



**aped**

Associação Portuguesa  
de Empresas de Distribuição

# Visão Estratégica 2023 - 2026

Distribuir Valor  
Rumo ao Futuro

# Visão Estratégica

2023 - 2026

# Mensagem da Direção

A Visão Estratégica 2023-2026 visa reforçar o posicionamento da APED na relação com os seus associados e parceiros, e na sociedade.

É através dela que se pretende dar a conhecer os eixos estratégicos da Associação, e se procura projetar a voz e os interesses de todos os associados, independentemente da sua origem, dimensão ou atividade, junto dos interlocutores institucionais e da sociedade em geral.

O setor tem enfrentado nos últimos anos crises cumulativas - entre as quais se destacam os impactos económicos e sociais da pandemia por COVID-19, a crise climática, os choques gerados pela invasão da Ucrânia e a prolongada guerra subsequente ou as perturbações nas cadeias de abastecimento provocadas pela escalada sem precedentes do conflito israelo-palestiniano -, com reflexos gravosos nas matérias-primas, nos custos de produção, na logística ou nas condições de financiamento e na procura.

Este contexto tem exigido do setor um esforço árduo para acomodar os seus efeitos e adaptar-se aos novos tempos, compatibilizando os seus modelos de negócio com os desafios do imediato, por um lado, e, por outro lado, com as mudanças estruturais que se vão prolongar no futuro.

Estes pressupostos requerem que a APED adote uma abordagem diferenciada e inovadora em quatro eixos de intervenção estratégica: Sustentabilidade, *Supply Chain*, Pessoas e Digitalização.

No que respeita à Sustentabilidade, a APED participa no compromisso coletivo de descarbonização das atividades do setor até 2040, num esforço contínuo de contribuir para um ecossistema favorável à transição energética e climática. Este é um caminho longo e cheio de desafios, especialmente ao nível regulatório, relativamente ao qual a APED empenhará todos os seus esforços para defender soluções que acomodem, simultaneamente, a defesa das condições de vida no planeta, a experiência e visão dos seus Associados e as necessidades dos consumidores.

Relativamente à *Supply Chain*, a APED continuará a bater-se por uma cadeia de valor justa e competitiva, promovendo práticas comerciais equilibradas como instrumento para um crescimento sustentável, que crie valor partilhado e melhor sirva os consumidores.

A APED coloca as Pessoas no centro da sua atividade. A promoção do desenvolvimento das competências e do mérito dos colaboradores, valorizando-os e capacitando-os com novos conhecimentos para satisfazer as necessidades e exigências do setor constitui, mais uma vez, uma prioridade estratégica da Direção.

No que respeita à Digitalização, a APED focar-se-á no acompanhamento dos desenvolvimentos na regulação do digital, do *e-commerce* à introdução da robótica nos processos de logística, da inteligência artificial e do *blockchain* aos *smart payments*, com vista à obtenção de ganhos de eficiência, qualidade e sustentabilidade.

Cada um dos eixos está a redefinir o setor da distribuição e as oportunidades e os desafios que enfrentaremos.

Esta Visão Estratégica inscreve-se numa linha de continuidade essencial relativamente às questões fundamentais que unem os nossos Associados há mais de três décadas.

Desde logo, há uma continuidade clara na definição da nossa missão:

- Representar os interesses dos nossos Associados junto das entidades, públicas ou privadas, nacionais ou estrangeiras;
- Estudar e propor soluções legais para os problemas relacionados com a atividade de distribuição; e
- Antecipar tendências e promover as melhores práticas através de soluções inovadoras que contribuam para o bem-estar das pessoas e das várias formas de vida no planeta, maximizando o impacto positivo da ação coletiva.

Há, também, uma continuidade na determinação estratégica a seguir pela APED na resposta aos desafios e riscos atuais ou potenciais.

