



DEZEMBRO 2023

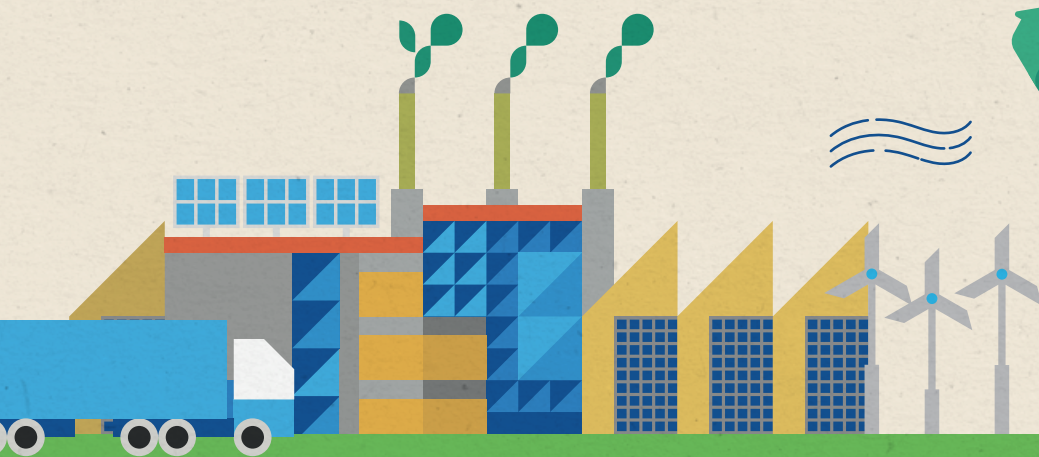
# BRIEFING

SUSTENTABILIDADE • EFICIÊNCIA • INOVAÇÃO • MOBILIDADE • PESSOAS

## Uma cadeia de abastecimento sustentável?

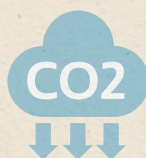


ASSISTA À TALK



“Deverá ser feita uma aposta na ferrovia”

Luís Veiga Martins  
Chief Sustainability Officer da Nova SBE



“É preciso uma substituição massiva dos transportes”

Raul Magalhães  
Presidente da APLOG



# Um evento corporate com “touch”

No NewsMuseum, os eventos da sua organização são modernos e originais devido às nossas plataformas avançadas de entretenimento inteligente e interativo – onde (quase) tudo é *touch*. Uma experiência em VR, outra num ecrã tátil de 67 m2. Uma projeção em 360°, a gravação de “vivos” em TV e Rádio. Lançamentos de produtos e serviços, encontros de *team building*, reuniões ativas podem ser transformados numa moderna aventura mediática produzida pela nossa equipa.

**Visite na Vila de Sintra o mais moderno e interativo centro europeu dedicado ao Jornalismo, aos Media e à Comunicação. E desafie-nos com a sua ideia para um evento corporate com um *touch* especial.**

[www.newsmuseum.pt](http://www.newsmuseum.pt)

info@newsmuseum.pt  
T. +351 201 126 600



**NEWS  
MUSEUM**  
@LISBOA\_SINTRA

# 04

## O futuro da logística

Em entrevista, o presidente da APLOG – Associação Portuguesa de Logística, Raul Magalhães, reflete sobre o passado e aponta caminhos para o futuro.



# Índice

# 09



## Geração S

A atriz Sara Prata deu a cara pelo Movimento Unidos Contra o Desperdício e dá a conhecer agora as suas práticas sustentáveis.

# 11

## Cadeia de valor sustentável

O Chief Sustainability Officer da Nova SBE aborda a sustentabilidade na cadeia de abastecimento. Em entrevista, Luís Veiga Martins apresenta exemplos concretos do setor.



## Conhecer a supply chain

O que é uma cadeia de abastecimento resiliente e rentável? O diretor de Corporate, Risk Consulting da KPMG Portugal, Martim Santos, dá a resposta a esta e outras questões.

# 20

# 26

## O sustainable procurement

O Supply Chain & Network Operations Partner da Deloitte Portugal, Joaquim Oliveira, fala do sustainable procurement e identifica as tendências que estão a moldar a cadeia de abastecimento.



2050.BRIEFING.PT

2050.BRIEFING é uma edição especial e parte integrante da revista Briefing.

Contribuem para esta publicação os nossos Lead Multimédia Sofia Dutra [sofiadutra@briefing.pt](mailto:sofiadutra@briefing.pt) e Carolina Neves [carolinaneves@briefing.pt](mailto:carolinaneves@briefing.pt), com o contributo da Head de Conteúdos & Comunidades Sandra Silva e a colaboração editorial da Fátima de Sousa [fs@briefing.pt](mailto:fs@briefing.pt), e os Editores Simão Raposo [simaoraposo@briefing.pt](mailto:simaoraposo@briefing.pt) e Mariana Paulo [marianapaulo@briefing.pt](mailto:marianapaulo@briefing.pt). Fazem ainda parte da nossa equipa a Consultant & Activist 2050 Joana Guerra Tadeu, os Visual Developers Cátia Tomé e São Matos, os Vídeo Editors Guilherme Silva e Diogo Proença, com o Web Publishing do Luís Paiva e da Eliana Antonito, o Data Science da Natália Ahasian e a Assessoria Operacional da Sandra Muralha. O nosso Lead Comercial é o João Pereira [joopereira@briefing.pt](mailto:joopereira@briefing.pt) T. +351 960 427 959.

Fale connosco em [briefing@briefing.pt](mailto:briefing@briefing.pt) e nas nossas Redes Sociais [f](#) [i](#) [t](#)

Tiragem média mensal: 2.500 exemplares. Depósito Legal: 500502/22. Impressão RPO, Produção Gráfica

# Como será a Logística do futuro?

---

*Raul  
Magalhães*

PRESIDENTE DA APLOG - ASSOCIAÇÃO  
PORTUGUESA DE LOGÍSTICA

O setor da Logística tem enfrentado, nos últimos anos, vários desafios, nomeadamente a pandemia e, mais recentemente, as guerras na Ucrânia e no Médio Oriente. Além disso, as exigências para a promoção da sustentabilidade são um fator cada vez mais importante para as empresas que trabalham nesta área. Como é possível conciliar tudo isto e manter a cadeia de abastecimento em pleno funcionamento? Em entrevista ao 2050.Briefing, o presidente da APLOG – Associação Portuguesa de Logística, Raul Magalhães, reflete sobre o passado e aponta caminhos a serem seguidos no futuro.





*Cadeia de abastecimento • Pandemia • Guerra • Pessoas • Logística*

“

**Com a pandemia e, mais recentemente, com as duas guerras, as empresas e os países pensaram em recondicionar as suas cadeias de abastecimento, nomeadamente no setor e nos produtos mais críticos, de forma a salvaguardar futuros incidentes do género da pandemia**

**Tendo assumido a presidência da APLOG em 2018, quais considera terem sido as principais mudanças no setor da Logística?**

Começaria pelo mais dramático, que foi a pandemia. Aconteceram outros eventos, nomeadamente o despoletar da inflação, que é um fenómeno relativamente novo para cerca de duas gerações e que foi ainda potenciado pela invasão da Ucrânia por parte da Rússia e, mais recentemente, por esta crise no Médio Oriente. E se olharmos para estes eventos, eles têm uma componente fortemente negativa, que é o facto de terem causado perturbação aos cidadãos, às famílias, às empresas e aos países. Mas também têm uma componente menos negativa, que é o reconhecimento, por exemplo, do papel que a logística e os operadores com ela relacionados no âmbito dos transportes e das operações tiveram no defrontar dos primeiros tempos da pandemia, em que foram peças vitais para a manutenção das cadeias de abastecimento, quer na área alimentar, que foi a que os cidadãos mais sentiram, mas também na área hospitalar, de medicamentos e da parte das comunicações de energia. Este mandato e meio, desde 2018, que esta direção tem na APLOG foi claramente marcado por uma dicotomia de coisas menos positivas que estavam completamente fora do nosso plano de atividades, mas ao qual todos os atores da cadeia de abastecimento e da logística deram uma resposta bastante interessante. Houve depois ondas de choque, como o caso da inflação que, fruto da disrupção de um conjunto de cadeias, teve aqui o seu início. Diria que, na saída, a recuperação da pandemia foi agravada pela guerra da Ucrânia. E tivemos um conjunto de alterações, quer do ponto de vista das operações, quer do comportamento dos consumidores, com o aparecimento ou reforço de canais que na altura já existiam, nomeadamente o e-commerce. As cadeias de abastecimento eram longas, complexas e aquilo que aconteceu com a pandemia e, mais recentemente, com as duas guerras foi as empresas e os países pensarem em recondicionar as suas cadeias de abastecimento,



nomeadamente no setor e nos produtos mais críticos, de forma a salvaguardar futuros incidentes do género da pandemia. E com isso, tendo maior resiliência, quer das empresas, quer das ideias nos países como um todo. Uma última palavra para o papel das pessoas. Este período, de 2018 até à data, foi marcado, em todas as circunstâncias, pelo papel determinante que as pessoas ligadas à logística e às cadeias de abastecimento tiveram e têm. As pessoas e os seus perfis estão em alteração e mudança, sendo perfis cada vez mais analíticos, cada vez mais suportados em capacidades que até há uma dúzia de anos eram uma minoria. Ou seja, estamos a ter uma melhoria qualitativa nas competências e nas valências das pessoas ligadas à logística da cadeia de abastecimento. Mas tudo aquilo que aconteceu com a pandemia mostra-nos que as pessoas não são substituíveis. Podemos ter muitas máquinas, muita inteligência artificial, muitos planos de contingência, mas sem as pessoas não chegamos lá.





