

NÚMERO 119
novembro/dezembro 2015

3

EDITORIAL

6

NOTÍCIAS

8

ATUALIDADE

Portos Nacionais integram inovações.

15

ATUALIDADE

WConnecta Madrid.

16

ATUALIDADE

A aposta da Scania na sustentabilidade.

18

ATUALIDADE

inRetail Congress discutiu a omnicanalidade.

21

ATUALIDADE

Concorrência portuária, sim ou não?

24

ESPECIAL FROTAS & VEÍCULOS

Enoport United Wines

38

INSIGHTS

Empigest quer crescer nos serviços

42

24 HORAS NA VIDA DE...

José Miranda, Diretor de Supply Chain & Customer Service da Staples Portugal

46

OPINIÃO

Atentados de Paris podem afetar as exportações nacionais, por Diogo Assis



34

ESPECIAL

Mercados

Alemanha: historial de confiança



10

ATUALIDADE

18º Congresso APLOG.



28

ESPECIAL

Frotas & Veículos

Gestão de Frotas: investimento com retorno e ainda um update do setor dos veículos comerciais ligeiros



A inovação resume-se numa frase: “adapta-te ou morre”. As empresas portuguesas estão no bom caminho, com um contexto de inovação bom, muitos *skills* nas universidades e um bom número de *start ups* a serem criadas, César Marto, Deloitte.

O futuro já começou

A inovação e a sustentabilidade foram os temas de fundo do Congresso deste ano da Associação Portuguesa de Logística. Muito se falou de omnicanal e da revolução nas TIC, que geram maior integração da informação e velocidade da cadeia de abastecimento. Desafios que os agentes da logística, dos portos aos operadores logísticos, vão ter de integrar nos seus processos, estratégia e modelo de negócio. Não é amanhã, é já!

Texto: Sandra Costa // Fotos: D.R.

A tecnologia está a mudar a forma como se fazem negócios. Torna os mercados mais competitivos e cria novas formas de abordar o mercado. Para César Marto, da consultora Deloitte, a inovação resume-se numa frase: “adapta-te ou morre”. As empresas portuguesas estão no bom caminho, com um contexto de inovação bom, muitos *skills* nas universidades e um bom número de *start ups* a serem criadas, defende o *Associate Partner* da área de *Consulting - Manufacturing, Consumer Business, Energy & Resources*. O processo de transformação empresarial é hoje essencial: 15 anos é o tempo médio de vida de uma empresa do Índice S&P 500. Em 1920 era 67 anos... Daqui a cinco anos, 75% das empresas do Índice serão empresas atu-

almente desconhecidas, estima Richard Foster, da Yale University. O fenómeno da disrupção digital traduz-se na redução das barreiras existentes à entrada no mercado global. A volatilidade cresce exponencialmente e a concentração de quota de mercado tende a diminuir. Há empresas que conseguem renascer, remodelando o seu modelo de negócio em função das necessidades. A Nokia é um bom exemplo, mas há outros: a Apple, que nasceu com os PC, hoje está em força no mercado da música, suplantando empresas como a Sony, tradicionalmente melhor posicionada no universo da música.

A tecnologia repercute-se sobretudo na mudança de comportamento dos consumidores: os novos clientes estão sempre *online*, são mais informados, querem ex-

perimentar e partilhar experiências. Isto é uma nova forma de estar no negócio, que passa por “aproximar quem tem os meios de quem tem as necessidades”. Além do tradicional mercado de “aquisição” surgem outros, como o de “subscrição” – a Spotify é um bom exemplo – ou o mercado de “partilha”, caso da Uber.

A redução “radical” dos custos de tecnologia permite comprar muito mais pelo mesmo dinheiro. Por outro lado, a capacidade da banda larga permite estar *online* a qualquer hora e em qualquer lugar. Hoje é mais fácil recolher, armazenar e processar a informação. “Temos cada vez mais capacidade de recolher e armazenar informação e transformá-la em informação útil”. O estudo da Deloitte “Tech Trends 2015” identificou algumas tendências que nos próximos dois anos “vão alterar a forma como pensamos e fazemos negócio”. A criação de novos modelos de negócio que permitem integração com parceiros e clientes. É o caso da Spotify mas também da crescente colaboração entre marcas automóveis e seguradoras sobre padrões de condução. A maior capacidade de ligar sensores de máquinas para recolher dados e dar informação em tempo útil. A crescente interatividade com os clientes, com informação que tem de ser relevante. A capacidade de adaptação às novas tecnolo-

gias. A capacidade de “aprendizagem” das máquinas. O nascimento do CIO – Chief Integration Officer.