**Uma vez mais, o compromisso da APED é firme: fazer a diferença, criando valor para os seus Associados e para a sociedade.**

José António Nogueira de Brito  
Presidente da Direção

# Índice

<b>Mensagem da Direção</b> .....	<b>2</b>
<b>A Distribuição em (R)evolução</b> .....	<b>6</b>
Oportunidades e Riscos .....	6
O papel da Distribuição .....	8
Na Europa .....	8
Em Portugal .....	10
A APED.....	12
<b>Distribuir Valor Rumo ao Futuro</b> .....	<b>15</b>
Posicionamento da APED .....	16
Eixo 1   Sustentabilidade .....	18
Eixo 2   Supply Chain.....	19
Eixo 3   Pessoas .....	20
Eixo 4   Digitalização .....	21
<b>Órgãos Sociais e Equipa</b> .....	<b>22</b>

# A Distribuição em (R)evolução

## Oportunidades e Riscos

### Oportunidades

O setor da distribuição está na linha da frente de todas as transformações relevantes, tanto no plano digital como no plano ecológico. As mudanças de comportamento dos consumidores, a exigência crescente para descarbonizar os seus modelos de negócio, os exigentes requisitos de informação e de atuação ao longo da cadeia de valor, ou o surgimento de novos sistemas e aplicações assentes em inteligência artificial colocam uma pressão enorme sobre o setor para corresponder a estes desafios, tanto do ponto de vista financeiro como operacional.

Há um conjunto de tendências que são absolutamente inultrapassáveis para recentrar o nosso posicionamento:

- Prevê-se que o comércio eletrónico passe a representar 30% do total das compras feitas no continente europeu, o que deverá impulsionar o crescimento do setor em cerca de 90%.
- Os consumidores continuarão a migrar para os canais de venda digital, o que por si só exige uma maior integração dos dois canais – o online e offline.
- A automação aumentará o ritmo dos níveis de produtividade em muitas atividades do setor (ex: o *roll-out* de veículos de entrega autónomos ou a utilização de robots em espaços de loja ou em funções de *back-office*).
- A chamada tecnologia *advanced analytics* traduzir-se-á em melhorias significativas na gestão da cadeia de valor, ajudando a otimizar rotas, taxas de abastecimento dos veículos de transporte e redes de distribuição, práticas de reciclagem e uma interação mais personalizada com os clientes.
- Entre 10 a 13 milhões de pessoas irão necessitar de adquirir anualmente novas competências por causa da transformação digital.
- A nível europeu, terão de ser recrutados entre 800.000 a 1.5 milhões de trabalhadores por ano.

### Riscos

A incerteza e volatilidade passaram a ser regra. O que a evidência mostra é uma crescente fragmentação geopolítica no panorama internacional, uma descida significativa nos níveis do comércio internacional, uma crise energética sem precedentes, ruturas nas cadeias logísticas e um prolongamento das taxas de juro em níveis elevados. Impõe-se assim reconhecer o óbvio: os riscos potenciais são seguramente diferentes daqueles que vivemos até então, mas são definitivamente mais complexos.

No último relatório “Global Risks Report 2024”, o Fórum Económico Mundial alerta para “um cenário de riscos globais no qual os progressos no desenvolvimento humano estão a ser lentamente reduzidos, deixando os Estados e os indivíduos vulneráveis a riscos novos e ressurgentes”.

Os especialistas identificam um conjunto de riscos num horizonte de dois a dez anos, que aqui apresentamos e destacamos:



Fonte: Global Risks Report 2024, World Economic Forum.

# O papel da Distribuição

## Na Europa



Fonte: Eurocommerce.



Assegura a 450 milhões de consumidores europeus **produtos de qualidade, saudáveis e seguros.**



Está no centro da vida das comunidades, **tornando as cidades e vilas locais mais dinâmicas e atrativas para se viver e trabalhar.**



A dimensão e interação próxima com os consumidores e parceiros em toda a cadeia de valor colocam a **distribuição numa posição de destaque para que a União Europeia cumpra as suas metas ambiciosas nos domínios da digitalização e da sustentabilidade**, nomeadamente a implementação de instrumentos como o Pacto Ecológico Europeu e o Euro Digital.



O contributo do setor é determinante para **acelerar as transições digital e climática**, nomeadamente através da continuidade nos processos de **requalificação dos seus colaboradores (upskilling e reskilling)**

# O papel do Retalho

## Em Portugal

### Indicadores Macroeconómicos<sup>1</sup>



<sup>1</sup>Comércio por grosso e a retalho.

