

# SCMedia News<sup>1</sup>

Fevereiro 2024  
Mensal - 4,60€

**49**



Transporte marítimo

## **TEMPESTADE NO MAR SEM BONANÇA À VISTA**

Care To Beauty  
**No backstage  
da logística**

Medway  
**Setor ferroviário  
enfrenta as  
desigualdades**

Sourcing  
estratégico  
**7 passos  
para melhorar**

Carreira  
**O que esperar  
de uma carreira  
em supply chain**

# Solução WMS Gestão Avançada de Armazéns

Para Pequenas, Grandes e Médias Empresas  
On-Premise ou SAAS



Devlop.systems



## Software WMS

### ✓ Vantagens

Eficiência no planeamento da receção, recolha e conferência, arrumação inteligente, movimentação, picking, gestão de inventário, transferências, preparação e expedição rápida.

### ✓ Produtividade

Potencie a produtividade dos operadores do armazém através de um planeamento ágil, complementado por relatórios analíticos das tarefas executadas.

### ✓ Sistemas Integrados

Integração com ERP, TMS, DMS, Transportadoras e Lojas online para otimizar e digitalizar todos os processos.

### ✓ Portal Logístico

Portal para Clientes, Fornecedores e outras entidades com total visibilidade dos processos.

### ✓ Operador logístico/ Armazém Alfandegado

Possibilidade de controlar a operação logística de vários clientes de uma forma fácil e atenda a todas as exigências do armazém de exportação e/ou importação.

## Principais Add-ons

➤ RELATÓRIO POWER BI

➤ ARMAZÉM IMPORTAÇÃO E EXPORTAÇÃO

➤ PORTAL LOGÍSTICO

➤ TMS/DMS



## Principais Integrações

cegid Primavera

business software

Dynamics 365

Sage

SAP

**EDITORIAL****Dora Assis**

dora.assis@supplychainmagazine.pt

# UM MAR DE DESAFIOS

**“Mar calmo nunca fez bons marinheiros.”**  
Provérbio popular

**N**earshoring. Automatização. Diversificação de fornecedores. Sustentabilidade. As empresas estão a adaptar as suas operações à evolução das pressões do mercado e da geopolítica. Não há outra forma.

Quando as tensões nas cadeias de abastecimento globais caiu para níveis registados antes da pandemia, alguns consideraram que a escassez de produtos, os estrangulamentos nos portos e as perturbações nos transportes marítimos tinham terminado e que uma nova era de estabilidade se apresentava no horizonte.

Em vez disso, os académicos, os consultores e a realidade convergem agora noutra direção: as mudanças na geopolítica estão a desencadear mudanças mais amplas e potencialmente duradouras na forma como as empresas gerem o fluxo de mercadorias, desde o abastecimento de matérias-primas até ao fabrico e distribuição.

Há mudanças a acontecer em fábricas na Índia, em unidades de montagem de automóveis no norte do México, por exemplo, visando alcançar uma menor dependência da Ásia, em particular da China, e a utilização de mais tecnologia de automatização para manter as linhas de montagem e as operações de armazém em funcionamento, custe o que custar.

Vale a pena relembrar que a Apple transferiu alguma produção de smartphones da China para

a Índia e a fabricante de brinquedos Mattel está entre as empresas que têm vindo a expandir as suas operações no México.

Todos ansiavam por respirar de alívio e os sinais eram realmente animadores.

Mas eis que o El Niño fez das suas e não há água suficiente no Canal do Panamá, o Hamas ataca Israel e Israel retalia, as tensões no Médio Oriente aumentam, começam os ataques a navios no Mar Vermelho... e instala-se uma vez mais o caos nas cadeias de abastecimento e em particular no transporte marítimo.

Tudo isto significou rotas de transporte mais longas e custos mais elevados para o transporte, bem como incertezas, por exemplo, na disponibilização de contentores. Mas não só. O envio de mercadorias da América para o Oriente Médio através do Mar Vermelho costumava levar de 30 a 35 dias, dependendo do porto de destino. Com um desvio ao redor do Cabo da Boa Esperança aumenta o tempo de trânsito mas também os custos, devido ao aumento dos preços dos combustíveis e, não menos importante, aumenta também a pegada ecológica das operações.

Ouvimos alguns especialistas portugueses sobre o tema e, de facto, os gestores das cadeias de abastecimento têm pela frente um mar de desafios. Contudo, “mar calmo nunca fez bons marinheiros”.

# ÍNDICE

## FACTOS & NÚMEROS

**06** Perturbações no Mar Vermelho afetam carga aérea

## LOGÍSTICA



**08**

**08** No backstage logístico da Care To Beauty  
**16** Os desafios do retalho alimentar  
**24** Tempestade no mar sem bonança à vista  
**36** Healthcare Lab da GSI Portugal

## PROCUREMENT



**40**

**40** 7 passos para melhorar o sourcing

## INTRALOGÍSTICA



**44**

**44** O armazém do futuro

## SUSTENTABILIDADE



**48**

**48** Setor ferroviário enfrenta as desigualdades

## TECNOLOGIAS



**56**

**56** Devlop Systems - Consolidar e continuar a crescer  
**60** 8 tendências de Inteligência Artificial que vão marcar 2024



## TRANSPORTES



- 64** “Fazer da Manuport Logistics uma referência é algo intrínseco”
- 70** Lufthansa Cargo - 70.000 m2 de modernização

## CARREIRA

- 72** O que esperar de uma carreira em supply chain

## DIÁRIO DE BORDO

- 76** LOGILIDADE e os Desafios na Supply Chain

## PONTO DE VISTA

- 78** A revolução do Procurement: O futuro já chegou

## FICHA TÉCNICA

### Sede editor, Administração e Redação

Al. Júlio Dinis, n.º 68  
– São Francisco 2890-307 Alcochete  
T: 210 499 074

### Direção Geral

Filipe Barros

### Diretora

Dora Assis

### Coordenadora Editorial

Ana Paiva

### Redação

Bruna Manguito, Fábio Santos

### Design Gráfico & Paginação

PAR Design

### Sales manager

Samantha Casas

### Marketing Digital

Margarida de Vasconcelos

### Events Support

Katline Costa

### Impressão

VASP DPS  
MLP – Quinta do Grajal,  
Venda Seca  
2739-511 Aigualva Cacém

### Tiragem

3 mil exemplares

### Propriedade

SC Media Unipessoal, Lda.  
Al. Júlio Dinis, n.º 68 – São Francisco  
2890-307 Alcochete  
T: 210 499 074

NPC\_ 514 707 143

E: geral@supplychainmagazine.pt

W: supplychainmagazine.pt

### Estatuto Editorial

[www.supplychainmagazine.pt/estatuto-editorial/](http://www.supplychainmagazine.pt/estatuto-editorial/)

### Capital Social

100,00€

### Participações sociais

Susana Silva

### Administração

Filipe Barros

### Registo na ERC n.º

127322

### Depósito Legal n.º

458604/19

Os artigos assinados apenas veiculam a posição dos seus autores. Interditada a reprodução de textos e imagens sem autorização expressa.

## FACTOS & NÚMEROS

### Carga aérea



# PERTURBAÇÕES NO MAR VERMELHO AFETAM CARGA AÉREA

Segundo a WorldACD Market Data, o transporte aéreo global de carga não apresentou um aumento significativo, influenciado por perturbações recentes no transporte de contentores no Mar Vermelho. Entretanto, há indícios de uma possível conversão do frete marítimo para o aéreo se as perturbações persistirem.