**Segundo o Barómetro Europeu da Indústria de Bens de Consumo, nos últimos 12 meses, nove em cada dez empresas viram a inflação impactar componentes de produtos ou custos. Tendo em conta estes dados, como perspetiva as consequências da inflação no próximo ano?**

O facto de termos a cadeia energética inflacionada tocou em todos os setores de atividade, como os agrícolas, os produtos manufaturados, tudo o que temos necessidade de

adquirir ou transacionar. Este fenómeno não vai ser fácil de reduzir para os níveis a que estávamos habituados há quatro ou cinco anos. As pessoas que estudavam o que é que era a inflação nunca viveram nem nunca tiveram de trabalhar em cima de um período inflacionário como estamos a passar. Mas, dito isto, sublinhava que o exercício para fazer descer a inflação é muito mais difícil do que o despoletar e o incrementar da mesma. Portanto, não contaria que 2024 fosse o regresso

Assista à entrevista completa



àquilo que tínhamos há meia dúzia de anos. Se não tivermos nenhuma surpresa desagradável, nenhum agravamento do lado do Médio Oriente, diria que a tendência continuaria a ser de descida, mas uma descida suave.

**Como é que o Plano de Recuperação e Resiliência (PRR) pode ser um instrumento de apoio?**

O principal beneficiário das ajudas, das medidas e dos valores que constam do PRR vai ser o setor público. Do lado da logística e das pequenas e médias empresas os efeitos vão ser indiretos. É desejável que, em primeiro lugar, o crescimento da economia se mantenha e que não entremos em nenhuma recessão e, segundo, também pensar que, provavelmente, com o acréscimo do investimento público, o setor privado pode também ter algum



**Estamos a ter uma melhoria qualitativa nas competências e nas valências das pessoas ligadas à logística da cadeia de abastecimento**

benefício. Um exemplo é a descarbonização. Temos uma necessidade óbvia de descarbonização e isto implica investimentos enormes, porque deve existir uma substituição massiva dos equipamentos de transporte. As nossas empresas estão descapitalizadas e, portanto, não é fácil, nem num período de dois anos ou três anos, fazer uma renovação total de frotas, sabendo nós que os equipamentos a adquirir são mais caros do que os tradicionais, pelo menos nesta primeira fase da transição energética. Há portanto, um desequilíbrio entre oferta e procura, claramente inchada. Numa situação destas, empresas, pequenas ou médias, terão muita dificuldade em cumprir os objetivos das orientações comunitárias de substituição de viaturas com vista a baixarmos ou pelo menos cumprirmos os nossos objetivos em termos de descarbonização. O PRR poderia e deveria ter dado um contributo forte nessa matéria.

**De acordo com um relatório da Michael Page, o mercado português tem falta de cinco a dez mil trabalhadores para dar resposta às necessidades imediatas. O que falta fazer para tornar este setor mais atrativo?**

Há uma componente de trabalho indiferenciado que é menor do que era no passado e, pelas razões referi, há uma aposta forte numa componente mais analítica, mais suportada em tecnologias de informação. E, portanto, o perfil dos trabalhadores

da logística, das cadeias de abastecimento e dos transportes tem vindo a alterar-se nos últimos anos. Mas, no que diz respeito à componente mais indiferenciada, essa falta é visível e só pode ser colmatada por recurso a trabalho de imigrantes, uma abertura à imigração que possa ser condicionada pelas capacidades técnicas, para não falar nas sociais, que têm que ser garantidas para quem vem morar e trabalhar para o nosso País. A forte aposta que as empresas de logística estão a ter na automação tem vindo, nos últimos anos, a reduzir essas necessidades, porque da forma como trabalhamos hoje para conseguir trabalhar 24 horas ou sete dias por semana e ter alguma flexibilidade nos horários, do ponto de vista social, já não é muito atrativo, quer para uma população portuguesa, quer para uma população imigrante. As pessoas, independentemente do seu salário, começam a ter em consideração aspetos mais sociais e de mais alguma qualidade de vida. A automação é a resposta para essas situações, porque permite trabalhar em horários que não são socialmente muito interessantes. O e-commerce não seria possível se não houvesse um nível relativamente elevado de automação. As empresas logísticas e de transportes estão hoje no mercado, não a competir pela atração e retenção de colaboradores em igualdade de circunstâncias com outras empresas do setor de atividade, mas em mercado aberto, com outros setores da atividade,

onde provavelmente as condições, ou pelo menos a imagem social que essas atividades têm, são claramente superiores à da logística. A APLOG dará também o seu contributo para fazer passar a mensagem do quão importante e valioso é este setor.

**O European Payment Report refere que, em 2022, 57% das empresas aceleraram os seus esforços para se tornarem mais sustentáveis, um valor abaixo da média europeia. O que pode ser feito para tornar a logística mais verde?**

Já está a ser feito bastante. Poderia dividir isto talvez em três áreas e começaria pela área dos ativos da componente mais física. Hoje em dia não existem à venda, ou para arrendar, espaços de armazenagem que já não cumpram um conjunto de requisitos ambientais e de sustentabilidade que não nos envergonham perante uma comparação com qualquer outro país da Europa. Refiro-me aos materiais utilizados na sua construção, à neutralidade energética e à recuperação de águas. Do ponto de vista dos layouts que sejam mais friendly ou por forma a suavizar as operações das pessoas. A sustentabilidade não é só uma sustentabilidade física ou ambiental; é uma sustentabilidade também social e, portanto, do ponto de vista dos ativos físicos. Os investimentos feitos, e que podemos constatar quando vamos às zonas industriais ou logísticas, são topo de gama e há aí um esforço bastante grande.

Temos depois a questão dos transportes. O valor que referiu está muito influenciado por este componente, sendo um grande responsável pela pegada carbónica e tudo aquilo que pudesse ser feito na substituição ou modernização das frotas tem um impacto direto logo nestes valores. É óbvio que as grandes empresas estão muito mais à-vontade que as pequenas e médias empresas e têm, não só um reforço de capitalização, mas são elas próprias que marcam o ritmo, seja nos equipamentos, nos ativos, nos edifícios, seja em políticas mais socialmente mais justas. Aquilo que esperamos é que este efeito de arrasto possa dar o exemplo às pequenas e médias empresas. Mas convém não esquecer que muitas delas, se não tiverem um apoio, nomeadamente para os primeiros anos, dificilmente conseguirão atingir rácios que nos orgulhem a todos nós. Todas as empresas logísticas necessitam também de espaço. Quisemos um reforço da obrigatoriedade no que diz respeito à componente de sustentabilidade social. E hoje não existe nenhuma empresa com esta dimensão que não tenha uma forte ligação às comunidades. Isso é também uma extensão dos aspetos das dimensões da sustentabilidade que nós obrigatoriamente temos de cultivar.

**Na sua opinião, quais serão os principais desafios para a logística nos próximos anos?**

Por um lado, queremos ter acessibilidade, frequência

e serviço. Por outro lado, queremos pagar cada vez menos e que o mundo seja mais sustentável e mais do ponto de vista ambiental e mais amigável. Vamos ter de prescindir de algumas coisas se queremos ter esse tal mundo mais verde com menos libertação de CO2 e menos ruído e com empregos que não sejam tão socialmente penalizantes. E, portanto, essa componente cultural que transcende a logística e as cadeias de abastecimento é um dever de cidadania. Os aspetos colaborativos são aqueles que vão de alguma forma condicionar e, esperemos que pela positiva, os próximos tempos. Um segundo aspeto tem a ver com a introdução da automação e da inteligência artificial. Terminava com um grande desafio, que é a questão dos recursos humanos. Para tudo isto é preciso pessoas com perfis e competências um pouco diferentes daquelas que temos. Estamos habituados a que tenham gosto por aquilo que fazem, que tenham capacidade de inovação, que a transportem para as operações logísticas, que tenham também uma capacidade de comunicação bastante grande, por forma a influenciarem os decisores, sejam os decisores de compra ou os decisores da produção ou de venda, e que consigam, de alguma forma, colocar também aqui um cunho humano. Eles transcendem a logística. São da logística, mas são nossos enquanto cidadãos, membros de associações ou de empresas, ou pertencentes a uma família.



