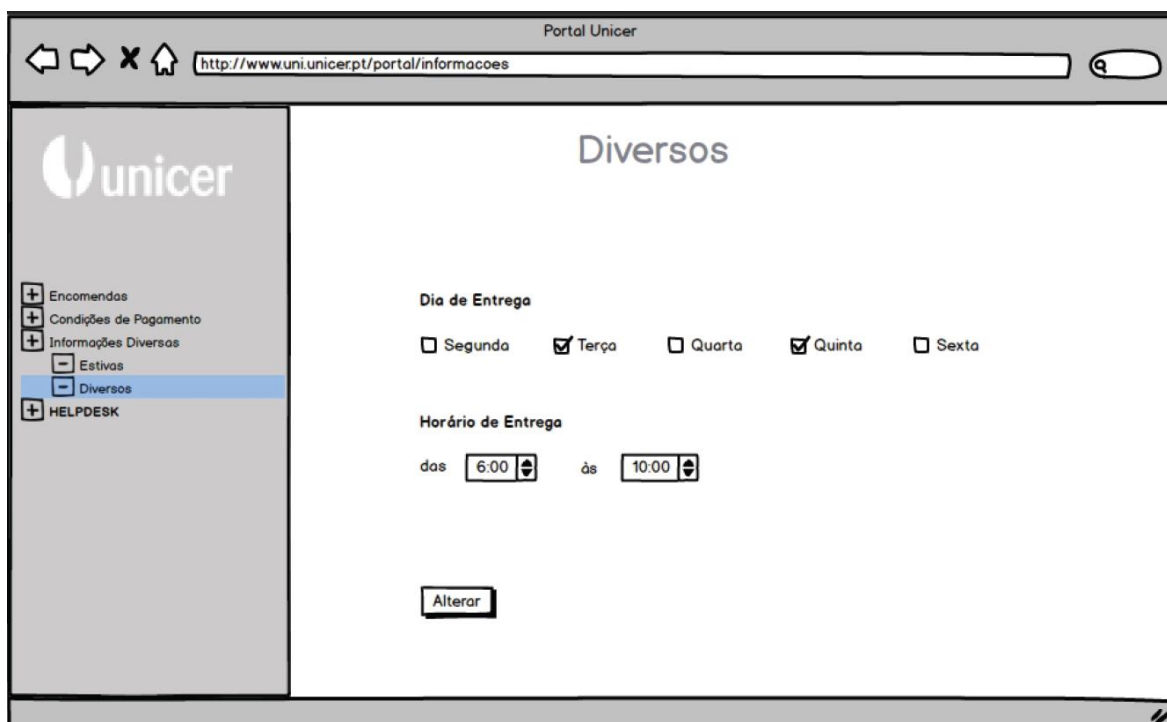


Portal Unicer

http://www.uni.unicerpt/portal/informacoes

Estivas

Código	Designação	Qtd	Unid Venda	Paleta
100343033	SUPER BOCK ID TR 24x0.33	24	Garrafa	48 GRA
100304120	SUPER BOCK ID TP 10x0.20	20	Garrafa	91 TAB
300304633	SB ABADIA ID TP 6x0.33	24	Garrafa	70 TAB
380034433	SB ABADIA GOURMET TP 4x0.33	24	Garrafa	56 TAB
250304633	SB GREEN ID TP 6x0.33	24	Garrafa	70 TAB
270304633	SB SEM ÁLCOOL ID TP 6x0.33	24	Garrafa	70 TAB
360304633	SB SEM ÁLCOOL PRETA ID TP 6x0.33	24	Garrafa	70 TAB
240304633	SB STOUT ID TP 6x0.33	24	Garrafa	70 TAB



Portal Unicer

http://www.uni.unicerpt/portal/informacoes

Diversos

Dia de Entrega

Segunda Terça Quarta Quinta Sexta

Horário de Entrega

das às

Por último, de referir que o menu HelpDesk, é composto por três submenus: HelpDesk, histórico de mensagens e dados do assistente. No primeiro submenu, permite ao cliente um meio de

comunicação directo com o assistente correspondente. Aqui, é possível apresentar as mais diversas reclamações, sugestões ou pedidos de ajuda em alguma questão pertinente que possa surgir no decorrer do processo.