As cifras preliminares da última semana de 2023 indicam que as toneladas em dezembro superaram em 5% o volume de dezembro de 2022. Nas últimas duas semanas do ano, registou-se um aumento de 5%, alinhando-se com a melhoria ano a ano, ao longo do último mês.

Estes números confirmam a previsão da WorldACD de que o quarto trimestre foi o único a apresentar crescimento positivo (+3%) em comparação com o ano anterior. Após declínios nos três primeiros trimestres (Q1: -11%; Q2: -8%; Q3: -3%), a segunda metade de 2023 revelou um desempenho crescente, encerrando o ano com uma redução de 5% nas toneladas globais em relação a 2022.

Na análise da semana 52 (25 a 31 de dezembro), observou-se a típica redução de fim de ano nas toneladas globais de carga aérea, com uma queda de 25% na demanda em comparação com a semana anterior. As taxas médias permaneceram estáveis, evidenciando uma ligeira melhoria em relação ao ano anterior, que registou uma queda de 2% nas taxas médias na mesma semana. Ao comparar as semanas 51 e 52 deste ano com as duas anteriores,

as toneladas globais diminuíram 17%, as taxas médias globais reduziram 7%, e a capacidade diminuiu 3%.

Apesar da redução significativa dos volumes em todas as regiões, a diminuição global nas taxas médias foi impulsionada principalmente pela região Ásia-Pacífico (-11%), que recentemente experimentou um aumento nas taxas, especialmente ex-China.

Regionalmente, quase todos os fluxos apresentaram uma diminuição de dois dígitos nas toneladas, exceto ex-Ásia-Pacífico para Oriente Médio e Sul da Ásia, que registou um aumento de 3%. Destacaram-se quedas de 20% ou mais em vários fluxos, como América do Norte e Europa (-33% leste, -25% oeste), Ásia-Pacífico e Europa (leste -21%, oeste -20%), América Central e do Sul e Europa (oeste -28%, leste -23%), entre outros. Quanto aos preços, as últimas duas semanas apresentaram uma imagem mista em termos regionais, com as maiores quedas em fluxos ex-Ásia-Pacífico para Europa e América do Norte (-13%) e ex-América do Norte para Europa (-11%). Houve pequenos aumentos nas taxas médias em alguns fluxos. ▮



# LIGAÇÕES FORTES

A **MEDWAY** oferece ligações ferroviárias diárias, com cobertura nacional e internacional em frota própria e adaptada ao transporte de qualquer tipo de mercadoria.

Garantimos um serviço rápido e de elevada qualidade, associando o transporte ferroviário ao marítimo, aéreo e/ou rodoviário.

**Ligue-se já à rede de serviços ferroviários mais rápida e mais vasta da Península Ibérica.**



O transporte ferroviário MEDWAY permite uma redução de cerca de 70% de emissões de CO<sub>2</sub>, eq, face ao mesmo transporte por modo rodoviário.

## MEDWAY

Transporte & Logística

## LOGÍSTICA

Care to Beauty

**Texto:** Ana Paiva  
**Fotos:** Care to Beauty

# O BACKSTAGE LOGÍSTICO DA MAIOR LOJA PORTUGUESA ONLINE DE COSMÉTICA

Criada em 2015, a Care to Beauty está no caminho do sucesso. Atualmente é a maior loja portuguesa online de cosmética. Trabalha com cerca de 250 fornecedores, vende mais de 21.000 produtos de 450 marcas, e exporta para mais de 200 países sendo que o local de partida é o armazém de 4.000 metros quadrados, situado na Maia. A Supply Chain Magazine foi conhecer as instalações e a operação, detalhada pelos CEO's Bruno Gouveia e Jorge Ferreira, e pelo responsável de logística Rui Ferreira.



“Eu cresci num pequeno negócio familiar de retalho, e em 2013 fiz o e-commerce neste negócio. E correu muito bem”, conta Bruno Gouveia sobre o início do seu caminho pelo mundo do e-commerce. “Para mim, o e-commerce já era o futuro do retalho”, confessa. No primeiro ano, com esta aposta no digital, duplicaram as vendas. Um pequeno negócio que faturava 300 mil euros, passou a faturar 600 mil. E foi neste momento que Bruno Gouveia percebeu que tinha vontade de criar um negócio próprio que estivesse ligado ao e-commerce. Assim, juntou-se ao amigo Jorge Ferreira, que já tinha um background do mundo corporativo, e combinaram valências. Após várias experiências e pesquisas, perceberam que a área da cosmética era a que teria mais tração. Então, investiram 50 mil euros e criaram o negócio que, desde então, só tem vindo a dar frutos. “Temos o maior catálogo de cosmética em Portugal, e a nossa missão é vender estes produtos a qualquer pessoa, em qualquer parte do mundo”, explica Bruno Gouveia.

O site da Care to Beauty, ainda que criado a partir de Portugal, a língua escolhida foi o inglês, uma vez que os CEO’s tinham a ambição de que se tornasse num site internacional. Reflexo disso foi a primeira venda, que seguiu para Itália. Atualmente, o site está traduzido em 11 línguas sendo, obviamente, uma delas o português. No entanto, as vendas para o nosso país representam apenas 1%. Em 2019 o valor de faturação da Care to Beauty estava nos 7 milhões e, em 2020, chegou aos 13 milhões. Estes valores podem justificar-se pelas especificidades do período pandémico, uma vez que, com lojas físicas encerradas, as pessoas começaram a comprar mais online. Em 2021, a marca manteve os valores e, mais tarde, registou um crescimento de 30% a nível internacional.

## Gestão de stock é fator de diferenciação

Os fornecedores são uma parte fundamental do negócio da Care to Beauty. As 450 marcas de cosmética que têm disponíveis provêm de 250 fornecedores, dos quais cerca de dois terços têm representação em Portugal. “Os nossos fornecedores são as grandes marcas de cosmética internacional como, por exemplo, o Grupo L’Oréal, que tem uma delegação cá em Portugal, mas é uma empresa originalmente francesa”, explica Jorge Ferreira. Um dos fatores que distingue a empresa de outras marcas é a gestão do stock. “Há muitas lojas online que fazem



## **“Temos o maior catálogo de cosmética em Portugal, e a nossa missão é vender estes produtos a qualquer pessoa, em qualquer parte do mundo”**

o famoso dropshipping ou encomendam aos fornecedores depois de verem as encomendas dos clientes. Nós achamos que isto tem um impacto grande na qualidade de serviço, e na experiência do cliente”, assume o CEO, explicando que “o que nós fazemos é vender no site apenas produtos que estejam em stock aqui no armazém”. A gestão dos stocks é feita de forma informática, e é medido produto a produto consoante o número de dias, mas é sempre encomendado para garantir que têm o suficiente para determinado número de dias. “Nós utilizamos um modelo de algoritmo de previsão de vendas para comprar aos nossos fornecedores, ou seja, para termos a garantia de 30 a 45 dias de stock”, explica Jorge Ferreira. Cerca de dois terços dos fornecedores têm delegações e stock em Portugal, mas há marcas que têm representação no nosso país, e o armazém pode situar-se noutro sítio como, por exemplo, em Espanha. Neste caso, a Care to Beauty encomenda os produtos, que partem de Espanha diretamente para o armazém na Maia e, daí, seguem para o cliente final, que pode estar localizado em qualquer parte do mundo. “Há dois anos o nosso contabilista ligou-nos a perguntar se tínhamos enviado uma encomenda

para as Ilhas Cook e, de facto, tínhamos, e fomos a primeira empresa de sempre a vender para lá”, conta o responsável.