# Paixão pela energia solar

É como uma apaixonada pela energia solar que a atriz Sara Prata se apresenta. Confessa-se impressionada pela simplicidade deste pequeno passo e pelo impacto que tem para tornar o mundo um lugar melhor.



Sara Prata

## Ser sustentável é...

Amar a natureza e o mundo em que nós estamos. É tomar consciência de que precisamos de cuidar uns dos outros e fazer do mundo um lugar melhor. É por carinho e amor que se é sustentável. Tornar a sociedade mais consciente de que somos nós, a cada passo, que tornamos o mundo num lugar melhor.

## Prática sustentável que mais valoriza

Uso a energia solar. Deixa-me completamente impressionada a simplicidade e o quão nos é útil de uma forma limpa e consciente. É quase como um passo de magia usufruir da energia que o sol me dá para o meu próprio consumo. Não há nada mais concreto de ir buscar à natureza. Logo aí, dá-me vontade de respeitar e fazer as coisas da melhor forma, fazer um consumo mais consciente, porque sei de onde ele veio. Esta prática tão simples deixa-me fascinada. Sou apaixonada pela energia solar.

## Atitude sustentável que poucos fazem, mas que todos deviam fazer

Reduzir o consumo, seja alimentar, têxtil, de roupas, carros, casas... A minha primeira opção de compra de roupa para a Amélia é lojas de segunda mão. Reutilizar a roupa, voltar a amar, é uma escolha familiar, encontrar produtos com qualidade, mas dar-lhes uma nova vida. Temos demasiadas coisas, demasiada oferta, muitas coisas fora da época, desnecessárias, substituíveis. Devíamos todos, cada vez mais, praticar o reduzir. Não precisamos de tanto para sermos felizes.

## Qual a importância da exposição pública na promoção da sustentabilidade

Sermos um exemplo no sentido em que as pessoas possam ver e aproximar-se mais do tema, do conteúdo que queremos partilhar e torná-las mais conscientes é, por si só, uma missão muito gratificante. É bom saber que a minha mensagem, mesmo que seja pequena e simples, é tão importante e se conseguir chegar a uma, duas ou dez pessoas é muito poderoso. É o verdadeiro trabalho das formiguinhas. Quanto mais dissermos a um e ao outro, mais a mensagem se espalha e hoje em dia é mesmo muito importante. Por isso, se eu puder chegar a mais formigas, que a mensagem passe de uma forma simples, mas poderosa, vou sentir-me grata com essa missão.

## Dar a cara pelo Movimento Unidos pelo Desperdício, porque...

Tenho plena consciência, e os números falam por si só, de que consumimos demasiado e desperdiçamos ainda mais. Numa altura em que está tão difícil conseguirmos chegar a todas as despesas familiares, é quase uma responsabilidade transmitir esta dica incrível de poupança à maior parte das famílias portuguesas, de voltarem usar a marmita.

## Modelo a seguir no mundo da sustentabilidade

Gosto muito de assistir ao percurso que a Catarina Barreiros, da Loja do Zero, tem feito.

Veja o testemunho  
de Sara Prata



Isto ou Aquilo

### Reciclar ou reutilizar?

Reutilizar.

### Mudança de hábitos radical ou progressiva?

Progressiva para não assustar.

### Alentejo ou Lisboa?

Alentejo.

### Deixar no prato ou levar no tupperware?

Levar no tupperware. Sempre.

# Sustentabilidade. O que mudou no mindset das empresas?

Marco Pimpão reflete acerca da relação atual das empresas com a sustentabilidade e as suas cadeias de abastecimento.



**MARCO PIMPÃO**

Lecturer na Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda - Universidade de Aveiro

Depois de décadas em que exaurimos os recursos naturais como se não houvesse amanhã, em que produzimos e consumimos sem qualquer preocupação com o impacto que tínhamos no mundo, eis que, subitamente, empresas que ontem confundiam a sustentabilidade com mero greenwashing têm agora preocupações com o impacto das suas cadeias de abastecimento. O que mudou?

Dos grandes retalhistas às empresas extractoras, está na ordem do dia a preocupação em garantir a redução do impacto ambiental e uma mais eficiente utilização de recursos ao longo da cadeia de valor. Em muitos casos, a sustentabilidade é mesmo um pilar da estratégia corporativa e, se nas suas opções na gestão da cadeia de abastecimento uma empresa que procura ser mais sustentável o faz (também) para assegurar as prioridades competitivas que identificou, torna-se claro o papel que os clientes têm como driver do esforço. Porém, com frequência, já não está em causa uma mera reacção à pressão do consumidor. Mesmo se esta pressão se traduz quer em acções mais exuberantes, como o protesto numa loja Co-op em Londres contra a venda de "Frankenchickens" por aquele grande retalhista, ou no mais discreto, mas potencialmente mais impactante protesto manifestado na decisão de (não) compra. É certo que a procura do cliente é um driver relevante deste esforço da empresa, tal como o é a legislação ou os requisitos imperativos dos seus clientes, que estes divulgam nos seus sites institucionais. Porém, talvez se possa acreditar que este foco no consumidor – porventura mais determinante no caso do greenwashing – não seja já o principal driver da sustentabilidade das cadeias de abastecimento. O que mudou?

O consumidor, o tal que nos dizem ser mais informado, é, ou melhor, somos (e uns mais do que outros, claro) um poço de contradições, tão preocupados com a sustentabilidade como movidos pelo nosso hedonismo consumista, mais do que nunca. Mais do que ser vítimas da obsolescência programada de que nos queixamos, estamos viciados nela e, no fundo, as marcas de que nos queixamos só nos dão um pretexto para fazer o que queremos: comprar novo. Apontamos o dedo à fast fashion, mas compramos ao ultra fast fashion peças que vestimos uma só vez. As empresas talvez também continuassem, como parece sempre terem feito, a gerir as suas cadeias de abastecimento com a mesma lógica de curto prazo... se a realidade as deixasse. Acontece, porém, que os problemas que procuram agora evitar deixaram de ser problemas de longo ou médio prazo e tornaram-se um drama no curto prazo e os esforços de sustentabilidade das empresas mais não são do que luta pela sobrevivência. Contudo, por muito que se esteja a fazer, desde a recuperação de materiais, ao combate ao desperdício na cadeia de valor, à aposta nas energias renováveis, à redução do impacto ambiental do transporte, infelizmente, esta luta lembra os versos finais de uma velha música dos Marillion: "Clutching at straws, We're still drowning, Clutching at straws".



**Talvez se possa acreditar que este foco no consumidor – porventura mais determinante no caso do greenwashing – não seja já o principal driver da sustentabilidade das cadeias de abastecimento**



“*Claro*  
*que se consegue*  
*trazer mais*  
**sustentabilidade**  
*à atividade*  
*e à* **cadeia**  
*de* **valor**”

*Luís Veiga*  
*Martins*

---

CHIEF SUSTAINABILITY OFFICER  
DA NOVA SBE

Veja a entrevista  
na íntegra



Uma cadeia de abastecimento sustentável é aquela que tem em conta os impactos ambientais e sociais, e que é traçada desde o design do produto até este chegar ao destinatário. É o que defende o Chief Sustainability Officer da Nova SBE, em entrevista ao 2050.Briefing. Luís Veiga Martins afirma que as empresas precisam de trabalhar em conjunto para encontrarem as melhores soluções.



*Cadeia de abastecimento • Impacto • Sustentabilidade • Logística • ODS*



### Qual é a definição de uma cadeia de abastecimento sustentável?

É quase como falarmos de sustentabilidade, ou seja, é toda uma cadeia que tem de ter em conta os impactos que pode ter tanto ao nível ambiental, como social. E, felizmente, cada vez mais, se está a olhar para as duas áreas da mesma forma. Acho que, muitas vezes, há a tendência de se olhar para a sustentabilidade e para os impactos só na parte ambiental, mas a social tem uma componente importante.

Há três anos foi feito um estudo pelo MIT [Instituto de Tecnologia de Massachusetts, EUA], em que foi perguntado às empresas quais é que eram as prioridades numa cadeia de valor sustentável. Eram dez indicadores e os cinco primeiros tinham que ver com questões sociais e só depois é que entravam as ambientais. E, talvez por uma série de situações que têm vindo a acontecer ao longo do tempo, o foco é também, e cada vez mais, na componente social. Então, uma cadeia de valor sustentável pode ter um roadmap extremamente relevante, que são os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Tal como a sustentabilidade, também do ponto de vista de logística, as empresas começaram a olhar não apenas numa lógica de relações públicas, de parecer bem. E os últimos quatro/cinco anos têm sido férteis nesta transição, mesmo que ainda não com resultados muito concretos, mas com

uma consciencialização por parte das empresas de que também nas suas práticas, ao nível da cadeia de valor, tudo isto tem de ser considerado.