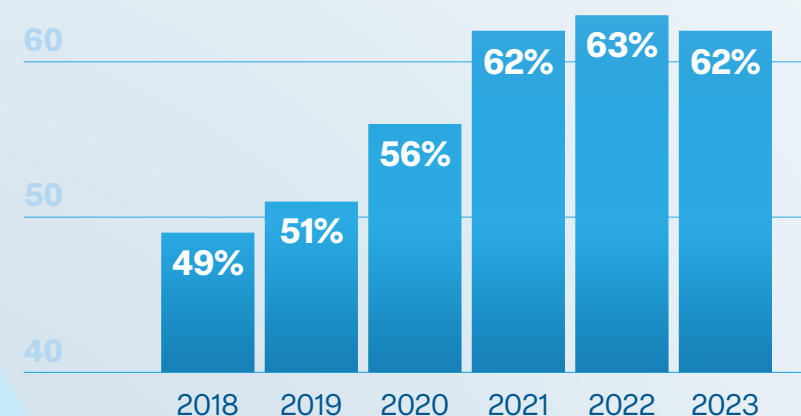
Fonte: INE.

### Repartição por volume de negócios



Fonte GfK, Kantar e Nielsen.

### % de utilizadores de internet que compram bens ou serviços online



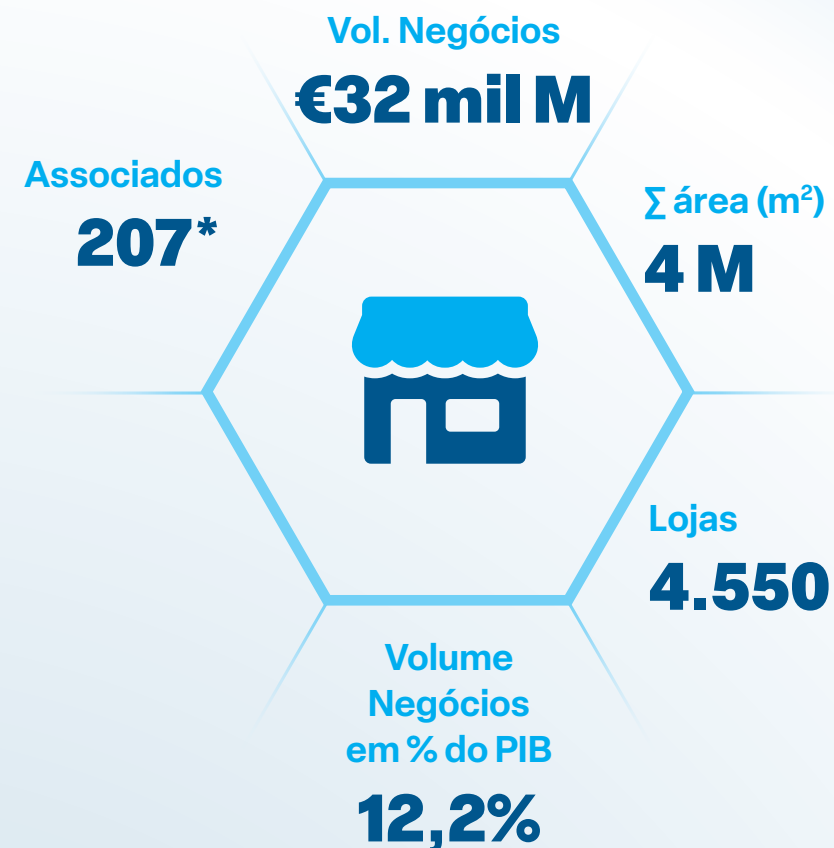
Fonte Eurostat, Statista.

# A APED

## Indicadores Associados APED

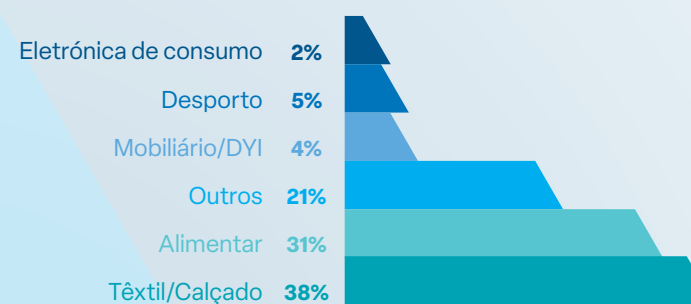


### Repartição por volume de negócios



\* Dezembro 2023.

