



caracterização da situação da

logística nas empresas da região norte

e identificação de estratégias de evolução

	Página	
I	INTRODUÇÃO	17
1.1	JUSTIFICAÇÃO DO PROJECTO	19
1.2	ÂMBITO E OBJECTIVOS DO PROJECTO	20
1.3	DESTINATÁRIOS	20
1.4	METODOLOGIA DO PROJECTO	21
1.5	GESTÃO DA CADEIA DE ABASTECIMENTO, LOGÍSTICA E OUTRAS NOÇÕES	23
2	CARACTERIZAÇÃO DA INDÚSTRIA DA REGIÃO NORTE	31
2.1	INTRODUÇÃO	33
2.2	CARACTERIZAÇÃO DA REGIÃO NORTE	33
2.1.1	A Região Norte e os seus Limites (NUT III)	33
2.1.2	Actividade Económica	34
2.1.3	Capacidade Produtiva	38
2.1.4	Inovação e Investigação	42
2.3	CARACTERIZAÇÃO DA INDÚSTRIA TRANSFORMADORA DA REGIÃO NORTE	46
2.3.1	Importância da Indústria Transformadora na Região Norte	48
2.3.2	Identificação dos Sectores mais Preponderantes da Indústria Transformadora	52
2.3.2.1	Sector Têxtil e de Vestuário	52
2.3.2.2	Sector Alimentar e de Bebidas	57
2.3.2.3	Sector do Calçado	61
2.4	RELAÇÕES COMERCIAIS EXTERNAS	67
3	TRANSPORTE DE MERCADORIAS	73
3.1	MERCADORIAS ENTRADAS E SAÍDAS	75
3.2	MODO DE TRANSPORTE RODOVIÁRIO	81
3.2.1	Transporte Internacional	82
3.2.2	Transporte Nacional	84
3.3	MODO DE TRANSPORTE FERROVIÁRIO	85
3.3.1	Transporte Internacional	85
3.3.2	Transporte Nacional	86

	Página	
3.4	MODO DE TRANSPORTE MARÍTIMO	87
3.5	MODO DE TRANSPORTE AÉREO	91
3.6	TRANSPORTE DE MERCADORIAS NA REGIÃO NORTE	94
<hr/>		
4	PORTUGAL, UM PAÍS PERIFÉRICO	97
<hr/>		
5	INFRA-ESTRUTURAS LOGÍSTICAS	109
<hr/>		
5.1	INTRODUÇÃO	111
5.2	INFRA-ESTRUTURAS RODOVIÁRIAS	112
	5.2.1 Infra-estruturas Rodoviárias Nacionais	112
	5.2.2 Ligações Entre Portugal e Espanha	112
5.3	INFRA-ESTRUTURAS MARÍTIMAS	116
	5.3.1 Porto de Viana do Castelo	116
	5.3.2 Porto de Leixões	117
5.4	INFRA-ESTRUTURAS FERROVIÁRIAS	122
	5.4.1 Transporte de Mercadorias	122
	5.4.2 Rede de Alta Velocidade	124
5.5	INFRA-ESTRUTURAS AÉREAS	128
	5.5.1 Aeroporto Francisco Sá Carneiro	128
	5.5.2 Plano de Desenvolvimento	128
5.6	PLATAFORMAS LOGÍSTICAS	130
<hr/>		
6	CARACTERIZAÇÃO DA SITUAÇÃO DA LOGÍSTICA NAS EMPRESAS DA REGIÃO NORTE	133
<hr/>		
6.1	ANÁLISE DA AMOSTRA	135
6.2	FUNÇÃO LOGÍSTICA NA EMPRESA	137
	6.2.1 Importância Relativa da Função Logística na Empresa	139
	6.2.2 Custos Totais de Logística	140
	6.2.3 Departamento de Logística vs. Custos Totais de Logística	140
6.3	Sistemas de Informação na Empresa	141
	6.3.1 Sistemas de Informação vs. Custos Totais de Logística	142