Quando falamos de cadeia de valor, também estamos, muitas vezes, a falar de ruturas na própria cadeia. Muitas têm que ver com questões que estamos a viver e a sentir, e que deixámos de negar, como as alterações climáticas; outras com questões geopolíticas; e outras com decisões por parte dos países.

Por exemplo, a Autoeuropa fechou e isso teve um impacto grande, não só do ponto de vista de produção, mas também do ponto de vista social, em que alguns dos colaboradores tiveram de ser suspensos ou despedidos. Tudo isso estava relacionado com uma fábrica na Eslovénia – fornecedora da empresa portuguesa –, que foi afetada por cheias que levaram a que tivesse de parar e tivesse um grande impacto do ponto de vista social para a Autoeuropa, além do ponto de vista económico.

Neste momento, um outro exemplo que está a acontecer é no Canal do Panamá. Apesar de ser um país com um grande índice de pluviosidade e de ser esta a altura das chuvas, neste momento, está a ter uma das maiores secas de que há registo. Portanto, o Canal do Panamá deixa de ter água, o que pode pôr em causa o transporte de mercadorias, fazer com que os barcos tenham menor peso e criar ineficiência do ponto de vista logístico. Temos de olhar para todas estas questões que podem ser previstas, através de assessment, para conseguir o grande objetivo que é reduzir a probabilidade. Mas a empresa vai ter de atuar para minimizar o impacto que pode ter na sua atividade. Tendo como referência os ODS, olhando para toda a cadeia de valor nas suas diferentes vertentes e analisando os seus impactos, tanto do ponto de vista ambiental, como social, claro que se consegue trazer mais sustentabilidade à atividade e à cadeia de valor.

### De acordo com o “European Payments Report”, em 2022, 57% das empresas portuguesas aceleraram os esforços para se tornarem mais sustentáveis – um número ligeiramente abaixo da média europeia. As guerras e a inflação podem condicionar ainda mais as empresas nacionais?

Podem. Na realidade, no curto prazo, pode ter esse impacto. Agora, se a empresa estiver determinada que é esse o caminho, de certeza que vai encontrar soluções, pensar em alternativas e pensar em fazer as coisas de uma maneira completamente diferente, por forma a conseguir atenuar todo esse impacto, nomeadamente no caso da guerra.

A sustentabilidade acaba por ser, cada vez mais, uma oportunidade para fazermos as coisas de outra forma, deixarmos um pouco o status quo, o “business as usual”, porque sabemos que a médio-longo prazo podemos ter aqui graves problemas.

Em 2018, a China decidiu fechar as fronteiras à entrada de resíduos que não tivessem determinadas especificações. Alguns países – Estados Unidos, por exemplo –, a partir do momento em que a China fechou a porta, ficaram

“

**Quando há pouco falávamos do que é uma cadeia de valor sustentável, pode-se dizer que é toda aquela que é desenhada desde o design do produto até à sua destinação final**

“  
A sustentabilidade  
acaba por ser,  
cada vez mais,  
uma oportunidade  
para fazermos as  
coisas de outra  
forma, deixarmos  
um pouco o status  
quo, o “business as  
usual”



inundados de matérias-primas e pôs-se em causa se faria sentido continuar a fazer a recolha dos resíduos para ficarem em armazéns. E tudo isto faz abanar toda uma cadeia de valor.

Falando na questão da guerra, muitas dessas matérias-primas estão localizadas em zonas de guerra ou com alta probabilidade de haver conflitos, e entram aqui as questões geopolíticas. Ou, por outro lado, estão muito concentradas em determinadas regiões. As principais reservas de lítio são na Bolívia e no Chile. E o lítio tem uma importância gigante para tudo aquilo

que vai ter de acontecer para que sejamos neutros em carbono em 2050, do ponto de vista de energia.

**É possível dizer qual o setor de atividade que adota um comportamento mais verde nas suas cadeias de abastecimento?**

São vários os exemplos, mas talvez pensar ao nível do retalho. As empresas de retalho talvez tenham sido aquelas que tentaram dar esse passo para alterar completamente as suas cadeias de valor, nomeadamente, pensando também ao nível dos fornecedores. Nos últimos anos, houve a tendência de promover a economia local, os produtos locais, que, de certa maneira, estão a salvaguardar-se para determinados riscos ou adversidades que possam vir a ter mais à frente. Tem uma componente económica muito importante para o País, mas, também, essa componente de sustentabilidade do ponto de vista da própria cadeia de valor. Há inúmeros casos em que acontece por uma questão de posicionamento da própria empresa, isto é, para garantir o seu posicionamento premium tem de apoiar e ter uma cadeia de valor completamente sustentável. Além do Retalho, há outras firmas que têm essa





preocupação há já algum tempo. Recordo-me de, há uns anos, ter participado numa conferência onde a IKEA apresentava de que forma fazia o design de todas as suas embalagens e do próprio produto, permitindo que este possa ter o máximo de eficiência no transporte logístico, por exemplo, por contentores.

Quando há pouco falávamos do que é uma cadeia de valor sustentável, pode-se dizer que é toda aquela que é desenhada desde o design do produto até à sua destinação final.

Há outra questão importante, que é trabalharmos de uma maneira conjunta, ou seja, de uma forma holística, para se encontrarem as melhores soluções para os desafios que acabam por ser comuns às empresas. Conseguiram fazer sozinhas? Conseguiram, mas não seria a mesma coisa. O custo seria muito grande, seria muito elevado.

**Que investimento falta fazer em Portugal para se poder dar palco a algumas tendências e boas práticas de sustentabilidade no setor?**

Desde logo, temos as emissões e o próprio Roteiro de Neutralidade Carbónica, logo há um conjunto de

investimentos que tem de ser feito. E o principal acaba por ser ao nível da mobilidade – deverá ser feita uma aposta na ferrovia.

Mas destaco mais dois: a transição energética – aqui, Portugal tem sido um bom aluno e tem dado o exemplo – e a água. Claramente, o mar é uma oportunidade. Muitas vezes, falamos de que é uma oportunidade, que se considerarmos a Zona Económica Exclusiva, Portugal é um dos que está no top5 dos países ao nível mundial em termos de área, mas tem de haver uma aposta clara no que respeita à economia azul e nas diferentes áreas.

# E na indústria de bens de consumo europeia?



As perturbações nas cadeias de abastecimento continuam a criar desafios às empresas do setor da indústria de bens de consumo na Europa. Esta é uma das conclusões do “Europe’s Consumer Goods Industry Barometer 2023”, da European Brands Association (AIM) com a colaboração da Centromarca – Associação Portuguesa de Empresas de Produtos de Marca.

**O inquérito, realizado a 900 fabricantes da indústria de bens de consumo em 29 países europeus, entre os quais Portugal, revela:**

**72%**

ainda enfrentam  
desafios de abastecimento

**78%**

adaptaram a sua produção devido  
a custos imprevistos



## Devido às dificuldades na cadeia de abastecimento...

# 49%

reduziram ou cortaram a sua produção

# 42%

optaram por alterar as suas embalagens dos produtos

# 52%

têm lidado com problemas associados à escassez de mão de obra

**“A acumulação e o efeito de arrastamento das mudanças globais, incluindo a pandemia e a guerra na Ucrânia, ao longo dos últimos anos, estão ainda a ter impacto nos processos de produção”**

Diretora-geral da AIM, Michelle Gibbons

## Impacto significativo da inflação

Nos últimos 12 meses: **9 em cada 10 empresas** viram a inflação impactar componentes de produtos ou custos com:



**Trabalho**



**Embalagens**



**Transporte e logística**



**Energia**

**Pelo menos metade destas empresas registou uma inflação**

# >50%

**em todos os custos**

## Os investimentos

O aumento de custos tem um impacto difícil de contrariar nos planos de negócios

# 31%

dizem não ter investido ou ter reduzido os seus investimentos em investigação e desenvolvimento (I&D)

# 36%

dizem ter reduzido os seus investimentos em despesas de capital (CAPEX)

**1 em cada 5 empresas prevê que os desafios se mantenham nos próximos 12 meses**





**ANDRÉ LOPES**  
COO Rede de Postos Próprios e Gás e membro da comissão executiva da PRIO



## ECO Diesel: o combustível para uma mobilidade mais sustentável

A PRIO lança o ECO Diesel, um combustível que chega ao mercado nacional com o objetivo de ser mais ecológico e eficiente, tal como descreve o COO Rede de Postos Próprios e Gás e membro da comissão executiva, André Lopes.