Inovação na Supply Chain

“Be better, faster and cheaper”. Este é o grande desafio das cadeias de abastecimento dos nossos dias. “A inovação é a chave para alcançar os três”, garante César Marto. “É preciso ser eficiente, apostar na automatização e na monitorização da informação”. O MHI Annual Industry Report de 2015 mostra que 75% dos inquiridos acreditam que na próxima década as tecnologias vão ser fonte de vantagens competitivas ou de disrupção. O estudo distingue tecnologias maduras, tecnologias em crescimento e tecnologias emergentes.

Entre as primeiras contam-se as “ferramentas de otimização de inventário e rede”, que permitem reduzir os custos totais da cadeia de abastecimento em 10%. Os “sensores e ferramentas de identificação automática”, como RFID e voz, *scanners* e *beacons*, permitem aumentar a velocidade de processamento e reduzir os custos com os recursos humanos em 30%. A utilização de “serviços cloud” cresceu 300% em valor entre 2011 e 2015. Por fim, a “robótica e automação” permite produzir com maior qualidade, menos tempos de paragem e menos erros. Sim, leu bem: estas são tecnologias maduras e se não está a utilizá-las corre o risco de, em breve, não dar resposta às expectativas dos seus clientes: mais serviço e menos preço. As tecnologias em crescimento são “as mais disruptivas a médio prazo” “Quem primeiro as adotar vai adquirir vantagens competitivas muito interessantes sobre a concorrência”. Um exemplo é o mercado de “*predictive analytics*”, que deve crescer até 3,4 B USD em 2018. Este tipo de ferramentas permite prever a procura e melhorar a capacidade de resposta às alterações de mercado, assim como reduzir as taxas de machine *breakdown*. Também importantes são as “tecnologias móveis”, sobretudo nas áreas de produção e armazenamento. O Vision Picking é um exemplo.

Nas tecnologias emergentes os casos de estudo ainda escasseiam. “As empresas devem entender a aplicação atual e a curto prazo destas tecnologias e considerar o seu potencial de disrupção”. Um exemplo é o “3D Printing”, que deverá ter gran-

de impacto num conjunto de processos da cadeia de abastecimento, por exemplo, reduzindo o inventário e permitindo produzir mais perto do final da cadeia. Outro exemplo é a utilização de “veículos sem condutor e drones” para entrega de encomendas. Espera-se que daqui a dois anos 20% das empresas com operação logística estejam a explorar drones. Mudam-se as tecnologias, mantêm-se os fatores críticos de sucesso. Para que a inovação chegue de facto às cadeias de abastecimento é fundamental o envolvimento dos responsáveis de topo das empresas. A par, é importante a criação de parcerias. “Analisar, conhecer, fazer e fazer de novo são os lemas chave para os próximos passos”, disse o responsável da Deloitte. “É preciso conhecer os clientes, criar projetos adaptados às suas necessidades e aperfeiçoar continuamente. Pensar grande, fazer pequeno e aperfeiçoar”.

UPS no e-commerce

Na sessão plenária sobre Inovação na Logística, Carlos Pinheiro, Coordenador Nacional da UPS Portugal, abordou a estratégia da empresa no e-commerce. “A adoção de tecnologia está a alterar a dinâmica de mercado de forma inesperada e é importante disponibilizar informações completas para facilitar a tomada de decisão”, disse. Os retalhistas conseguem proporcionar uma experiência de compra de excelência com um bom website e uma boa plataforma online mas não basta. É preciso também assegurar a fase final de entrega ao cliente. “Da entrega depende boa parte da satisfação geral do consumidor. Este é um caminho ainda pouco explorado e com grande potencial para os operadores logísticos. A logística é parte da solução”.

O estudo ComScore UPS Pulse of the Online Shopper, de junho de 2014, mostra a importância da flexibilidade na compra online. Nasce o conceito de flex-shopper. Alguns dados que o comprovam: 56% e-shoppers cancelaram a compra devido ao prazo de entrega extenso ou à inexistência de previsão de entrega. Apenas 44% se mostram satisfeitos por escolher uma data alternativa de entrega depois do envio realizado. Um em cada três consumidores prefere receber a sua encomenda num local alternativo ao seu domicílio.