A nível nacional, as entregas são feitas no dia a seguir à encomenda ser efetuada, bem como para grande parte dos países da Europa, mas a rapidez da entrega também tem a ver com o método selecionado. Há a opção mais rápida, que é mais cara, e a mais lenta, que é mais barata. Se o cliente optar por uma entrega expresso, terá no dia a seguir em qualquer parte da Europa, e em certos pontos dos EUA. No entanto para a Austrália e países asiáticos, a entrega demora entre dois a três dias.

A verdade é que o armazém da empresa está localizado estrategicamente, tendo em conta a proximidade do aeroporto Sá Carneiro, no Porto, e dos parceiros de distribuição, que também lá se encontram, como é o caso da DHL. Além desta, trabalham também com a UPS e os CTT.

## **Tecnologias de Informação são “absolutamente centrais”**

A Carte to Beauty começou por operar numa pequena loja de 400 metros quadrados, mas estimando um crescimento acentuado (como acabou por acontecer), passaram para o atual armazém 4.000 metros quadrados, sendo que, 2.500 metros quadrados correspondem a área útil. Para projetar a nova infraestrutura e de forma a alcançar processos e operações mais eficientes, recorreram, em 2019, ao Instituto de Ciência e Inovação em Engenharia Mecânica e Engenharia Industrial (INEGI). As prioridades da intervenção basearam-se na otimização dos fluxos de trabalho, na utilização do espaço e da operação, na produtividade. “O que foi pensado na altura, e que tem dado muitos frutos, foi trazer alguém com esse know-how para nos ajudar com o proje-



to. E uma grande parte dos fundamentos que adquirimos nessa altura, ainda estamos a utilizar”, refere Rui Ferreira.

Assim, as Tecnologias de Informação (TI) são “absolutamente centrais” no negócio da marca. Primeiro porque toda a interação com o cliente é feita através do digital, mas também a nível de operação logística. O armazém, que alberga cerca de 250 mil produtos, encontra-se totalmente mapeado informaticamente no que diz respeito à localização dos produtos, e o sistema informático indica a cada operador qual a rota mais eficiente para recolher determinados produtos. O trabalho do operador é muito mais fluído e organizado, evitando perdas de tempo com rotas alternativas. Na parte do embalamento, a impressão da etiqueta também é feita no momento, permitindo ao operador coloca-la diretamente na embalagem certa. “Em termos só da operação logística, estamos muito próximos de ter todos os processos completamente informatizados e documentados”, garante Rui Ferreira, acrescentando que “já são residuais as tarefas que são feitas de uma forma manual, ou que não fiquem com o registo no nosso sistema

informático”. No entanto, o picking é feito manualmente e, para já, não esperam implementar automação para substituir essa tarefa. “Neste tipo de otimização da operação logística podemos ir para um processo muito lean, ou para um processo muito flexível, e nós temos a preferência de ir para um processo flexível”, afirma Jorge Ferreira. Caso seja necessário mudar alguma coisa na natureza dos processos, preferem poder fazê-lo imediatamente, com essa mesma flexibilidade, do que estarem “completamente otimizados em termos de tempo” através da implementação de automação.

## Produtos ecológicos, mundo sustentável e clientes felizes

A escassez de matérias-primas foi mais uma disrupção gerada a partir da pandemia, que afetou vários setores e indústrias. A Care to Beauty também sentiu este impacto, não só a nível de alguns fornecedores de produto que registaram quebras e ruturas acima do normal, como também no que diz respeito ao cartão, material necessário para embalar e expedir os produtos





para os clientes, que aumentou o preço. Com tantas incertezas, pensaram que o melhor seria acautelarem-se. “Houve até uma ocasião que suportamos uma quantidade superior de aquisição de stock porque as notícias indicavam que podia haver falha na entrega de cartão. Mas acabou por não se materializar”, conta Rui Ferreira assumindo que, ainda hoje falham alguns produtos por parte dos fornecedores devido a este problema. A nível das embalagens destes produtos de cosmética, muitas marcas sofreram, por exemplo, com a escassez de dispensadores, pois os fabricantes não tinham as matérias-primas necessárias à sua produção. Nestes casos, a reinvenção é fundamental, pois caso as marcas deixem de ter esse produto disponível, o cliente pode optar pelo mesmo produto de uma marca concorrente. Rui Ferreira indica que uma estratégia implementada por algumas empresas, não só para se reinventarem, mas também para irem ao encontro das necessidades dos clientes, é a versão refill (recarga). A nível de sustentabilidade também se apresenta como uma opção mais viável.

A posição da Care to Beauty face à sustentabilidade passa por reciclar tudo o que é possível reciclar, e optar por materiais mais amigos do ambiente. “De momento conseguimos reciclar praticamente a totalidade dos nossos consumos, ou seja, o material que vem dos fornecedores”, explica Rui Ferreira. Por sua vez, na expedição, é quase tudo à base de cartão, à exceção do material de acondicionamento que ainda é plástico. “Procuramos é que seja o plástico com características mais sustentáveis possíveis, nomeadamente, de origem reciclada, e não plástico novo”, confirma o responsável de logística. Além disso, também substituíram as fitas adesivas por papel, o que traz vantagens para o pro-

cesso de reciclagem do cliente que pode colocar tudo diretamente no ecoponto sem necessitar de separar materiais. Isto também é importante porque os clientes estão a ficar cada vez mais exigentes com as marcas relativamente à utilização de plástico e, no momento de optar entre dois produtos idênticos em que um tem uma embalagem sustentável e outro não, já começam a optar pelo que é mais ecológico. Há muitas marcas que estão atentas a esta nova necessidade. “Algumas estão posicionadas para esse cliente mais exigente, como é o caso dos sabonetes em que muitos já preferem o sólido do que o líquido porque é mais sustentável”, indica Rui Ferreira.

## Em direção ao campeonato europeu

No momento em que o cliente necessita de um produto, o que o faz optar pela Care to Beauty em vez de se deslocar a uma loja e adquiri-lo? Ao fazer esta questão, Bruno Gouveia, explica que têm vantagens em comparação com uma loja física tradicional. A primeira é a profundidade de catálogo. “Quando compramos uma marca, compramos as referências todas, e temos espaço para todas no nosso armazém, ou seja, temos sempre stock pronto para enviar”, argumenta. Depois

**“De momento conseguimos reciclar praticamente a totalidade dos nossos consumos, ou seja, o material que vem dos fornecedores”**



há toda a questão da conveniência, em que o cliente não precisa de sair de casa para comprar o que necessita. Quanto ao preço, é o último fator onde intervêm, pois é algo “muito sensível para estes negócios” tendo em conta a concorrência. Ainda assim, Bruno Gouveia estima que, no futuro, terão “preços mais dinâmicos”, com uma maior aposta em software e otimização. Desta forma, poderá vir a ser possível mexer nos preços. Por último, destaca a credibilidade. “Temos já um milhão de clientes compradores na nossa base de dados, e é também através dela que conseguimos credibilidade”. No entanto, este é um trabalho contínuo e os fundadores da Care to Beauty não querem ficar por aqui. “Em termos de loja online em Portugal [na área da

cosmética] já ganhámos o campeonato nacional. Os nossos olhares, agora, estão no campeonato europeu”, refere Jorge Ferreira. Reconhecem os concorrentes, e assumem que querem ir pelo mesmo caminho em termos de volume e dimensão. Para isso, consideram importante manter os níveis de crescimento, continuar a trabalhar no site e nos meios para chegar aos clientes. Um dos desafios que têm sentido diz respeito ao poder de compra dos clientes que, devido à inflação, tem vindo a ser menor. No entanto, Jorge Ferreira afirma que os indicadores apontam que este ciclo está perto do fim, e que poderão ver uma recuperação, mas garante que continuarão a crescer mesmo perante este cenário mais incerto. ▮

PUB

## MODULA PALLET: A NOVA SOLUÇÃO PARA ARMAZENAR PALETES

**Armazenar e gerir eficazmente paletes no solo ou em trânsito.**

**MODULA PALLET é o armazém vertical concebido para o armazenamento de Euro Paletes que liberta espaço no solo.**

Se tem **algumas dezenas ou algumas centenas de paletes** e quer evitar a manipulação e manuseamento em altura, esta é a solução perfeita para si.