**E**m Portugal, estima-se que 25% das emissões de gases com efeito de estufa provêm dos setores de mobilidade e transportes, por essa razão a aposta em alternativas energéticas é, decisiva para um futuro mais sustentável. É isto que defende André Lopes, COO Rede de Postos Próprios e Gás da PRIO, marca que sempre se posicionou como uma empresa pioneira na procura de soluções para a transição energética no eixo da mobilidade. Algo que é “tão complexo quanto necessário”. É com esta preocupação com a sustentabilidade que nasce o ECO Diesel, um combustível que surge da aposta da PRIO na promoção das energias renováveis para a mobilidade. Este diesel, testado nos últimos três anos por várias entidades e laboratórios independentes, foi desenvolvido com a tecnologia E2Tech. Entre as suas características destacam-

-se vantagens importantes para os veículos e para o planeta - “combustão mais completa e eficiente; maior poder de limpeza e proteção do motor e maior incorporação de energia renovável.” Por estas razões, o ECO Diesel permite até 5% de redução no consumo, ajuda a eliminar as impurezas acumuladas no motor, reduzindo os gastos com manutenção do veículo e apresenta ainda uma redução de até 18% de emissões de gases com efeito de estufa ao longo do seu ciclo de vida.

“A PRIO sempre assumiu que a transição energética terá obrigatoriamente de passar por um mix de soluções e a estratégia da empresa é reflexo disso. Este é um processo inevitavelmente demorado, mas que deve ter objetivos ambiciosos de redução das emissões de CO2 e uma abordagem multifacetada”.

Neste momento, a adesão tem sido “surpreendente”, já foram percorridos mais de 100 milhões de quilómetros em estrada com este produto. São muitas as empresas que já utilizam o ECO Diesel na sua frota, como a Delta ou a Bolt, o que na opinião de André Lopes, confirma os atributos e vantagens associadas à sua utilização. Estes exemplos mostram que é possível tornar a transição energética num processo acessível a todos.



**A PRIO sempre assumiu que a transição energética terá obrigatoriamente de passar por várias soluções e a estratégia da empresa é reflexo disso**





NOVO ECO Diesel

# Vai mais longe

na defesa do ambiente

Maria  
Poupada

Cliente PRIO

João  
Exigente

Cliente PRIO

Feito com a nova tecnologia E<sub>2</sub>Tech, o PRIO ECO Diesel é um combustível mais avançado, mais eficiente e mais ecológico. Tudo mais, menos o preço.

 **prio**

Sabe mais em [ecodiesel.pt](http://ecodiesel.pt)

Energia para mudar



# O conhecimento das cadeias de abastecimento é uma tendência irreversível

*Martim Santos*

DIRETOR DE CORPORATE,  
RISK CONSULTING DA KPMG PORTUGAL

O conhecimento cada vez maior das cadeias de abastecimento e o escrutínio dos fornecedores são, para o diretor de Corporate, Risk Consulting da KPMG Portugal, uma tendência que não deixará de existir. Martim Santos destaca a circularidade como uma das oportunidades, porque “implica uma atuação concertada de todos os elementos da cadeia”.

## **Qual é a definição de uma cadeia de abastecimento resiliente e rentável?**

É uma pergunta desafiante, uma vez que hoje vivemos num contexto com uma dinâmica cada vez mais imprevisível em termos dos riscos e dos impactos nas cadeias de abastecimento, e cujas mudanças se operam num espaço temporal muito curto. Podemos estar a falar de fatores regulamentares – como a introdução de taxas de carbono, a interdição ou limitação de circulação de veículos com mais emissões,







entre outros –, tecnológicos, físicos – motivados pelas alterações climáticas, por exemplo – ou ainda outros fatores externos imprevisíveis, como os conflitos geopolíticos, a pandemia, etc.. A chave é a capacidade de adaptação e flexibilidade.

O que é hoje uma cadeia de abastecimento resiliente e rentável pode deixar de o ser se não forem implementados os mecanismos que permitam gerir estas mudanças. Uma cadeia de abastecimento

“  
**As exigências  
 ao nível das  
 divulgações de  
 informação não  
 financeira (CSRD)  
 vão impactar todos  
 os elementos da  
 cadeia, incluindo  
 as empresas de  
 menor dimensão**”

resiliente não é uma cadeia infalível, mas, sim, uma cadeia com capacidade de reagir rapidamente às dificuldades.

**De que forma a KPMG colabora na construção da mesma?**

O nosso papel como empresa de serviços profissionais é, essencialmente, trabalhar com as firmas e apoiá-las a tomar as melhores decisões que contribuam para a gestão eficiente e sustentável das suas

cadeias de abastecimento. A sustentabilidade de qualquer negócio só é possível se as cadeias de abastecimento forem também elas sustentáveis, sendo que, por cadeia de abastecimento, não estamos apenas a falar dos fornecedores de primeira linha, mas todos os que, em última instância, sejam críticos para que possa vender o meu serviço ou produto.

Acreditamos que, através das nossas competências, serviços e tecnologias, que colocamos ao serviço dos clientes e projetos, estamos a colaborar para a construção destas cadeias de abastecimento resilientes e rentáveis.

**Com as guerras e a consequente inflação, o que tem sido mais desafiante?**

Esta inflação sem precedentes tem, obviamente, inúmeros impactos. Convém também não esquecer que a mesma não teve origem apenas com a guerra. Recordo que vínhamos de uma situação pós-Covid-19, quando os preços de determinadas matérias-primas começaram a disparar, situação que foi naturalmente agravada pela guerra e que, por sua vez, agravou a crise energética e levou a um aumento de preços de algumas commodities. Nas empresas da cadeia de abastecimento, além do natural aumento dos custos das operações de transporte, gera-se toda uma incerteza relativamente ao consumo, o que torna ainda mais desafiante a gestão da operação, dos armazéns,

“  
**Por cadeia de abastecimento, não estamos apenas a falar dos fornecedores de primeira linha, mas todos os que, em última instância, sejam críticos para que possa vender o meu serviço ou produto**

entre outros. Por outro lado, a gestão dos fornecedores, de forma a minimizar falhas de fornecimento associadas ao atual contexto económico, torna-se também fundamental.

#### **Defende alguma mudança legislativa para uma cadeia de abastecimento mais sustentável?**

O que atualmente está em curso, e que visa materializar os objetivos do green deal e a crescente exigência em matérias da internalização destes compromissos também por parte dos operadores privados, e a ligação das temáticas de sustentabilidade ao financiamento, julgo que vai ter um impacto muito significativo.

As exigências ao nível das divulgações de informação não financeira (CSRD), que vão abranger, em primeira instância, as muito grandes empresas, depois as grandes empresas e, por fim, as PME num prazo de três anos, pela natureza do que deve ser divulgado, vão impactar todos os elementos da cadeia, incluindo as empresas de menor dimensão. E, se numa primeira instância o desafio será de divulgação, rapidamente passará ao desafio da transformação, no sentido de maior sustentabilidade. Outro exemplo é o que está a ser trabalhado no âmbito da devida diligência que vai obrigar também as empresas a um maior controlo e conhecimento das cadeias de valor. Creio que todas estas regulamentações são passos no sentido correto, contudo, a sua adaptação a cada contexto, e

nomeadamente um ajuste, na medida do possível, à realidade nacional com regulamentação de suporte que interprete, facilite, simplifique e incentive a adoção destes mecanismos nas empresas, será fundamental para o sucesso das políticas.

#### **Qual o papel das novas tecnologias na gestão da supply chain?**

O papel das novas tecnologias será absolutamente crítico na gestão sustentável das cadeias de valor, como aliás sempre foi. Aliada aos temas de eficiência operacional e de suporte à gestão, seja na inteligência, na definição de rotas, na gestão de espaços de armazém ou em novos modelos de entregas, surge agora também uma das componentes mais críticas, e que será um dos pilares da transparência e da sustentabilidade do supply chain, que é a rastreabilidade do produto. O conhecimento e registo da viagem do produto e dos seus elementos, desde a produção, passando pelo transporte até aos canais de distribuição e pontos de venda, pode ser possível a partir de tecnologias de blockchain. Desta forma, a monitorização real-time e traçável dos aspetos ambientais e sociais mais importantes ligados aos produtos – seja intensidade carbónica, consumo de água, cumprimento com direitos laborais e resíduos – pode ser também utilizada como forma de discriminar positivamente produtos objetivamente mais sustentáveis.

#### **Que oportunidades e tendências são mais emergentes?**

Julgo que um caminho de cada vez maior conhecimento das cadeias de abastecimento e escrutínio dos fornecedores é uma tendência que dificilmente terá retorno. Em termos de oportunidades, destacava, talvez, a circularidade. Atualmente, está claro que o tipo de consumo que temos, aliado ao desperdício que existe, em particular para determinados produtos pós-consumo, não é de todo sustentável e é urgente aumentar a circularidade associada a estes produtos e suas componentes, para evitar a sua deposição final em aterro ou incineração. Este é o tipo de desafio que implica uma atuação concertada de todos os elementos da cadeia, e que pode e deve originar muitas oportunidades, nomeadamente também no setor da logística, que será um dos mais críticos e impactados sem dúvida. O setor do têxtil é um exemplo concreto onde existe esta oportunidade: atualmente, menos de 1% dos resíduos têxteis são reciclados para produzir novas peças, sendo que cerca de 30% a 35% são triados e, pelo menos, um quinto poderia ser usado no futuro. Com as metas europeias em cima da mesa, uma vez mais, esta situação terá de mudar. Em Portugal, existindo também uma indústria (têxtil) forte, a meu ver, há também uma oportunidade para entrarmos nessas grandes cadeias, que terão de ser criadas. Este é apenas um exemplo, mas, como este, existem muitos.