### Repartição por setor (em função do n.º empresas)





# Distribuir Valor Rumo ao Futuro

Vivemos num mundo em constante mutação e marcado por tempos de incerteza. Ao mesmo tempo que se assiste à reconfiguração de uma realidade geopolítica até aqui assumida como um dado adquirido e à ocorrência de fenómenos que poucos seriam capazes de prever – pandemia, guerras, disrupção nas cadeias de abastecimento, erosão social, afirmação das *fake news* e desinformação –, a ação climática e a adoção das melhores práticas de sustentabilidade são, mais do que uma necessidade, uma inevitabilidade que exige uma ação coletiva que uma empresa, organizações e sociedade civil.

É com este enquadramento que a Direção da APED reafirma o compromisso do setor do Retalho e da Distribuição para o desenvolvimento económico do país e para distribuir valor à sociedade. Consolidando-se enquanto agente ativo e voz ouvida pelos decisores e legisladores. Afirmando o seu peso económico e social junto da comunidade, na criação de postos de trabalho, na aposta na reformação e requalificação das suas pessoas e no estímulo a outros elos da cadeia de fornecimento. Acelerando a transição digital, colocando a tecnologia ao serviço das pessoas, agilizando processos, metodologias e comportamentos e preparando hoje o futuro. Encontrando soluções para tornar a cadeia de valor cada vez mais resiliente e ágil para garantir os produtos e serviços desejados pelo consumidor.

Perante estes desafios, a Direção da APED concebeu, num verdadeiro trabalho de equipa e de profunda reflexão, a Visão Estratégica para o mandato, assente em quatro eixos fundamentais intrinsecamente relacionados entre si:

**Sustentabilidade**

**Supply Chain**

**Pessoas**

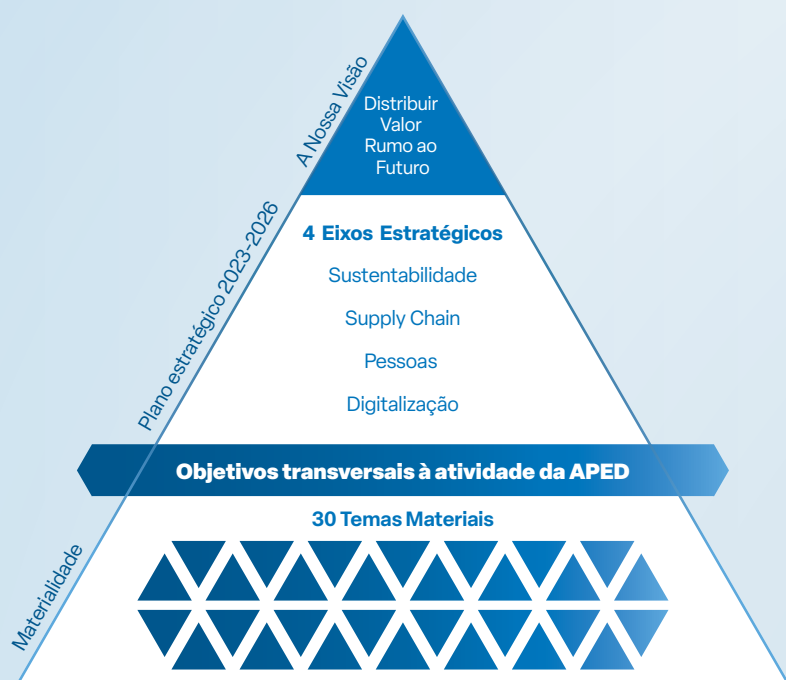
**Digitalização**

# Posicionamento da APED

A Visão Estratégica 2023-2026 é muito mais do que um simples conjunto de aspirações do setor. Materializa a forte orientação para a ação e o seu posicionamento do lado da solução que caracteriza o setor da Distribuição.

A materialização de cada eixo estratégico assenta na operacionalização de um plano de ação composto por diferentes atividades, nomeadamente produção e divulgação de conteúdos, formação, envolvimento de parceiros externos de reconhecido mérito e conhecimento especializado, comunicação interna e externa e representação em estruturas nacionais e internacionais.