**MODULA**  
www.modula.com



SEM PERDA DE  
ESPAÇO EM ALTURA



CARGA SEMPRE  
EQUILIBRADA



SEGURANÇA, EFICIÊNCIA  
E ERGONOMIA



UTILIZÁVEL COM PORTA-PALETES  
MANUAL OU ELÉTRICO

## LOGÍSTICA

### Retalho alimentar

**Texto:** Fábio Santos

# RETALHO ALIMENTAR: OS DESAFIOS PARA 2024

Desde que a inflação se começou a sentir em maior peso que o retalho alimentar tem enfrentado grandes desafios, e se 2023 já foi um ano fora do normal, 2024 também não fugirá à regra.

Mais ou menos idas aos supermercados? Carrinho a longo ou a curto prazo? Proximidade ou variedade? Promoções ou necessidade? A forma de agir dos consumidores está em constante mudança, e dependendo dos contextos socioeconómicos de cada região em cada momento, as próprias pessoas acabam por mudar os seus hábitos.

Tendo isto em conta, procurámos saber junto dos responsáveis do retalho alimentar em Portugal, quais os desafios sentidos para 2024, os investimentos que têm em curso, quais as tendências e os novos desafios que antecipam para os próximos anos, e como pensam enfrentar estas mudanças.

## Aldi Portugal



**André Fradinho**, *managing director supply chain da Aldi Portugal*

### -Desafios

Ao nível dos desafios, a Aldi Portugal espera que “não sejam substancialmente diferentes daqueles que tivemos no ano transato”, explica André Fradinho, managing director supply chain da Aldi Portugal. Olha para os desafios proativamente, e considera que “temos de estar preparados para dar resposta a imprevistos que possam impactar o mercado – como disrupções na cadeia, motivadas por eventos imprevisíveis, como a recente crise no Mar Vermelho, que já trouxe consigo impactos relevantes -, mas também às tendências”.

Neste sentido, identifica algumas des-





tas tendências para o ano que agora se inicia: a experimentação, e consequente implementação gradual de tecnologias emergentes, tais como Inteligência Artificial ou Automação, que podem ser aplicadas em projetos com ROI's cada vez mais interessantes; a sustentabilidade, área em que são constantemente desafiados a encontrar soluções que visam reduzir a pegada de carbono das suas atividades; e o desenvolvimento de um mercado – o do retalho alimentar – que se torna cada vez mais competitivo, o que “faz com que a ALDI, enquanto verdadeiro discounter, se foque ainda mais no seu ADN original, isto é, na procura incessante pela excelência operacional, que tanto caracteriza a nossa empresa desde a sua fundação”.

### - Investimentos

A expansão da ALDI em território nacional continuará a ser uma das grandes apostas da retalhista, traçando ambiciosos planos para os próximos anos. “Queremos reforçar a nossa proximidade e presença nos centros urbanos e planeamos chegar à cidade do Porto num futuro próximo”, realça André Fradinho. Não obstante, procuram aumentar a sua cobertura por todo o território nacional, com especial foco nas regiões em que ainda não se encontram presentes e chegar a mais consumidores. “Contamos alcançar a meta das 200 lojas em Portugal no futuro, e já iniciámos o ano com uma primeira abertura, em Seia”, destaca.

Para além da expansão, têm em plano a reformulação do sistema de gestão de encomendas das lojas e centro de distribuição, “onde iremos passar a utilizar uma solução completamente integrada e com forecast centralizado”, destaca, estando ainda prevista “a implementação de inteligência artificial em alguns projetos de otimização alocados ao nos-

so centro de distribuição, assim como à gestão de stocks”.

### - Estratégia

André Fradinho explica que para darem resposta às exigências que lhes vão sendo colocadas, a estratégia passa por continuarem sempre fiéis ao ADN de discounter, afirmando que “este conceito é a base do nosso modelo de negócio”.

“Estamos constantemente a trabalhar para oferecer produtos inovadores e de elevada qualidade aos nossos clientes e, simultaneamente, aos melhores preços”, afirma, tornando a eficiência operacional uma das preocupações da Aldi. “A nossa estratégia e as nossas operações concebidas para otimizar a poupança e a eficiência de custos, permitindo, deste modo, oferecer preços acessíveis aos nossos clientes, sem nunca esquecer a grande qualidade que caracteriza os produtos das nossas marcas próprias”.

## Apolónia



**Isabel Silvestre**, *diretora de operações do Supermercado Apolónia*

### - Desafios

Isabel Silvestre, diretora de operações do Supermercado Apolónia, aponta que o maior desafio é eliminar ou reduzir as ruturas de stocks. “Somos o supermercado onde os nossos clientes esperam encontrar tudo, pois somos conhecidos pela nossa variedade de produtos, mas a conjuntura atual tem apresentado alguns desafios para mantermos este compromisso com os nossos clientes”, explica.



O Algarve tem a peculiaridade de ser uma região muito sazonal, mas a responsável conta que “este cenário tem-se tornado cada vez mais imprevisível devido ao contexto internacional, influenciado por questões como a inflação, a perda do poder de compra nos principais mercados emissores de turismo para a região, as guerras, as alterações climáticas, a falta de matérias-primas, etc.”.

O Apolónia disponibiliza mais de 30.000 produtos diferentes, e devido a esta situação tem tido cada vez mais dificuldade em assegurar os stocks em loja.

“No entanto, queremos manter a nossa reputação e aquilo que nos distingue dos outros players do mercado e que é a nossa maior vantagem competitiva: os nossos elevados padrões de serviço ao cliente”, defende Isabel Silvestre, “temos investido em diferentes áreas para fazer face ao desafio das ruturas de stock e assim responder às necessidades dos nossos clientes”.

#### - Investimentos

Recentemente, a empresa investiu na ampliação do seu centro de distribuição

**“Contamos alcançar a meta das 200 lojas em Portugal no futuro, e já iniciámos o ano com uma primeira abertura, em Sei”**

em Estoi, aumentando a capacidade em cerca de 25%. “Isto vai permitir-nos armazenar mais produto, ajudando a contornar o desafio das ruturas de stock, mas também novos e mais produtos, como nos é tão característico”, explica a diretora de operações.

Em 2023 também implementaram um ERP que lhes permite “efetuar um trabalho cada vez mais exigente e preciso de forecasting, permitindo-nos ir ao encontro das expectativas dos nossos clientes”.

Outro dos investimentos do Apolónia foi na frota de camiões para o abastecimento das lojas. “Estamos a trabalhar para, em breve, fazer chegar os nossos





***“temos investido em diferentes áreas para fazer face ao desafio das ruturas de stock e assim responder às necessidades dos nossos clientes”***

produtos a todo o país, nas condições de preservação e níveis de qualidade a que os nossos clientes estão habituados, através das encomendas da loja online”, destaca Isabel Silvestre.