# Cadeias de Abastecimento Sustentáveis no Retalho: Conduzindo o Futuro da Indústria

A professora catedrática em Operações e Logística do Instituto Superior Técnico Ana Paula Barbosa-Póvoa entende que tem havido um aumento significativo, nos últimos tempos, da criação de cadeias de abastecimento sustentáveis no retalho.



**ANA PAULA BARBOSA-PÓVOA**  
Professora Catedrática em Operações e Logística do Instituto Superior Técnico (IST)  
Centro de Estudos de Gestão do IST  
Departamento de Engenharia e Gestão do IST  
Universidade de Lisboa



**Empresas que adaptam boas práticas encontram maneiras inovadoras de reduzir o seu impacto ambiental, promover a justiça social e criar relacionamentos mais éticos e colaborativos com os seus fornecedores**

Cadeias de abastecimento sustentáveis são aquelas que procuram minimizar o seu impacto ambiental, maximizar o seu impacto positivo social, enquanto garantem a construção de valor económico para todos os envolvidos. A criação de cadeias sustentáveis no setor de retalho tem ganho recentemente um crescente número de adeptos. Empresas e consumidores reconhecem a importância de adotar práticas que promovam a sustentabilidade em toda a sua cadeia de valor. Alguns possíveis exemplos são:

**Redução de Plástico:** O plástico é um grande problema ambiental. Empresas de retalho tem vindo a tomar medidas para reduzir o uso de plástico nas suas embalagens, explorando a utilização de embalagens minimalistas e a oferta de alternativas reutilizáveis.

**Transporte Sustentável:** investimento em frotas de entrega elétricas e/ou híbridas, contribuindo para a redução de emissões de carbono associadas ao transporte de produtos. A otimização de rotas de entrega que ajuda a economizar combustível e a reduzir congestionamentos nas cidades. A implementação de programas de “backhauling” onde a otimização dos recursos e a redução de emissões de carbono são exploradas.

**Programas de Reciclagem:** implementação de programas de reciclagem de plástico e embalagens, incentivando os consumidores a devolverem embalagens vazias para reciclagem é outra prática a seguir:

**Abastecimento Local:** movimento de “compre local”. Empresas de retalho procuram cada vez mais fornecedores locais contribuindo para a redução das emissões de carbono associadas ao transporte de mercadorias e simultaneamente contribuem para o desenvolvimento da economia local.

**Uso de Energia Renovável:** investimento em fontes de energia renovável, como painéis solares e turbinas eólicas, ajudando a reduzir a pegada de carbono das operações.

**Economia Circular:** a adoção de práticas de economia circular, incentivando a redução; reutilização e reciclagem de produtos.

**Produtos Sustentáveis:** oferta de produ-

tos sustentáveis, como produtos orgânicos, de comércio justo ou de baixo impacto ambiental, é mais uma forma de promover práticas de consumo mais responsáveis.

Mas não apenas práticas de minimização ambiental têm sido alvo de atenção. Práticas de impacto social positivo têm também sido exploradas, como:

**Sourcing Responsável:** onde a opção é trabalhar com fornecedores que sigam práticas éticas, como pagar salários justos e proporcionar boas condições de trabalho aos seus funcionários.

**Investimento em áreas deprimidas:** abertura de atividade ou expansão das operações para áreas mais desfavorecidas. Criar oportunidades de emprego com redução de disparidades económicas e melhoria da qualidade de vida das comunidades menos privilegiadas.

**Contratação Inclusiva:** promover a diversidade e inclusão na força de trabalho. A contratação de funcionários de diferentes origens étnicas, culturas, idades, géneros e capacidades deve ser promovida.

**Programas de Desenvolvimento Profissional:** oferecer programas de desenvolvimento profissional para funcionários, permitindo que eles cresçam e desenvolvam as suas carreiras no retalho.

A escolha de ações específicas, entre as apresentadas e outras que existem, depende dos valores da empresa, da sua cultura organizacional e do contexto em que opera.

Apesar do que já existe a transição para cadeias de abastecimento sustentáveis não é isenta de desafios e muito mais tem de ser feito. Os custos iniciais podem ser mais elevados, a logística pode ser mais complexa. A comunidade académica tem um papel fundamental nesta transição, podendo ajudar as empresas a identificar as melhores práticas a seguir fornecendo a informação necessária à sua tomada de decisão. Desta forma, os benefícios irão superar amplamente os desafios e o investimento em sustentabilidade será cada vez mais atrativo.

As cadeias de abastecimento sustentáveis no setor de retalho são, pois, fundamentais na condução do futuro sustentável da indústria. Empresas que adaptam boas práticas encontram maneiras inovadoras de reduzir o seu impacto ambiental, promover a justiça social e criar relacionamentos mais éticos e colaborativos com os seus fornecedores.

A sustentabilidade é, sem dúvida, a estratégia vencedora do nosso tempo e o setor do retalho não é exceção!

# O ensino superior na consciencialização ambiental dos profissionais de logística

O coordenador do curso – mestrado em Logística e Gestão da Cadeia de Abastecimento e investigador responsável pelo projeto Sines Nexus, no Instituto Politécnico de Setúbal, Tiago Pinho, analisa o papel das instituições de ensino superior na consciencialização ambiental dos profissionais de logística e cadeia de abastecimento.



**TIAGO PINHO**

Coordenador do curso – mestrado em Logística e Gestão da Cadeia de Abastecimento investigador responsável pelo projeto Sines Nexus, no Instituto Politécnico de Setúbal

A atividade logística tem vindo a ganhar, ao longo das últimas décadas, uma importância estratégica. Isso ficou bem patente com todos os desafios que enfrentámos com a Covid, a falta de componentes eletrónicos e, mais recentemente, no conflito na Ucrânia. O impacto de todas estas disrupções nas cadeias de abastecimento tem sido bastante notório, em particular na disponibilidade e no aumento dos preços dos produtos. A dependência da Europa em produtos chave como o petróleo é algo que tem sido discutido há bastante tempo. Em 2011, a União Europeia lançou o Livro Branco “Roteiro do espaço único europeu dos transportes - Rumo a um sistema de transportes competitivo e económico em recursos”, que tinha como objetivo a redução da emissão de gases de efeito de estufa e, conseqüentemente, diminuir a dependência do petróleo. É nesse contexto, que a Escola Superior de Ciências Empresariais, do Instituto Politécnico de Setúbal (ESCE-IPS), tem formado profissionais de logística e gestão da cadeia de abastecimento há 25 anos, nos mais diversos níveis de formação, desde os cursos técnicos profissionais, licenciaturas e mestrados. A ESCE-IPS foi pioneira em Portugal ao lançar a primeira licenciatura em distribuição e logística, e mais recentemente ao lançar o primeiro mestrado profissionalizante na área da logística e gestão da cadeia de abastecimento, em parceria com um dos maiores retalhistas portugueses. O tema da sustentabilidade das operações é uma constante em todas estas formações. Temas como a sustentabilidade, logística inversa e logística verde são debatidos por todos os estudantes. A preocupação dos estudantes com o impacto ambiental das atividades logísticas é demonstrada nos seus trabalhos durante e no final das suas formações, com os traba-



**A preocupação dos estudantes com o impacto ambiental das atividades logísticas é demonstrada nos seus trabalhos durante e no final das suas formações, com os trabalhos a analisarem a eficiência energética das frotas, redução de desperdícios nas operações, eficiência nos armazéns e entrepostos, seleção de fornecedores, melhores estratégias de importação, entre outros**

lhos a analisarem a eficiência energética das frotas, redução de desperdícios nas operações, eficiência nos armazéns e entrepostos, seleção de fornecedores, melhores estratégias de importação, entre outros. Mais recentemente, as tecnologias têm dado um auxílio muito importante, permitindo saber, em tempo real, o status da cadeia de abastecimento, por via da integração de sistemas e interoperabilidade entre os mesmos. O acesso à informação tem permitido trabalhar com sistemas de informação que transformam grandes quantidades de dados em conhecimento que permite tomadas de decisão baseada em processos analíticos. Adicionalmente a todo o conhecimento que é adquirido ao longo da sua formação, os estudantes têm a possibilidade de realizar visitas de estudo a empresas para conhecer as melhores práticas do mercado, participar em workshops e conferências que lhes permitem o contacto próximo com os profissionais da área, bem como com as melhores tendências e tecnologias. Por fim, é importante ressaltar o esforço de atualização constante dos docentes para que possam manter-se a par das melhores práticas nestas áreas, quer com a participação em projetos de investigação, quer na continuação dos seus estudos pós-doutoramento.