A equipa da APED assume um papel fundamental na operacionalização de cada eixo estratégico e na concretização dos objetivos delineados, colocando energia, agregando informação e estimulando todas as partes interessadas a participar de forma ativa nesta ação coletiva.



A Visão Estratégica assumida neste mandato é um verdadeiro *roadmap* que guiará a APED e os seus Associados para concretizar o objetivo fundamental da sua ação:

## Distribuir Valor Rumo ao Futuro.

### Eixo 1 | Sustentabilidade



*Imperativo para garantir o presente e o futuro das próximas gerações.*

Prosseguir o caminho rumo à descarbonização das atividades do setor até 2040. Participar e promover uma economia mais circular. Implementar as melhores práticas para uma gestão mais eficiente dos materiais, produtos e serviços, combatendo o desperdício.

### Eixo 2 | Supply Chain



*Fundamental para suprir as necessidades do consumidor.*

Debater e sensibilizar para os desafios colocados na Distribuição Alimentar e Retalho Especializado. Contribuir para uma correta e real perceção pública do funcionamento e inter-relacionamento entre os diferentes elos da cadeia de valor.

### Eixo 3 | Pessoas



*O centro da ação do setor.*

Tornar mais visível a realidade do setor e o seu contributo na economia local, regional e nacional. Sinalizar as potencialidades trazidas pela automação e pela inteligência artificial.

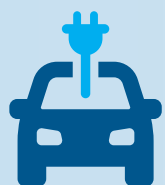
### Eixo 4 | Digitalização



*Inovação como fator primordial para a competitividade do setor.*

Integrar a tecnologia no e-commerce, na logística e operações e na simplificação de pagamentos. Elevar a resiliência para ataques cibernéticos e mitigar riscos associados.

## Eixo 1 | Sustentabilidade



### Descarbonização do Setor

- Incentivar a adesão de mais Associados ao Roteiro para a Descarbonização do Setor
- Desenvolver iniciativas e potenciar sinergias na cadeia de valor
- Dinamizar a comunicação junto dos Associados e público em geral, ajustando-a aos novos desafios
- Monitorizar oportunidades estratégicas, nomeadamente linhas de financiamento e parcerias



### Economia mais Circular

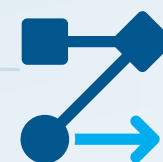
- Estimular ações de formação, ferramentas e guias de apoio para promoção das melhores práticas e calendário de implementação
- Participar ativamente na discussão pública da agenda da economia circular e contribuir de forma construtiva para a melhoria das iniciativas legislativas sobre o tema
- Implementar projeto-piloto na área têxtil



### Gestão Eficiente de Recursos e Resíduos

- Acompanhar a implementação do Sistema de Depósito e Reembolso de embalagens de bebidas e avaliação de oportunidades para criação de sinergias
- Prosseguir com iniciativas que visem uma abordagem holística ao desperdício, combatendo o desperdício alimentar e não alimentar
- Promover iniciativas, de periodicidade anual, para fluxos específicos, nomeadamente Resíduos de Equipamentos Elétricos e Eletrónicos

## Eixo 2 | Supply Chain



### Dinamização do Setor

- Desenvolver estudo sobre o papel do Retalho na economia e na sociedade com parceiro externo de reconhecido mérito
- Aprofundar o conhecimento sobre o mercado de produtos biológicos não alimentares
- Desenvolver oportunidades de relacionamento com ASAE, DGAE e DGC
- Criar Conselho Estratégico para análise dos desafios colocados ao setor e à economia com impacto para o consumidor
- Elaborar estudo de impacto em áreas concretas de atuação para partilhar realidade junto de decisores políticos nacionais e europeus



### Relacionamento na cadeia de valor

- Monitorizar a produção legislativa em matéria de direito da concorrência e consumo
- Elaborar Relatório Anual de Transparência, focado em temas como a «Taxa de Segurança Alimentar Mais», «Cópia Privada», «Prazos de Pagamento»
- Reforçar a intervenção no âmbito da Estratégia Integrada para a Promoção da Alimentação Saudável
- Consolidar a representatividade do setor no seio da CIP