**- Estratégia**

“Sabemos que atuamos num setor bastante dinâmico e em constante evolução, com uma flutuação de tendências muito grande”, realça, “a nossa estratégia passa por nos mantermos fiéis aos nossos valores, onde o foco está na satisfação do cliente, ao mesmo tempo que fazemos



uma criteriosa gestão dos nossos recursos humanos e tecnológicos”. Assim, contam com uma equipa dedicada para responder a esses requisitos, estando ainda empenhados em melhorar a experiência dos clientes em loja, tanto física como online.

Para além disso, Isabel Silvestre destaca a importância da gestão da relação com os parceiros e fornecedores, muitos deles de longa data, que lhes permitem continuar a ser competitivos e a responder à exigência dos seus clientes, afirma. “O nosso segredo está na criação de boas relações com todos os nossos stakeholders, e é com base nisso que temos superado todos os desafios até aqui e que pretendemos continuar a superar as exigências que vão surgindo”.

## Coviran



**Acácio Santana,**  
diretor da Coviran em Portugal

### - Desafios

Acácio Santana, diretor da Coviran em Portugal, considera que 2024 será um ano muito desafiante, tendo como principal dificuldade a diminuição do poder de compra da generalidade dos consumidores e, conseqüentemente, a diminuição do consumo. “Desde outubro do ano anterior que observamos em loja uma tendência nesse sentido. Esta redução do poder de compra leva ao consumidor a ter de fazer opções, passando a dar mais peso nas suas compras às promoções e às marcas próprias”, destaca.

Por outro lado, as promoções têm

menos elasticidade porque os consumidores compram menos quantidades, e do ponto de vista da gestão, a maior venda de marca própria e promoções faz com que as lojas tenham menor rentabilidade, o que perante um aumento de custos crescente, sobretudo ainda com energia e com recursos humanos, traduz-se no desafio de melhorar a gestão. Assim, defende que “os retalhistas necessitam de um maior suporte por parte dos grupos aos quais estão ligados de forma mais ou menos abrangente”.

“Este é o nosso foco principal de momento, ou seja, a nossa prioridade é dar o melhor suporte global à operação das lojas e ao negócio como um todo”, explica Acácio Santana, dando uma melhor solução operativa de aprovisionamento às lojas, melhorando o nível de competitividade e sortido de produtos e, promovendo mais oportunidades de compra para os consumidores, pois a sustentabilidade das lojas Coviran é importante, e a continuidade do negócio depende destes.

### - Investimentos

“No imediato, já estamos a fazer um investimento representativo ao nível da rentabilidade a favor da competitividade no ponto de venda”, revela o responsável, “também estamos já a instalar uma nova versão de software de gestão de ponto de venda, que vai melhorar a facilidade e qualidade de gestão”.

Ao nível da Coviran Central, estão a mudar o ERP, e ao nível da logística mais concretamente, revela estarem a equacionar a ampliação da capacidade de armazenamento na zona norte, e ainda ao nível do frio negativo.

### - Estratégia

Ao nível da loja, Acácio Santana observa um maior número de atos de compra,

mas de menor valor. “Estamos focados em aumentar o valor médio de compra”, através de uma melhor comunicação das oportunidades de compra, quer fora, como dentro da loja, aumentando a fidelidade dos clientes. O diretor revela ainda estarem a aumentar o sortido de produtos de Marca Coviran, principalmente na área de frescos e conveniência. “

Outra novidade será a renovação do programa de fidelização “Clube Família”, que ocorrerá nos próximos meses.

Uma das tendências que destaca é que o consumidor procura fazer compras menores e evitar lojas de grandes dimensões, como os hipermercados, e apostando nas lojas de proximidade. “Ainda que hoje em dia todos os operadores de distribuição queiram ser essa proximidade, procurando escoar mercadoria neste canal, a Coviran já era antes proximidade e continuará a saber ser... e proximidade não é só a localização e menor dimensão de loja, a proximidade é todo o conjunto global de uma loja”, afirma.

Ao mesmo tempo, Acácio Santana destaca o grande valor acrescentado que os seus associados conseguem passar, “ao serem realmente conhecedores e próximos dos nossos clientes, fruto do conhecimento da área onde estão implementados acrescentando aqueles produtos regionais e locais, para além da qualidade do atendimento”.

## Mercadona



**André Silva**, *diretor de comunicação da Mercadona Portugal*

### - Desafios

André Silva, diretor de comunicação da Mercadona Portugal, considera que 2023 “foi um ano bastante positivo para a Mercadona”, tendo aberto as 10 lojas que estavam previstas, totalizando assim 49 em território nacional. Ao mesmo tempo, destaca que neste ano que passou conseguiram chegar a novos consumidores e a novos distritos, e que hoje contam com uma equipa com mais de 5.000 colaboradores em Portugal.

### - Investimentos

Um dos investimentos que têm em curso e que irá marcar 2024 é no Bloco Logístico de Almeirim, o maior do grupo Mercadona, resultado de um investimento de 225 milhões de euros e que irá criar aproximadamente 500 empregos.

### - Estratégia

Um dos planos para 2024 é chegar a novos distritos, como o da Guarda, onde irão abrir a primeira loja em maio, e Évora, “e vamos fortalecer a nossa presença em distritos onde já temos lojas, como é o caso dos distritos de Lisboa e Porto”.

Das 10 lojas abertas no ano passado, quatro foram no distrito de Lisboa, três no do Porto, uma no de Setúbal, uma no de Braga e uma em Coimbra, e André Silva anuncia que “vamos continuar a abrir lojas ao mesmo ritmo dos últimos anos, reforçando os investimentos da empresa no país, além de criar novos empregos”.

## Outros retalhistas

Apesar de não termos conseguido obter resposta de todos os retalhistas, é de conhecimento público alguns investimentos em território nacional.


No caso do Lidl, está em curso o investimento de 110 milhões de euros feito em Loures, para a construção de um armazém de 54.000 metros quadrados. Este novo entreposto logístico terá uma



capacidade instalada para 44.000 paletes, 111 cais de cargas e descargas de mercadorias, e irá abastecer mais de 100 lojas, vindo dar suporte aos entrepostos de Sintra, Torres Novas, Palmela e, mais recentemente, Santo Tirso.

A Auchan Retail Portugal anunciou em agosto passado a compra da totalidade da operação do Grupo Dia no país por 155 milhões de euros. Este investimento carece ainda da aprovação da Autoridade da Concorrência que, apenas cinco meses depois, em final de janeiro, anunciou ter sido notificada pela retalhista.

No caso do Pingo Doce, por se tratar de

uma empresa cotada em bolsa, não lhes foi possível responder às questões, sendo que em março serão conhecidos os resultados de 2023 e possivelmente também os investimentos para 2024. Sabemos, no entanto, que estão a fazer fortes investimentos ao nível da sustentabilidade, tendo recentemente atingido uma meta importante ao nível da descarbonização, ao conquistarem a quarta Estrela Lean & Green da GS1 Portugal, referente a uma redução carbónica superior a 55% das emissões de dióxido de carbono equivalente, no âmbito das respetivas operações logísticas e de transporte. 

PUB

## bem-vindo a uma estreita colaboração em toda a Europa



Descubra o caminho mais curto para uma experiência local, apoio ao cliente, garantia de disponibilidade e uma parceria dedicada, com a nossa cobertura Europeia.



together towards a sustainable future



## LOGÍSTICA

### Transporte marítimo

**Texto:** Ana Paiva

# TEMPESTADE NO MAR SEM BONANÇA À VISTA

É difícil nomear um momento da História em que o transporte marítimo não fosse absolutamente fundamental, principalmente nas trocas comerciais entre países. Atualmente, cerca de 80% do comércio global viaja pelos mares. No entanto, estão a surgir barreiras que o dificultam. Os dois principais canais de transporte, o do Panamá e do Suez, estão sob alerta. O primeiro devido à seca, e o segundo devido a ataques a navios, espoletados pelos rebeldes Houthis. Rotas certas tornaram-se inseguras. Os armadores deparam-se com maiores tempos de trânsito e, por consequência, sobem os custos. Após uma pandemia, a escassez de contentores, uma guerra no Leste da Europa e outra no Oriente, e agora as perturbações nos canais marítimos, só permitem chegar a uma conclusão: a disrupção existe e permanece.