**PAULA AMARAL**  
Head of Sustainability  
da BEL Portugal

## Pelo Bem de todos

“Para Todos. Pelo Bem” é o fio condutor que atravessa a política de sustentabilidade da BEL. A Head of Sustainability em Portugal, Paula Amaral, partilha o que a empresa anda a fazer nessa matéria.

O Grupo BEL é uma multinacional de origem familiar nascida, em França, há mais de 150 anos. E porque quer continuar a operar no mercado nos próximos 150 tem a sustentabilidade no coração da estratégia, assente em dois eixos: rentabilidade e responsabilidade. “Tal é visível na figura no nosso Chief Impact Officer, que tem a gestão destas duas pastas: Financeira e CSR. O modelo tem como base a nossa missão: ‘Oferecer alimentação saudável e responsável para todos’. Que normalmente resumimos em ‘Para Todos. Pelo Bem’”, afirma a Head of Sustainability da BEL Portugal, Paula Amaral.

O modelo de Sustentabilidade do Grupo BEL assenta em cinco pilares: nutrição, com a ambição de promover estilos de vida e alimentação saudável; embalagem responsável, em que um dos objetivos é que toda a gama de produtos apresente embalagens biodegradáveis ou 100% recicláveis em 2025; luta contra alterações climáticas, contribuindo para a neutralidade carbónica das fábricas em 2025 e operações em 2035; agricultura sustentável, através de práticas de bem-estar animal e agricultura regenerativa; e acessibilidade, abrindo novos pontos de contacto, fazendo chegar as porções de “goodness a todos os consumidores”.

“Os pilares estão assentes no nosso fio condutor ‘Para Todos. Pelo Bem’ que se materializa através de iniciativas internas com os colaboradores, no âmbito do bem-estar, do voluntariado e do alerta de consciências para a emergência climática”, diz.

Porque a sustentabilidade está no centro de tomada de decisão, a empresa desenvolveu a ferramenta interna “BeLow Carbon”, a qual permite monitorizar a pegada de carbono “do prado ao prato” ao nível do sku. “Esta ferramenta permite-nos concluir que a BEL Portugal reduziu cerca de 12% o seu valor absoluto de emissões CO<sub>2</sub>eq vs ano anterior e identificar as razões por detrás desse decréscimo”, nota.

É nessa esteira que, desde o lançamento do Programa Leite de Vacas Felizes, em 2015, a marca Terra Nostra tem trabalhado “profundamente” em sustentabilidade. “Fazer o Bem, Bem feito”, aos animais, aos nossos produtores de leite, ao planeta e às pessoas”, concretiza Paula Amaral.

São várias as iniciativas que estão por detrás desta estratégia. “Em 2023, pusemos em prática um marketing de verdade: ‘O Bem, bem feito não é só conversa’, como provámos na campanha real do nosso produtor Eduardo, reconhecida pelo consumidor e também pelos Prémios Eficácia, com a distinção de prata na categoria “Alimentação e Bebidas”.

A sua grande ambição é ser a marca de laticínios mais sustentável do mundo, assente da sua diferenciação: a pastagem onde vacas vivem em liberdade e pastam erva fresca 365 dias do ano.

“Este ano, a marca recebeu um galardão que nos enche de orgulho: o Prémio Nacional da Agricultura na categoria Agricultura Sustentável”, revela. Este é um prémio com a chancela do Ministério da Agricultura e que premeia o trabalho “consolidado” no Programa Leite de Vacas Felizes, como o lançamento da gama Biológico em 2021, e também as atuais iniciativas de Agricultura Regenerativa (um projeto piloto com produtores de leite nos Açores), que, acredita, ditará o futuro do setor agrícola.

“Já existe muito caminho feito, mas muito mais a percorrer até atingirmos os targets do Acordo de Paris 2050. O consumidor pode contar com a marca Terra Nostra no compromisso para fazer acontecer”, remata.





# O sustainable procurement está na ordem do dia

*Joaquim Oliveira*

PARTNER NA DELOITTE PORTUGAL

Quer seja por imposição da União Europeia, quer seja pela necessidade de prestar contas à estrutura acionista, o sustainable procurement tem de entrar no léxico das empresas, sob pena de afetar toda a cadeia de valor. Esta é uma das visões partilhadas pelo Supply Chain & Network Operations Partner na Deloitte Portugal, Joaquim Oliveira, numa entrevista em que identifica as tendências que estão a moldar a cadeia de abastecimento, da tecnologia à sustentabilidade.





**Em que medida é que a supply chain é significativo na estratégia de uma empresa, logo, determinante para a competitividade e o sucesso do negócio?**

Desde a situação pandémica em que vivemos e, mais recentemente, com a situação geopolítica decorrente da guerra na Ucrânia e com o conflito israelo-palestiniano, que a supply chain se tem vindo a transformar, evoluindo de um centro de custo para um centro de criação de valor. No passado, as organizações estavam mais focadas no produto e em ter cadeias de abastecimento eficientes, muito orientadas ao custo, mas, hoje em dia, o paradigma é completamente diferente, com o foco no consumidor. E, para isso, é preciso ter agilidade, é necessário ter capacidade de resposta.

Fruto destas alterações do contexto externo, as organizações evoluíram muito. E evoluíram para cadeias de abastecimento como fonte de vantagem competitiva, que permite antecipar padrões de procura, antecipar alterações de produção, antecipar a troca de fornecedores. Sem dúvida que a supply chain é um fator de competitividade e de diferenciação das empresas. E uma das formas de diferenciação é exatamente o facto de estar orientada para o consumidor, isto é, de ser customer centric.

**Nessa evolução de custo para valor, é possível identificar os principais fatores que estão a determinar a mudança?**

Claro que sim. Há um fator fundamental que é

a digitalização, isto é, a introdução de tecnologia e de soluções digitais que conferem maior visibilidade, maior agilidade à própria cadeia de abastecimento. O que nos leva a outra característica da própria cadeia: é que cada vez mais são cadeias autónomas em que a interferência humana é sobretudo na gestão de exceções e não na gestão daquilo que é o padrão normal. Depois, como referi, são cadeias de abastecimento cada vez mais orientadas para o consumidor, sendo que o consumidor evoluiu significativamente no seu padrão de compra, uma compra cada vez mais online, em que se querem entregas no próprio dia. Não esquecendo o tema da sustentabilidade. Há uns anos, não estava tão presente na cadeia de abastecimento, mas hoje há uma preocupação acrescida com os padrões de ética, de circularidade na utilização dos materiais, com a eletrificação das frotas como forma de reduzir as emissões de gases, por exemplo. Estas características vão ser muito evidentes no futuro.

**É possível identificar setores da economia ou do tecido empresarial em que esta necessidade de transformação seja mais crítica e em que, caso não consigam dar resposta, as empresas poderão ver a sua competitividade ameaçada?**

Sim, esta evolução está muito mais patente em empresas de grande consumo, mas também no setor farmacêutico e de ciências da vida e, mais recentemente, no de

manufacturing ou industrial products. São setores cujas cadeias de abastecimento são mais longas e mais complexas. Temos vindo a dar suporte a vários clientes em vários setores de atividade e, de facto, estas transformações são complexas e envolvem uma nova forma de trabalhar, com soluções tecnológicas que visam acelerar todo o processo.

**E diria que esses setores estão a fazer bem a transformação?**

Estão a fazer a velocidades diferentes. Se olharmos para o mercado mais internacional, nomeadamente no contexto europeu, vemos organizações que já estão a meio desta transformação. Quando olhamos para o mercado nacional, as empresas estão agora a iniciar esse processo, mas estão muito conscientes de que, de facto, é preciso dar este salto. Os padrões de procura alteraram-se e já não é possível fazer o planeamento da produção como no passado. A evolução tecnológica vai ser, sem dúvida, o grande motor da aceleração e no mercado nacional esta transformação vai acontecer, mais tarde ou mais cedo.

**Que modelos estão a emergir na supply chain para dar resposta ao imperativo da digitalização, que identificou como uma das tendências?**

A digitalização tem um papel fundamental na transformação da cadeia de abastecimento. No passado, tínhamos uma cadeia muito mais linear e, quando digo linear, refiro-me ao planeamento de produto, ao

A entrevista  
na íntegra



fornecimento das matérias-primas, à própria fabricação, à distribuição e, depois, todo o suporte ao cliente. Mas, hoje em dia, temos uma cadeia completamente conectada, em que é preciso perceber as necessidades do cliente, ter a capacidade de conectar essas necessidades com a rede de fornecedores, ter a capacidade de monitorizar, em tempo real, a dinâmica de abastecimento da própria cadeia. E há a introdução de tecnologias associadas a soluções de smart factory, isto é, fábricas inteligentes com a possibilidade de recolher dados. Todos estes aspetos têm de estar balanceados e interconectados. São peças interconectadas com tecnologia.