Para melhor se posicionar no negócio do e-commerce, a UPS lançou o UPS My Choice, um serviço criado para o consumidor que lhe envia uma notificação no dia anterior à entrega e inclui alertas adicionais com a janela horária de entrega. A solução está disponível nas principais plataformas móveis e o consumidor pode usá-la para fazer pedidos de alteração da hora e local de entrega. “O número de entregas à primeira tentativa é muito efetivo”, garantiu Carlos Pinheiro. Este serviço arrancou em 2014 e já tem 16 milhões de utilizadores.

A UPS está a criar uma rede de lojas a nível europeu – serviço UPS Access Point – que inclui já 16 mil pontos de levantamento de encomendas. São por regra lojas de conveniência, com horários alargados, incluindo ao fim de semana e onde a facilidade de estacionamento é uma condição. “1,07 minutos é o tempo que leva a recolha de um pacote num UPS Access Point”, avançou Carlos Pinheiro. O consumidor escolhe a loja que mais lhe convém e quando a encomenda chega à loja é informado via SMS ou email. Estas lojas são ainda usadas para fazer devoluções, o que é um aspeto importante no e-commerce pois mais de metade dos consumidores eu- ➤



Espera-se que daqui a dois anos 20% das empresas com operação logística estejam a explorar drones.

**RETAILHISTA JOHN LEWIS:
“A MUDANÇA NO
OMNICHANNEL DÁ-SE
A GRANDE VELOCIDADE”**

“O tráfego *online* está a mudar. O consumidor usa os seus *smartphones* pela manhã, depois vai para os *desktops* à hora de almoço e no final do dia está em vários aparelhos ao mesmo tempo. E há uma parte das compras que é feita pelas 21h. Ora responder no dia seguinte às compras feitas no dia anterior às 21h é um grande desafio”, esta foi uma das temáticas abordadas por Bruce Harryman, *senior manager network planning* do retalhista britânico John Lewis. Na manhã do segundo dia do 18º Congresso da APLOG, que decorreu nos dias 27 e 28 de outubro, no Centro de Congressos de Lisboa, o responsável explicou o processo de adaptação e transformação da John Lewis para o *omnichannel*. “Os consumidores estão a comprar o que querem quando querem. O consumidor compra quando quer e não quando o retalho quer”, sublinhou o responsável. Dados da John Lewis indicam já que a tecnologia é comprada logo pela manhã e que moda e têxtil é comprada, sobretudo, à noite”, indicou.

Visite o novo site da Logística & Transportes Hoje para ler mais informação exclusiva sobre o último Congresso da APLOG.

ropeus já devolveram um produto comprado online. “A existência de uma boa política de devoluções uma é componente importante na decisão de compra”.

Inovação na Unicer

Nas entregas, a Unicer tem a preocupação de fazer um uso sustentável dos transportes, fazendo o melhor aproveitamento da capacidade de carga, reduzindo o combustível e tentando usar modos de transporte com maior capacidade de carga, garantiu Jorge Monteiro, Diretor de Logística da Unicer Bebidas. A tendência de diminuição do drop size dificulta esta tarefa. Nos sistemas de informação, os desafios são muito grandes. “Existe uma



“Da entrega depende boa parte da satisfação geral do consumidor. Este é um caminho ainda pouco explorado e com grande potencial para os operadores logísticos. A logística é parte da solução”, Carlos Pinheiro, Coordenador Nacional da UPS Portugal

enorme dependência do software, se faltar a empresa encosta à box”, reconheceu Jorge Monteiro. O servidor da Unicer está externalizado e o hardware oferece “fiabilidade, capacidade e velocidade”. O grande desafio é o tratamento da informação, cujo “fim de estrada está sempre longe, por muito que façamos”.

A Unicer tem mobilidade ao nível dos interfaces. Nas entregas usa PDAs, que vão ser substituídos por *tablets*, e que permitem emitir notas de crédito na hora, caso o cliente não queira receber a encomenda. Por comercializar um produto pesado e barato, as entregas fracionadas não são vantajosas, admitiu Jorge Monteiro. Na armazenagem, a Unicer fez melhorias recentes com as obras no armazém automático de Leça da Palmeira (Porto), que tem capacidade para armazenar 45 mil paletes. O armazém está equipado com a tecnologia de apoio às operações mais adequadas ao negócio. A crescente automatização traz maior fiabilidade e reduz o custo. Face à pressão em relação aos *lead times*, a Unicer consegue garantir entregas em menos de 24 horas. “Encurtámos para metade o tempo de entrega desde a produção, mas só o fazemos quando é necessário”. Com todas as inovações implementadas, falta desenvolver uma: a colaboração. “Inovação é também colaboração entre todos os elos da cadeia não só na logística mas envolvendo todos, do produtor ao consumidor. Há um mundo de oportunidades a este nível e embora já tenhamos algumas iniciativas a este nível ainda há muito a fazer”.