“Preocupação” deverá ser a palavra certa para descrever o cenário atual do comércio marítimo global. Duas das principais artérias marítimas de passagem estão a enfrentar sérios constrangimentos. No caso do Canal do Panamá, que facilita o trânsito entre os oceanos Atlântico e Pacífico, e representa 6% do comércio marítimo global, uma grave seca está a afetar a sua operacionalidade diária. A falta de chuva é o principal problema que assola o canal, fazendo com que haja um défice de três metros cúbicos de água por dia nos reservatórios e nos lagos Gatún e Alhajuela, que fornecem água doce às eclusas do canal. Antigamente passavam pelo canal uma média de 40 navios por dia. Atualmente, só é permitida a passagem de 24. A Autoridade do Canal do Panamá (ACP) não só implementou a diminuição do tráfego, como também a redução do calado dos navios para 44 pés, dois a menos dos permitidos anteriormente. Estes ajustes também se devem ao facto de os lagos que fornecem água para o canal, também abastecerem cerca de 60% da população do país. Aliado a isto, há também o problema do aumento dos preços das travessias, devido aos limites da passagem.

E porque um mal nunca vem só, há mais um canal que está a causar constrangimentos ao transporte marítimo: o do Suez. O final do ano de 2023 ficou marcado por uma série de ataques a navios mercantes, a partir da costa do Iémen, pelos Houthis, um grupo rebelde iemenita apoiado pelo Irão. Os ataques estão relacionados com o conflito entre Israel e a o Hamas, grupo radical islâmico do qual os Houthis são apoiantes. De acordo com o Diário de Notícias, o grupo iemenita indicou que atacaria qualquer navio que viajasse de ou para

Israel, em forma de protesto contra “a chacina, a destruição e o cerco” em Gaza, em solidariedade para com o povo palestino. Os ataques têm partido do estreito de Bab al-Mandab, que estabelece a ligação do Mar Vermelho com o Golfo de Aden. Até à data já se registaram mais de 20 ataques a navios mercantes, independentemente de onde tenham partido ou para onde se destinam.

Tendo em conta este cenário, os principais armadores, como Maersk, MSC, CMA CGM, ou Hapag-Lloyd, viram-se obrigados a alternar o percurso, tomando a rota pelo Cabo da Boa Esperança, na África do Sul. Trata-se de um desvio de 9.000 quilómetros, que resulta em maiores tempos de trânsito e, consequentemente, mais custos associados. De forma a proteger o tráfego marítimo naquela zona, os EUA estabeleceram uma coligação internacional designada Operation Prosperity Guardian, composta por vários países. A aliança tem vindo a ripostar os ataques efetuados pelos Houthis, mas o clima de instabilidade tem vindo a permanecer no Mar Vermelho.

## Quais os impactos?

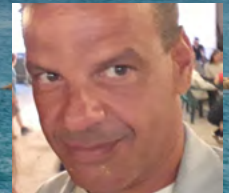
“O Canal do Panamá é um ponto nevrálgico em termos de transporte marítimo mundial, assim como o Mar Vermelho porque é onde se faz a ligação ao Canal do Suez, e é por onde passa uma das rotas mais importantes, a que liga o Extremo Oriente à Europa”, refere Fernando Cruz Gonçalves, coordenador da Licenciatura em Gestão Portuária, da Escola Superior Náutica Infante D. Henrique.

As três grandes rotas são a do Far East, que liga o Extremo Oriente à Europa, a rota Transpácífica, que conecta o Extremo Oriente às costas Este e

Oeste dos EUA, e a rota Transatlântica, que vai desde os EUA até à Europa. Os operadores marítimos estão agora a efetuar alterações nas rotas, passando pelo sul de África, evitando tanto o Canal do Panamá, como o do Suez. “Alguns dos portos que eram alimentados no âmbito do Mediterrâneo, como é o caso da Itália e Espanha, através da África do Sul, acabam por ficar um pouco “fora de mão” da rota marítima”, explica Raul Magalhães, presidente da Associação Portuguesa de Logística (APLOG).

Raul Magalhães salienta que se a situação no Mar Vermelho se arrastar por mais meses, pode vir a sentir-se alguma pressão na disponibilidade dos navios. **“As rotas marítimas são muito conservadoras, não há tanta plasticidade na definição de rotas como na rodovia. É uma indústria que tem contratos muito definidos do ponto de vista da utilização de portos, cumprimento de tempos, tem ramificações até aos transitários e agentes de navegação e, portanto, há uma preocupação de respeitar os acordos”.** Se uma companhia que tem um determinado número de navios suficiente para cobrir as rotas normais, sofre uma alteração da rota, tendo em conta que as embarcações passam mais tempo no mar, esses navios vão ser utilizados durante mais tempo, podendo gerar alguma falta posteriormente.

Fernando Cruz Gonçalves corrobora o discurso de Raul Magalhães, indicando que para desempenhar a rota pelo Cabo da Boa Esperança, transportando a mesma carga, são precisos mais navios. “Estamos a reduzir a oferta disponível”, garante, e acrescenta ainda que **“os picos do mercado estão muito associados a aumentos da procura, e não deixa de ser curioso que, neste**



**Fernando Cruz Gonçalves**, coordenador da Licenciatura em Gestão Portuária, da Escola Superior Náutica Infante D. Henrique

***“O Canal do Panamá é um ponto nevrálgico em termos de transporte marítimo mundial, assim como o Mar Vermelho porque é onde se faz a ligação ao Canal do Suez, e é por onde passa uma das rotas mais importantes, a que liga o Extremo Oriente à Europa”***





**António Nabo Martins**, presidente executivo da Associação dos Transitários de Portugal (APAT)

***“a vida do transitário não tem dois dias iguais. Sem qualquer aviso dá-se uma nova disrupção e lá somos forçados, novamente, a encontrar a melhor alternativa”***





**caso, não é propriamente o aumento da procura que está a determinar as taxas de frete elevadas, mas é exatamente o problema de restrições a nível da oferta**". Fernando Cruz Gonçalves considera os acontecimentos recentes como uma "tempestade perfeita": os constrangimentos no Canal do Panamá e no Canal do Suez, juntando ainda a tarifação das emissões poluentes no transporte marítimo implementada a 1 de Janeiro de 2024. Tudo isto se resume a uma coisa: aumento das taxas de frete.

Todos os estes constrangimentos impactam a atividade dos transitários. Como afirma António Nabo Martins, presidente executivo da Associação dos Transitários de Portugal (APAT), **"a vida do transitário não tem dois dias iguais. Sem qualquer aviso dá-se uma nova disrupção e lá somos forçados, novamente, a encontrar a melhor alternativa"**. E a melhor alternativa nem sempre é a mais fácil, competitiva ou a que a o cliente melhor entende. "Ultimamente temos vindo a falar muito de uma logística preventiva, ou seja, do ato de planeamento e antecipação que permita perceber de que forma podemos arquitetar planos B, alternativos à normalidade das cadeias logísticas", garante António Nabo Martins. Ainda assim, se o conflito perdurar, a alternativa será manter a rota pelo Cabo da Boa Esperança. "As alternativas que existem são conhecidas e todas elas possuem tempos de trânsito maiores. Esta situação faz aumentar os custos, mas, no entanto, o transporte marítimo ainda é o que apresenta custos mais competitivos para esta tipologia de carga", refere.