**Esse desafio começa logo na produção?**

O desafio começa ainda antes da produção. Começa, sobretudo, na inovação. No passado, a introdução de novos produtos, se calhar, demorava meses. Hoje, com a tecnologia e a digitalização e, ultimamente, com a inteligência artificial generativa, vai ser em semanas. A capacidade de inovação e de adaptar a produção será muito mais rápida. E depois há todo um tema associado aos fornecedores.

Onde é que vamos capturar as matérias-primas para produzirmos determinado tipo de produtos? Só depois vem a produção e aí a capacidade que as empresas vão ter de, utilizando a tecnologia, ajustar os planos de produção quase em real time vai ser absolutamente incrível. E o mesmo nas restantes fases, na distribuição e venda, com o retalho, por exemplo, a ser um dos setores em que é mais visível esta transformação.

**Outra tendência que identificou prende-se com a sustentabilidade. Que benefícios advêm para a cadeia de valor com este foco?**

O tema da sustentabilidade envolve vários fatores. Os consumidores estão cada vez mais conscientes e sempre que compram um produto têm em consideração o quão sustentável esse produto é no seu processo de fabrico. Outro fator relevante é a legislação. A regulamentação que vai ser introduzida e o reporting a que a União Europeia vai obrigar. E há as normativas próprias, isto é, a necessidade de as organizações incutirem a sustentabilidade como um dos principais fatores de evolução. A combinação destes fatores vai, sem dúvida, tornar a cadeia de abastecimento cada vez mais sustentável. Mas, existem desafios muito concretos. Porque a informação sobre sustentabilidade está dispersa em várias fontes, não existe ainda uma fonte única que as empresas possam consultar e em que possam medir a sua pegada de carbono, por exemplo. Existem vários layers de informação

que é preciso capturar, pois são investimentos muito significativos que as organizações vão ter de fazer, com impactos diretos nas suas margens. E há um outro aspeto muito importante que é ter uma equipa de pessoas que trate deste assunto de forma consciente.

Mas, vai ser uma fonte de diferenciação no futuro. Empresas como a Zara, a Apple, a Patagonia já estão a introduzir mecanismos e objetivos muito concretos de sustentabilidade. O Grupo Zara, por exemplo, quer que, em 2025, 100% dos seus produtos tenham produção sustentável. A Patagonia procura ter roupa de alta qualidade com a possibilidade de ser recuperada, para evitar que tenha de se comprar uma peça nova. Os fabricantes automóveis também têm uma proposta de reutilização, estão preocupados, mesmo no final do ciclo de vida de um equipamento, em reutilizar o máximo de componentes possível. Existem padrões, um conjunto de iniciativas fundamentais e que, no futuro, se vão transformar numa vantagem competitiva neste contexto da sustentabilidade.

**Os exemplos que deu referem-se a grandes grupos. Mas, quais são os desafios para o tecido empresarial português, que é constituído maioritariamente por pequenas e médias empresas para as quais a sustentabilidade pode constituir, ao início, um custo?**

É verdade que estes investimentos acarretam investimento em tecnologia

para capturar toda a informação que existe no ecossistema da cadeia de abastecimento. Não sei se será mais desafiante, mas, numa primeira etapa, já estamos a assistir no mercado nacional a que as empresas, independentemente da sua dimensão, começam a ter uma preocupação crescente com a sustentabilidade, com o sustainable procurement, ou seja, em identificar nos seus fornecedores padrões que sejam sustentáveis ou, pelo menos, ajudá-los a desenvolver práticas de sustentabilidade ambiental, de governance e de responsabilidade social. Portanto, estas iniciativas já acontecem e terá de haver, cada vez mais, colaboração das grandes empresas com as pequenas e médias empresas na evolução deste tipo de soluções com vista à sustentabilidade na cadeia de abastecimento.

**Uma das tendências da supply chain é ir ao encontro do consumidor. Mas, como se compaginam estas preocupações de sustentabilidade com a logística, nomeadamente os padrões de entrega do e-commerce?**

Esse equilíbrio tem um preço. Há um par de meses fizemos um estudo sobre as tendências de e-commerce e das operações logísticas last mile e esse foi um tema que abordámos: como é que as empresas e os operadores logísticos estão a lidar com as exigências de delivery por parte do consumidor. E o que está a acontecer? A eletrificação das frotas, os chamados pontos de entrega dark stores. São iniciativas que as empresas, em particular em Portugal,

já estão a desenvolver com vista a atingir as metas de sustentabilidade, nomeadamente a redução das emissões de gás.

**Outra das tendências relacionadas com a tecnologia é a automação. Que impacto tem a nível dos recursos humanos?**

Tem havido um shift muito grande em termos de capacidades do talento. No passado, o talento não era tão tech-savvy, ou seja, tão digital, mas, com a evolução das gerações, o talento é cada vez mais curioso face à utilização das tecnologias. O que, obviamente, se repercute nas organizações, onde o nível de competências que têm de estar passa cada vez mais por esta consciencialização da automação. É um nível de competência diferente, com capacidades mais analíticas, mais de comunicação e de análise de informação. É uma evolução natural que se está a observar no mercado. Além disso, há alguma escassez de talento com estes perfis, a que, em particular, podemos estar a assistir no mercado nacional. Isso faz com que as organizações tenham de apostar cada vez mais na formação muito data-driven, muito orientada para a capacidade de análise e de extração de informação e de conclusões a partir de várias fontes.

**Mesmo no domínio da sustentabilidade, há necessidade de perfis específicos?**

Sim, muitas vezes obriga a reconverter ou a formar novo talento nas organizações, e obriga também a fazer um shift na própria organização. No passado, se calhar, a sustentabilidade era



vista como um aspeto secundário, mas, hoje, está na ordem do dia e implica que as organizações tenham estruturas dedicadas, porque, com a regulamentação, vai haver necessidade de reporting e não é num estalar de dedos que se consegue ter este tipo de competências. As organizações vão ter de estar, obrigatoriamente, preparadas para esta alteração de contexto. Na cadeia de abastecimento, se uma empresa não cumprir determinados standards de sustentabilidade, pode deixar de ser fornecedora, o que tem impactos diretos no desenvolvimento económico. Estamos a falar de reporting a nível comunitário, mas não só, porque as próprias organizações têm os seus modelos de reporting para as estruturas acionistas, os quais são, muitas vezes, mais ambiciosos do que a regulamentação. É uma imposição que vai ficar cada vez mais acentuada num futuro próximo.

**Embora as cadeias de abastecimento tendam a ser globais, é possível olhar para o mercado nacional e caracterizar o caminho que está a ser feito?**

Sim, as organizações com as quais temos vindo a trabalhar, sobretudo nos setores de grande consumo e retalho, têm cada vez mais esta preocupação de introdução da sustentabilidade e da qualidade nos seus processos. Ter estes controlos ao nível de toda a cadeia de abastecimento é crucial e começa logo na relação com os fornecedores. O conceito de sustainable procurement está na ordem do dia em todas as organizações em Portugal.



## Os desafios do last mile

A sustentabilidade foi amplamente considerada, em conjunto com os custos de transporte, a conveniência e a informação/visibilidade, como um dos grandes desafios da operação de last mile. Esta é uma das conclusões do estudo “O reinado do consumidor: a experiência digital: commerce & last mile 2023”, que a Deloitte promoveu em parceria com a APLOG – Associação Portuguesa de Logística e que envolveu 186 empresas com loja online e operação em Portugal.

Entre as medidas identificadas pelos retalhistas auscultados neste estudo com vista a minimizar o impacto da sua operação no ambiente estão:

- Posicionamento do stock mais perto do cliente;
- Utilização de embalagens reutilizáveis e recicláveis;
- Investimento em projetos de circularidade dos produtos;
- Possibilidade de devolução dos sacos de plástico de entregas anteriores, com desconto no custo de uma nova encomenda.

Já os operadores logísticos assumem, igualmente, estar comprometidos com a sustentabilidade, com iniciativas como:

- Eletrificação total ou parcial da frota, promovendo a entrega em bicicleta ou noutros veículos não poluentes, no centro das cidades;
- Partilha de relatórios das emissões de carbono com retalhistas, de modo a criar Engagement por parte dos operadores de e-commerce;
- Promoção de uma alteração na perceção do consumidor relativamente a entregas em casa, tornando-as um método premium;
- Aumento da utilização de embalagens reutilizáveis e recicláveis;
- Vulgarização de pontos de recolha, promovendo métodos click & collect ou cacifos;
- Melhoria da informação disponibilizada nos sites acerca dos impactos ambientais de cada método de entrega;
- Compliance com valores EGS, como o uso de luz natural nos armazéns ou a instalação de painéis solares.

# SUSTAINABILITY

**2050 Briefing** um projeto multiplataforma que reflete sobre as mudanças nas áreas da sustentabilidade, eficiência, inovação e mobilidade colocando as pessoas no centro do processo de transformação.

# 2050.BRIEFING

SUSTENTABILIDADE • EFICIÊNCIA • INOVAÇÃO • MOBILIDADE • PESSOAS