## Eixo 3 | Pessoas



### Concertação Social

- Criar condições para reforçar as negociações do Contrato Coletivo de Trabalho
- Promover o reforço e a reorganização interna para um acompanhamento mais próximo e regular de temas relacionados com a gestão de Recursos Humanos



### Atratividade do Setor

- Aprofundar parcerias com Universidades e Centros de Investigação com foco no *upskilling* e *reskilling* dos colaboradores dos Associados
- Monitorizar e divulgar oportunidades de financiamento à formação
- Promover a partilha de boas práticas e de novas tendências nos modelos de trabalho
- Reforçar a participação nos conselhos estratégicos da CIP especialmente vocacionados para o tema “Pessoas”

## Eixo 4 | Digitalização



### Antecipar tendências e contribuir para regulação equilibrada

- Criar Observatório Digital para monitorização de tendências e alterações legislativas ao nível digital, *e-commerce*, robótica, Inteligência Artificial, *blockchain* e *smart payments*
- Promover novo estudo sobre as barreiras existentes em Portugal ao comércio eletrónico
- Sensibilizar os decisores políticos para adaptação do quadro regulatório às novas tecnologias e promoção de *level playing field* entre todos os atores



### Elevar resiliência a ataques cibernéticos

- Lançar Manual de Boas Práticas de Cibersegurança
- Acompanhar os desenvolvimentos legislativos e regulatórios em matéria de cibersegurança, incluindo transposição de diretivas comunitárias

# Órgãos Sociais e Equipa

## Direção



### 1. Presidente

**Pingo Doce**  
Distribuição Alimentar, SA  
representado por  
José António  
Nogueira de Brito

### 4. Vogal/Tesoureiro

**LIDL&Cia**  
representado por  
Sérgio Ramos

### 7. Vogal

**Fnac Portugal, SA**  
representado por  
Nuno Luz

### 2. Vice-Presidente

**Modelo Continente**  
Hipermercados, SA  
representado por  
Ana Alves

### 5. Vogal

**Dia Portugal**  
Supermercados, SA  
representado por  
Joana Neto

### 8. Vogal

**IKEA Portugal, Móveis**  
e Decoração, Lda  
representado por  
Cláudia Domingues

### 3. Vice-Presidente

**Auchan Retail**  
Portugal, SA  
representado por  
Solange Farinha

### 6. Vogal

**El Corte Inglés**  
Grandes Armazéns, SA  
representado por  
Susana Silva

### 9. Vogal

**ITMP Alimentar, SA**  
representado por  
Rita Ferreira

## Assembleia Geral

### Presidente

**SPDAD – Sociedade Portuguesa**  
de Distribuição de Artigos de  
Desporto, Unipessoal, Lda  
representado por  
Rui Pires

### Primeiro Secretário

**Perfumes & Companhia, SA**  
representado por  
David Arié

### Segundo Secretário

**La Redoute, SA**  
representado por  
Paulo Pinto

## Conselho Fiscal

### Presidente

**Irmãdona Supermercados,**  
Unipessoal, Lda  
representado por  
Inês Santos

### Vogal

**Hussel Ibéria**  
Chocolates e Confeitaria, SA  
representado por  
Nuno Gomes

### Vogal

**Worten**  
Equipamentos para o Lar, SA  
representado por  
Paulo Simões

## Equipa



**1. Gonçalo Lobo Xavier**  
Diretor Geral

**4. Inês Crasto**  
Área Administrativa  
e Financeira e Projetos

**7. Rui Martins**  
Área de Economia  
e Estudos Setoriais

**2. Cristina Câmara**  
Diretora de Sustentabilidade

**5. João Vaz Tomé**  
Public Affairs

**8. Vera Conde**  
Área de Qualidade Alimentar e  
Não Alimentar, Saúde e Bem Estar

**3. Diogo Galhoz**  
Área Jurídica

**6. Viviana Nobre**  
Área de Projetos de  
Ambiente e Sustentabilidade

**9. Alexandra Piçarra**  
Secretária da Direção





Associação Portuguesa  
de Empresas de Distribuição

# Distribuir Valor Rumo ao Futuro

[aped.pt](http://aped.pt)

© APED 2024