FNAC enfrenta omnicanal

João Neves veio ao 18º Congresso da APLOG explicar os desafios que a Fnac

Portugal tem enfrentado para se preparar para o omnicanal. Desde que chegou a Portugal, em 1998, muito mudou. Começou com uma oferta editorial, tecnológica e cultural num único espaço com um serviço inovador de experimentação livre. Alargou a novos negócios, como os jogos, brinquedos ou papelaria. Em 2011 arrancou com a operação de *e-commerce* dedicada. Um ano mais tarde avançou com a consolidação das operações logísticas num único armazém e em 2013 com a abertura de lojas de pequena dimensão, no aeroporto de Lisboa, com 250 m2, e nas Amoreiras, com 450m2. “A Fnac tem de repensar a sua estratégia se queremos ser o melhor retalhista omnicanal”, afirmou o Diretor de Logística e *Supply Chain*. Hoje os clientes passam por vários canais e são muito influenciados pelo social media. O website da Fnac tem mais de 40 milhões de visitas/ano e mais de meio milhão de aderentes. Mas na sua área de negócio tem um concorrente de peso: os puros online.

Para dar resposta aos desafios foi criada uma linha estratégica assente em três pilares: amentar a oferta para 100 mil SKU, reduzir os *lead times* de entrega de 48 ou 72 horas para 24 horas. Repensar o modelo de entrega. “Quebramos paradigmas e hoje entregamos não apenas em casa do cliente mas em qualquer uma das nossas 23 lojas, conforme o desejo do cliente”. Ao nível do serviço, a Fnac investiu na inovação dos SI, criou novos interfaces entre o cliente, as lojas, o we-

bsite e o armazém. Implementou o Projeto SRM, de melhoria contínua com os fornecedores e criou novos KPI para monitorizar a atividade. Na logística, os principais pontos de inovação foram as infraestruturas e os processos. Investiu-se na automação das linhas de processamento, no layout e estanteria, nos processos de armazenagem e de *picking*. Nos transportes, a inovação passou por parcerias de distribuição às lojas, B2C e distribuição em loja em menos de 24 horas. “Fizemos uma nova parceria que nos garante menores tempos de entrega”, adiantou João Neves. Em suma, “reagimos ao novo normal”, com novas soluções adaptadas às necessidades do cliente final: a possibilidade de levantar a sua encomenda numa loja (*Delivery in Store*), de reservar um produto por 48 horas em qualquer loja (*Click & Collect*) e a facilidade de acesso a todo o sortido da Fnac em qualquer loja, garantindo a entrega grátis no dia seguinte na loja ou, mediante pagamento, em casa ou noutra local (*Click in Store*). Estas inovações já foram distinguidas com vários prémios, incluindo o Master de Retalhista Omnicanal, atribuído pela revista Distribuição Hoje.

Financiar a inovação

José Carlos Caldeira, Presidente do Conselho de Administração da ANI - Agência Nacional de Inovação trouxe ao Congresso alguma informação sobre as oportunidades do Portugal 2020. No novo programa de financiamento para o período 2014 - 2020 “passou-se de um enfoque em setores para um enfoque nas cadeias de valor”, disse. Por exemplo, houve a preocupação de juntar as áreas de investigação e inovação, com o objetivo de aumentar o impacto económico e social. Assim como garantir que existem os recursos humanos necessários à implementação dos projetos, com consórcios completos e integrando financiamentos.

“Numa economia de PME é preciso ligar vários parceiros, para promover uma inovação aberta que permita um fluxo de conhecimentos e de pessoas”, alertou José Carlos Caldeira. No Portugal 2020 privilegia-se a abordagem multinível, incluindo o internacional, nacional e regional, seja no trabalho das redes seja do financiamento. O trabalho em colaboração é o principal foco da ANI, definindo desafios conjuntos entre clusters, que não têm de ser os tradicionais. A Investigação e Desenvolvimento envolvendo empresas e universidades aumentou muito. Existe uma aproximação desejável entre os dois universos e um maior trabalho conjunto, embora “muitas empresas ainda achem que é difícil falar com as universidades”. A produção científica em Portugal evoluiu muito “mas ainda tem lacunas e não está no patamar que desejamos”. Por outro lado, as novas empresas que surgem no mercado são cada vez mais lideradas por pessoas com o doutoramento, o que prova que entramos numa “geração de recursos humanos muito qualificados”, segundo o presidente da ANI.