Apesar de, para já, o cenário no Mar Vermelho não ser animador, não estamos numa altura tão crítica como poderia ser, por exemplo, em novembro

ou dezembro, como explica Raul Magalhães. "Este é um efeito que se vai sentir fundamentalmente no primeiro trimestre que, para a maior parte das economias da Europa e também dos EUA, é, normalmente, um período pouco tenso em termos de compras e stocks". Se ocorresse em outubro ou novembro, por serem os meses que antecedem o Natal e, por isso, se movimenta muita mercadoria, teríamos "um problema muitíssimo maior". Refere ainda a questão do ano novo chinês, um evento anual que tem a duração de 15 dias, e com grande impacto nos negócios do país, uma vez que há interrupções na produção e os volumes de importação e exportação reduzem. Portanto, na semana que antecede o evento, as empresas já tomaram precauções e, muitas delas, expedem a mercadoria nessa altura. "Este efeito, mais o facto de estarmos no primeiro trimestre, estão a diluir um pouco os efeitos perniciosos que estas mudanças poderiam ter", afirma o presidente da APLOG. Ainda assim, destaca os setores que deverão sentir um maior embate: o têxtil, alimentar, produtos para a casa, eletrónica e os combustíveis. "Pelo Canal do Suez passam cerca de 23.000 ou 24.000 embarcações por ano, e do conjunto de transporte de petróleo, a nível global, 10% passa por lá. No gás, 8%", indica. Portanto, este setor sofrerá, de facto, algum impacto que afetará diretamente a economia. No que diz respeito à eletrónica, segundo Raul Magalhães, **"não há razão para haver disrupções nas cadeias de abastecimento por falta destes produtos porque, pelas suas dimensões e valor unitário intrínseco, suportam bem uma mudança do marítimo para o aéreo"**. Este tipo de produtos, diga-se, aparelhos eletrónicos e semicondutores.



## “Não podemos deslocalizar áreas que são estratégicas”

O que se pode esperar daqui para a frente? Esta é uma pergunta muito difícil de responder, pois não há evidências sobre o cessar do conflito no Mar Vermelho, ou sobre o aumento dos níveis da água do Panamá. Porém, há aqui possíveis soluções que podem trazer alguma esperança.

Raul Magalhães começa por referir que o Egito fez investimentos para o alargamento do Canal do Suez e, portanto, conta com a sua utilização para “o equilíbrio das suas finanças enquanto país, e para pagar aos credores que gastaram o dinheiro para o alargamento”. Assim, deposita expectativas neste que **“é um país importante no contexto daquela região, e que, por isso, tem a capacidade de poder influenciar uma retomada da normalidade o mais depressa possível”**. Além disto, identifica uma outra questão rela-

cionada com a China. Os Houthis indicaram desde logo que não atacariam navios russos ou chineses. A Rússia, atualmente, tem pouca expressividade comercial com outros países, mas o mesmo não se passa com a China. Segundo o presidente da APLOG, **“a China não tem conseguido impor-se no transporte marítimo porque empresas como a MSC ou a Maersk dominam o mercado, mas agora tem uma oportunidade de ouro porque vão conseguir garantir os tempos de trânsito que eram praticados há dois meses”**. Assim, acredita que não haverá “grandes disrupções” como se verificou, por exemplo, no período pós-pandemia.

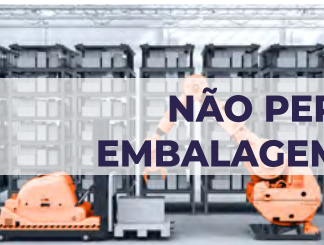
Por outro lado, há ainda uma outra possibilidade que reduz os tempos de trânsito, mas não os custos. Atualmente, os navios navegam em slow steaming que, de acordo com Fernando Cruz Gonçalves, “consiste em navegar abaixo da velocidade de cruzeiro”. Esta já é uma prática recorrente no mercado. “Os operadores



**Raul Magalhães**, presidente da Associação Portuguesa de Logística (APLOG)

*“não há razão para haver disrupções nas cadeias de abastecimento por falta destes produtos porque, pelas suas dimensões e valor unitário intrínseco, suportam bem uma mudança do marítimo para o aéreo”*

PUB

**EMPACK****LOGISTICS &  
AUTOMATION****17 & 18 ABRIL | EXPONOR, PORTO**

**NÃO PERCA O REENCONTRO COM OS SETORES DE  
EMBALAGEM E LOGÍSTICA NA FEIRA LÍDER EM PORTUGAL**

**REGISTE-SE AGORA GRATUITAMENTE**  
[empacklogisticsautomationporto.com](http://empacklogisticsautomationporto.com) | **CÓDIGO: SCME1**

by **EASYFAIRS**



marítimos perceberam que tinham de racionalizar os custos e, portanto, uma redução na velocidade dos navios traduz-se numa significativa redução do consumo”, explica. No entanto, isto pode vir a mudar. Caso o conflito perdure no Mar Vermelho, as empresas de transporte marítimo podem colocar os navios a navegar mais rápido, mas isto não só aumenta os custos associados, como também deverá contribuir para o aumento das emissões de carbono.

Sobre este tema, Raul Magalhães afirma que **“uma das razões pelas quais os navios andam devagar é por uma questão de custos. É uma decisão da indústria reduzir a velocidade a que eles se movimentam no mar”**. Se houver algum atraso, as embarcações podem aumentar a velocidade, assim como os clientes, se precisarem que a sua carga chegue ao destino com urgência, têm que pagar mais. Se o problema no Canal do Suez se mantiver, “as companhias marítimas irão aumentar a velocidade para, em vez da diferença de 12 dias de tempos de trânsito, passar para uma diferença de cinco ou seis dias, mas em contrapartida o que vão fazer é aumentar o custo do frete”, sublinha. A pegada carbónica também está implicada nesta decisão. O transporte marítimo, pelo seu gigantismo, contribui muito para as emissões de CO<sub>2</sub> e, quanto mais depressa navegarem, mais toneladas de combustível consomem e mais ciclos de limpeza de tanques serão necessárias. **“A indústria está a fazer um esforço para trabalhar com combustíveis mais ecológicos, mas estamos a falar de dezenas de milhares de navios. Eu diria que é utópico pensarmos que, em dois ou três anos, vão ter alterações nos seus motores e nos seus combustíveis”**, refere o presidente da APLOG. Espera-se então que estas modificações devam ser aplicadas em novas construções, pois estas “são alterações que

custam dinheiro, algumas delas são impraticáveis do ponto de vista tecnológico, e alguns dos motores são de tal maneira antiquados que não permitem a sua adaptação para novos combustíveis”.