	Página	
6.3.2	Sistemas de Informação de Apoio à Gestão e Tecnologias de Comunicação	143
6.3.3	A Utilização do EDI	144
6.3.4	Produtividade do Trabalho	145
6.4	MODELOS E OPÇÕES NA CADEIA DE ABASTECIMENTO	146
6.4.1	Caracterização da Cadeia de Abastecimento (Outbound)	146
6.4.2	Localização Geográfica dos Elementos da Cadeia de Abastecimento	146
6.4.3	Áreas Geográficas de Intervenção da Empresa (Fornecedores/Clientes)	148
6.4.4	Análise do Stock	149
6.4.4.1	Nível de Stock e Rotação de Stock	150
6.4.4.2	Posse e Controlo de Stock	150
6.4.4.3	Crítério de Classificação de Stock	152
6.4.5	Prazos de Expedição	153
6.4.6	Modo de Transporte	153
6.4.6.1	Modo de Transporte Utilizado	153
6.4.6.2	Frota Própria vs. Subcontratada	155
6.4.6.2.1	Custos Totais de Logística	156
6.4.6.2.2	Qualidade das Entregas	157
6.5	NÍVEL DE SERVIÇO A CLIENTES	157
6.6	FORNECEDORES	159
6.6.1	Crítérios de Classificação de Fornecedores	159
6.6.2	Relação com Fornecedores	159
6.7	SECTOR TÊXTIL E DE VESTUÁRIO	160
6.7.1	Modelo da Cadeia de Abastecimento	161
6.7.2	Processo Produtivo – Tipo de fabrico e Processo de Fabrico	162
6.8	SECTOR ALIMENTAR E BEBIDAS	162
6.8.1	Modelo da Cadeia de Abastecimento	162
6.8.2	Processo Produtivo – Tipo de Fabrico e Processo de Fabrico	167
6.9	Sector do Couro e Calçado	168
6.10	Sector de Componentes de Automóvel	169
7	ESTADOS DE MATURIDADE E COMPETIVIDADE LOGÍSTICA	175
7.1	ESTADOS DE MATURIDADE DA LOGÍSTICA EMPRESARIAL	177

	Página		
7.1.1	Descrição da Metodologia	177	
7.1.2	Matriz de Maturidade da Logística e da Cadeia de Abastecimento	177	
7.1.3	Caracterização das Empresas Recorrendo à Matriz de Maturidade	178	
7.1.4	Estados de Maturidade por Sector de Actividade	182	
7.2	COMPETITIVIDADE LOGÍSTICA	184	
8	COMPARAÇÃO INTERNACIONAL	193	
<hr/>			
8.1	INTRODUÇÃO	195	
8.2	ANÁLISE COMPARATIVA INTERNACIONAL	196	
8.3	PRINCIPAIS VECTORES DE DESENVOLVIMENTO LOGÍSTICO	202	
9	CARÊNCIAS DA LOGÍSTICA NA REGIÃO NORTE	203	
<hr/>			
9.1	ÂMBITO	205	
9.2	ENQUADRAMENTO. PONTOS DE PARTIDA	205	
9.3	CARÊNCIAS DA LOGÍSTICA EMPRESARIAL	206	
	9.3.1	Baixa Atenção Prestada à Logística	206
	9.3.2	Baixa Maturidade Logística	206
	9.3.3	Incipiente Recurso a Técnicas de Medição, Análise e Seguimento da Performance	207
	9.3.4	Elevados Índices de Internalização das Actividades Logísticas	207
	9.3.5	Cariz Local das Empresas	208
	9.3.6	Adversidade às Lógicas de Colaboração e Cooperação	208
	9.3.7	Baixo Nível de Formação do Empresário	209
	9.3.8	Baixo Recurso a Novas Tecnologias	209
9.4	CARÊNCIAS DA LOGÍSTICA DETECTADAS NA INTERFACE COM A MACRO LOGÍSTICA	210	
	9.4.1	Transporte Rodoviário	210
	9.4.2	Transporte Marítimo	210
	9.4.3	Transporte Ferroviário	211
	9.4.4	Transporte Aéreo	211

	Página
IO - ESTRATÉGIAS DE EVOLUÇÃO DA LOGÍSTICA NAS EMPRESAS DA REGIÃO NORTE	213
<hr/>	
IO.1	215
IO.2	215
IO.3	216
IO.4	217
IO.5	219
IO.6	220
IO.7	221
IO.8	221
IO.9	222
II	223
<hr/>	
II.1	225
II.2	226
II.2.1	226
II.2.2	227
II.2.3	228
II.2.4	229
II.2.5	229
II.2.6	230
II.2.7	230
II.2.8	230
II.3 -	232
II.3.1	232
II.3.2	232
II.3.3	233
II.3.4	233
II.3.5	233
II.3.6	233
12 - CONCLUSÕES	237
<hr/>	

	Página
<u>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</u>	241
<u>APÊNDICE I - GLOSSÁRIO</u>	245
<u>APÊNDICE II - FERRAMENTAS E METODOLOGIAS DE COLABORAÇÃO E PARCERIA</u>	251
<u>APÊNDICE III - PRINCIPAIS INFRA-ESTRUTURAS RODOVIÁRIAS</u>	255
<u>APÊNDICE IV - CASOS DE ESTUDO</u>	259
<u>APÊNDICE V - INQUÉRITO PRINCIPAL DO PROJECTO</u>	265
<u>APÊNDICE VI - MANUAL DE CUSTOS DE LOGÍSTICA</u>	293