Portugal torna-se mais atrativo para o investimento, com as intenções de investimento a aumentar quatro vezes entre 2013 e 2014. O programa Portugal 2020 reforça a integração de apoios financeiros e fiscais, nacionais e internacionais, procura criar mais mercado, com linhas piloto e projetos demonstradores e favorece a participação em programas internacionais e em projetos europeus. Outros aspetos diferenciadores são o reforço da inserção de recursos humanos altamente qualificados em empresas e a promoção de parcerias estratégicas entre empresas



by ABILWAYS

Desafiar o futuro



+ ZOOM NOVIDADES 2016

- +** Cursos flash **+** Ateliers virtuais
- +** Novas formações

www.ife.pt

PARA MAIS INFORMAÇÕES

• inscricoes@ife.pt

• Tel.: 210 033 892



by ABILWAYS



e entidades não empresariais promovendo núcleos de co-promoção. Também se procura reforçar a proteção da propriedade intelectual e industrial. A par, procura-se a simplificação do acesso aos incentivos e da desburocratização dos projetos, “uma batalha sempre continuada”. Os vários sistemas de incentivos (Portugal 2020, SIFIDE e Horizon 2020) podem ser combinados para obter melhores resultados.

Os negócios no olhar dos CEOs

No Painel dos Presidentes/CEO, que encerrou o 18º Congresso, falou-se de internacionalização, parcerias, sustentabilidade, desafios e inovação. Estiveram presentes Vítor Neves, CEO da Colep, Eduardo Rangel, Presidente Conselho Administração da Rangel Logistics Solutions, Francisco Mendes Palma, Presidente da Comissão Executiva da aicep Global Parques e António Casanova, CEO da Unilever Jerónimo Martins. Na Rangel, a ambição precedeu a necessidade e a empresa iniciou a sua internacionalização em 2005. Hoje está em Angola, Moçambique, Brasil e Cabo Verde. Se não

fosse a reviravolta no mercado angolano os objetivos de alcançar metade da sua faturação fora de portas seriam alcançados. Apesar do “desgosto” angolano, o presidente do Conselho de Administração do grupo, Eduardo Rangel, continua a acreditar que este é “o caminho certo” e é para continuar. A Rangel está agora a avaliar o potencial de alguns países da América Latina e considera “voltar a olhar para a Europa”, por exemplo na área dos medicamentos. Também a Colep, que este ano faz 50 anos, faz do mundo a sua casa. A atuar no *contract manufacturing* na área das embalagens, trabalha com as grandes multinacionais e tem fábricas na Polónia e Brasil e parcerias em países tão diferentes como o México ou o Dubai. “Até há pouco mais de três anos eramos recetores de formulação e metodologias de fabrico, hoje o desenvolvimento de tecnologias tem uma componente importante na nossa atividade. Os grandes desafios continuam a ser conseguir construir esta plataforma mundial e atuar da mesma forma nos vários países”, explicou o CEO, Vítor

Neves. Já para a aicep Portugal Global, que gere parques empresariais em Sintra, Setúbal e Sines, o grande desafio é a visibilidade internacional. “Não basta ter as infraestruturas e complementá-las com outras, nomeadamente portos e operadores logísticos. Temos de nos por na equação dos decisores e quem decide sobre o investimento está fora do país”, disse Francisco Mendes Palma, presidente da Comissão Executiva da aicep Global Parques. O CEO da Unilever Jerónimo Martins congratulou-se com os resultados positivos pelo terceiro ano consecutivo e afirmou ter boas expectativas para 2016. Os grandes desafios passam por crescer numa Europa envelhecida, com uma oferta de consumo complexa que gera custos enormes. “Estamos a crescer em vendas e simultaneamente a reduzir custos, o que cria uma enorme pressão em toda a cadeia. Na Europa essa pressão vai continuar pois o capital é caro e tem melhores usos que estar “empatado” na cadeia de abastecimento. Estamos a 6 refeições do caos, se alguma coisa falha temos três dias de alimentos”, alertou. ✖



LISBOA 218 548 200 • MINDELO 252 249 430 • LEIRIA 244 829 620 • SETÚBAL 265 098 481 • FARO 289 882 77

www.entrepستمquinas.p