Portal Unicer

http://www.uni.unicerpt/portal/helpdesk

unicer

- + Encomendas
- + Condições de Pagamento
- + Informações Diversas
- + HELPDASK
 - Helpdesk
 - Histórico Mensagens
 - Dados do assistente

Nome:

Assunto:

Mensagem:

Enviar

Portal Unicer

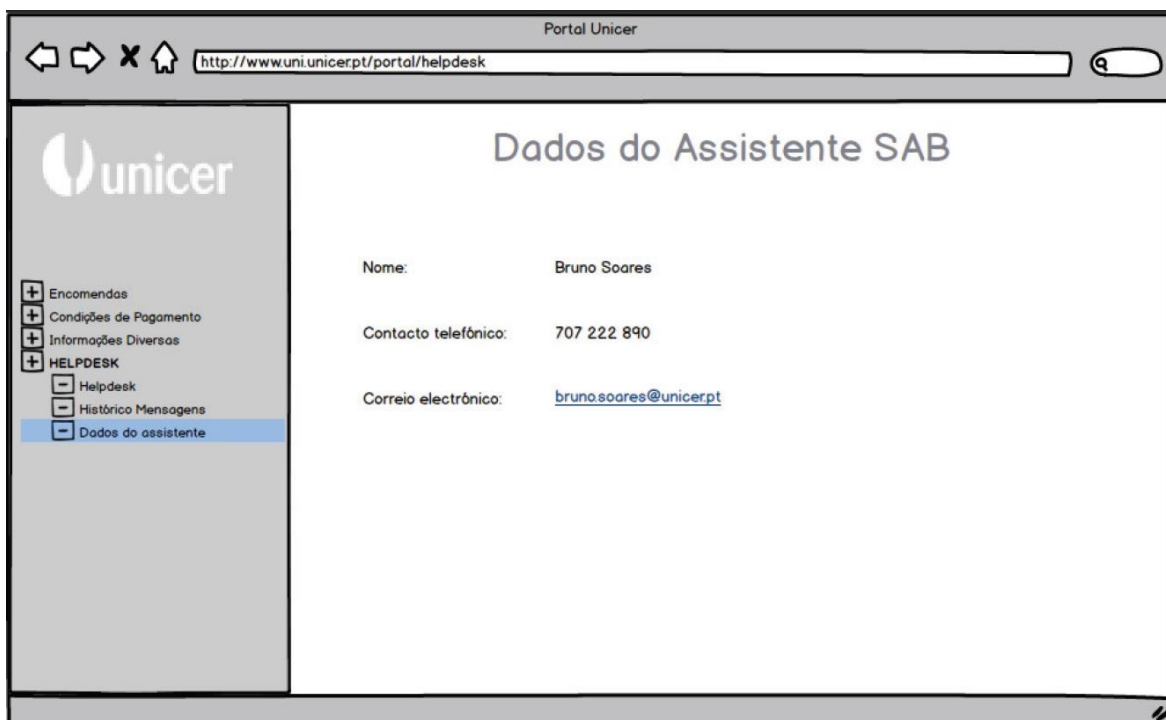
http://www.uni.unicerpt/portal/helpdesk

unicer

- + Encomendas
- + Condições de Pagamento
- + Informações Diversas
- + HELPDASK
 - Helpdesk
 - Histórico Mensagens
 - Dados do assistente

Histórico de Mensagens

Nº Mensagem ▲	Data Criação	Assunto	Estado ▼
001	2013-04-01	Pedido de esclarecimento ...	Pendente



II. Anexo (B) Interface via SAP para status entrega encomenda

Como explicado anteriormente, sendo a ferramenta Quality Check Encomendas, uma das mais importantes no seio do serviço ao cliente e BackOffice da Unicer, munida de diversas opções, a sugestão apresentada permitia obter o status de entrega da encomenda no cliente.

Quality Check - Encomendas

Critérios de selecção

Criado por		até		
Data do pedido		até		
Data registo da encomenda		até		
Hora registo da encomenda	00:00:00	até	00:00:00	
Emissor da ordem		até		
Dt.desejada remessa	03.04.2013	até	03.04.2013	
Tipo de encomenda	OR	até		
Nº Encomenda		até		
Organização vendas	D003	até		
Canal distribuição		até		
Setor de atividade		até		
Grupo de clientes		até		
Grupo de preço	04	até		
Escritório de vendas		até		
Equipe de vendas		até		
Parceiro entregador		até		

Seleções para PALETIZAÇÃO

Material (Paletização)		até		
Centro (Paletização)		até		
Deposito (Paletização)		até		

Executar

Opções de exibição

Lista clássica

ALV (Permite apenas 1 verific)

Verificação de pesos Verificação Status Entrega Encomenda

Verificação de paletização

Verificação de datas

Verificação janelas de entrega

Verificação de preços

Opções:

Verificação Algoritmo Santarém

Só modificações

Todas as encomendas

Cadeia de Abastecimento da Unicer na Óptica da Distribuição Moderna

Através de um semáforo, conseguia indicar se a encomenda foi entregue no destinatário dentro da sua janela de entrega definida. Caso essa situação se verificasse, o semáforo indicava a cor verde, caso surgisse a cor vermelha, indicava que a encomenda não tinha sido entregue.

Lista Procressar Ir para Vjsões Configurações Sistema Ajuda

Quality Check - Encomendas

Verificação Status Entrega Encomenda

Exc...	Encomenda	Nº pedido	Dt.criação	Data pedido	Dt.desej.rem...	Cliente	Nome	Local
●●●	25137798	000100227664	12.04.2013	12.04.2013	16.04.2013	309288	CAFETARIA BOM BOCADO-QTA. DO C	QUINTA DO CONDE
●●●	25137953	000124155795	15.04.2013	14.04.2013	16.04.2013	300755	MODELO HIPER- MAFAMUDE (GAIA)	VILA NOVA DE GAIA
●●●	25137983	000124156413	15.04.2013	14.04.2013	16.04.2013	309133	MODELO HIPER - PALMELA	PALMELA
●●●	25138158	000100228349	15.04.2013	15.04.2013	16.04.2013	309288	CAFETARIA BOM BOCADO-QTA. DO C	QUINTA DO CONDE
●●●	25138377	000124164329	15.04.2013	15.04.2013	16.04.2013	302195	MODELO HIPER-QUINTA DO CONDE	SESIMBRA
●●●	25138450	000124164724	15.04.2013	15.04.2013	16.04.2013	306879	MODELO HIPER - S. FÉLIX MARINH	S. FÉLIX DA MARINHA
●●●	25138940	000124166398	15.04.2013	15.04.2013	16.04.2013	302548	MODELO HIPER-LAGOS	LAGOS
●●●	25137191	000124149204	12.04.2013	12.04.2013	16.04.2013	300601	CONTINENTE - SEIXAL	FOGUETEIRO-SEIXAL
●●●	25137792	000124149800	12.04.2013	12.04.2013	16.04.2013	310200	CONTINENTE - MAIA JARDIM	MAIA
●●●	25137926	000100228061	15.04.2013	14.04.2013	16.04.2013	311206	BOM BOCADO - BEJA	BEJA
●●●	25137932	000124152505	15.04.2013	13.04.2013	16.04.2013	300197	CONTINENTE - V. NOVA GAIA	VILA NOVA DE GAIA
●●●	25137944	000124152524	15.04.2013	13.04.2013	16.04.2013	300428	CONTINENTE - CASCAIS SHOPPING	ESTORIL
●●●	25137945	000124155728	15.04.2013	14.04.2013	16.04.2013	305553	CAFETARIA MODELO - FAFE	FAFE
●●●	25137955	000124152564	15.04.2013	13.04.2013	16.04.2013	300601	CONTINENTE - SEIXAL	FOGUETEIRO-SEIXAL
●●●	25137964	000124156141	15.04.2013	14.04.2013	16.04.2013	304761	MODELO HIPER - PONTE DE SÔR	PONTE DE SÔR
●●●	25137965	000124152590	15.04.2013	13.04.2013	16.04.2013	300016	CONTINENTE - ARRABIDA	VILA NOVA DE GAIA
●●●	25137971	000124152632	15.04.2013	13.04.2013	16.04.2013	301679	CONTINENTE-C.C. VASCO DA GAMA	LISBOA
●●●	25137979	000124152640	15.04.2013	13.04.2013	16.04.2013	310200	CONTINENTE - MAIA JARDIM	MAIA
●●●	25137985	000124152675	15.04.2013	13.04.2013	16.04.2013	300444	CONTINENTE - TELHEIRAS	LISBOA
●●●	25137990	000124153048	15.04.2013	13.04.2013	16.04.2013	300198	CONTINENTE - AMADORA	AMADORA
●●●	25137995	000124153799	15.04.2013	13.04.2013	16.04.2013	305538	MODELO HIPER - FAFE	FAFE
●●●	25138004	000124154426	15.04.2013	13.04.2013	16.04.2013	309606	CAFETARIA BOM BOCADO - VISEU (VISEU
●●●	25138011	000124153066	15.04.2013	13.04.2013	16.04.2013	301048	CONTINENTE-BENFICA	LISBOA