Todas estas disrupções poderão vir a mudar o paradigma da globalização? De forma a mitigar riscos, as empresas poderão começar a procurar fornecedores mais perto de casa? Poderemos vir a assistir a uma mudança de paradigma? Raul Magalhães acredita que as dependências irão sempre existir. “Ao contrário do que se possa pensar, o comércio global continua a ter uma fortíssima preponderância nas economias globais, quer sejam dos países produtores, neste caso o comércio da Ásia, quer sejam os países que exportam, nomeadamente da Europa”. Haverá sempre disrupções, e é “falso” pensar-se que ao resolver um conflito, ficaremos anos sem que surja outro. **“Vamos ter sempre episódios, de ano para ano, que perturbarão o normal funcionamento do comércio internacional. A boa notícia é que isto é a prova de que a globalização continua a existir”**, assume. Ainda assim, reconhece que se nota um esforço por parte das empresas portuguesas em procurarem fornecedores mais próximos dos locais de consumo, mas considera que há setores em que “isto é impossível”. “O desejável era termos uma fábrica com os nossos fornecedores do lado de lá da rua”, sublinha. Como não é possível, há algumas medidas de redução de risco que podem ajudar, tais como pedir séries mais pequenas de produtos. “Por exemplo, eu importo 80% de certo país, mas, se acontecer alguma coisa, eu posso pedir 20% a produtores locais. Não me pesa na minha margem. Mesmo que nesses 80% eu tenha a garantia de um preço mais combativo do ponto de vista do cliente, não deterioro a minha oferta”, explica.







“Não podemos deslocalizar uma série de áreas que são estratégicas”, concorda Fernando Cruz Gonçalves. A deslocalização das unidades produtivas é feita em primeira-mão para reduzir os custos de mão-de-obra. Mas no dia em que o acréscimo dos custos de transporte, associados à deslocalização da produção, for superior à redução dos custos de produção, não faz sentido deslocalizar. Aliado a isto, considera importante que haja níveis de stock mais altos, para colmatar uma eventual falha de fornecimento. **“Andamos durante tanto tempo a apostar em modelos como o just-in-time, cujos modelos logísticos assentavam em níveis de stock muito baixos. E tudo ia funcionando porque esses modelos não têm resposta para situações de disrupção. Se calhar é prudente passarmos a ter modelos just-in-case”**, sugere.

Por sua vez, António Nabo Martins, indica que “é verdade que pode acontecer” uma eventual desglobalização, uma vez que já se fala muito em near shoring em que a produção está localizada mais perto dos locais de consumo. “A aposta em países mais próximos da Europa, do Norte de África, igualmente com mão-de-obra barata, mas com sistemas políticos mais consolidados e com menos convulsões, serão, seguramente, uma solução para a transferência de alguma indústria da Ásia”, afirma. Destaca ainda a “tão falada reindustrialização da Europa”, mas ressalva que este é um processo que não

demora menos do que 20 ou 30 anos, pelo que, sugere que seria “cauteloso encontrar caminhos equilibrados entre esta eventual mudança e a atualidade”. Saliencia ainda que alguns armadores estão até a encomendar navios mais pequenos, “o que pressupõe uma aposta maior no short sea e na ferrovia na Europa, movimentando as cargas entre os portos do Sul e do Norte, e o centro da Europa”.

A aposta na ferrovia poderá ser uma eventual solução, em que as ligações marítimas do Oriente possam ser feitas até Portugal, e daqui para a Europa via ferroviária. **“Eu prevejo que o transporte internacional de mercadorias por via ferroviária, pelo menos na Europa, possa vir a ter um aumento exponencial. Em primeiro lugar porque falamos de um modo de transporte muito sustentável e, em segundo lugar, porque, na Europa, temos alguns armadores a apostar seriamente na ferrovia”**, como é o caso da Medway (em alguns países Medlog), que faz parte do Grupo MSC, e a Continental Rail que integra o Grupo CMA-CGM. Dependendo das estratégias individuais, o presidente da APAT considera que esta aposta pode contribuir para uma estratégia mais global na forma como o transporte ferroviário de mercadorias é encarado na Europa. **“Pena é que a União Europeia, com a sua veia de reguladora nata, não entenda que este negócio precisa muito mais de ações concretas do que apenas de regulação”**, refere. ▮





**+12**

Anos de Experiência

**+12.000m<sup>2</sup>**

Instalações XBS



TRANSPORTE  
TERRESTRE



TRANSPORTE  
AÉREO



TRANSPORTE  
MARÍTIMO



SERVIÇOS  
ADUANEIROS



LOGÍSTICA



<https://xbslog.com/>  
[geral@xbslog.com](mailto:geral@xbslog.com)

**A world with no limits.**



## LOGISTICA

### Healthcare Lab - GSI Portugal

Texto: Fábio Santos



## PICKING “À PESSOA”

Quando falamos de saúde, todo o cuidado é pouco. Utilizar a tecnologia como forma de controlar os processos e minimizar o erro humano em contexto hospitalar já é uma realidade: física e virtual. O Healthcare Lab permite simular um ambiente hospitalar utilizando um sistema semelhante a um processo de picking, que quando aplicado em contexto real, traz uma otimização para os processos e para as pessoas.

A GSI Portugal inaugurou na sua sede o Healthcare Lab, um espaço dedicado à simulação do uso dos standards em contexto hospitalar, de modo a elevar os padrões de segurança dos seus procedimentos. Para demonstrar o sistema em prática, recorrem não apenas a uma simulação digital, que permite uma visualização detalhada dos processos, mas também à realidade virtual, em que a pessoa coloca toda a teoria em prática. Sofia Perdigão, Healthcare manager na GSI Portugal, explicou-nos como funciona este sistema e quais os benefícios da sua aplicação nos procedimentos hospitalares.

“O objetivo é nós podermos explicar de que forma é que a utilização de standards pode ajudar nos processos e minimizar o erro humano, desde que o paciente entra até que sai do hospital, passando por todas as fases, e desde que os medicamentos entram na farmácia hospitalar até que são utilizados em cada serviço”, explica Sofia Perdigão.

## Identificação

À chegada ao hospital, a pessoa é identificada com uma pulseira. Através do código digital DataMatrix dessa pulseira, é possível aceder a toda informação sobre o paciente, respetiva medicação, dosagem e horário a que a tem de tomar. Quando for a hora de ser administrado o medicamento, o/a enfermeiro/a faz essa leitura do código, depois identifica-se através do seu próprio cartão, e a partir daí o sistema sabe quem é a pessoa responsável por cuidar daquele paciente específico, à hora estipulada.

Idealmente, o hospital poderá assegurar também uma gaveta de medicamentos para cada paciente, e caso isso se verifique, também esta irá conter um código bidimensional para a associar àquela pessoa. Assim, quem estiver responsável poderá ter uma garantia de que a gaveta que está a abrir é a correta, e que o seu conteúdo irá ser administrado no paciente certo.

De seguida, é feita a leitura do código DataMatrix do medicamento e identifica-se no sistema a dosagem que está a ser aplicada. Caso não haja nenhum alerta do sistema que identifique alguma anomalia, após a administração é feita uma nova leitura da pessoa responsável e do paciente, para que haja uma nova validação. Este sistema também pode ser aplicável a cirurgias, aplicação de próteses, entre outros processos, identificando ainda o kit de materiais utilizado e o equipamento.



**Sofia Perdigão,**  
*Healthcare manager  
na GS1 Portugal*

## Segurança

Estando todos os passos do processo devidamente identificados, os alertas criam uma maior segurança para os responsáveis hospitalares, sejam eles enfermeiros, médicos ou cirurgiões, bem como para o paciente, que tem uma garantia de maior segurança.

Ao nível dos medicamentos, o Data-Matrix utilizado para os identificar é um código bidimensional que visualmente se assemelha a um código QR, mas que contém muito mais informação utilizando um espaço muito compacto. O código é gravado/impresso a laser diretamente sobre a superfície de um item, tornando-o indelével, mesmo sob condições adversas.

Por conseguir incluir muita informação, como o número de série, o lote e a data de validade, este torna-se o meio ideal para acompanhar a imprescindível rastreabilidade deste tipo de produtos, facilitando todo o processo de logística inversa no caso de haver necessidade de



retirar algum lote do mercado.

Para além dessa garantia, durante todo o processo, o sistema irá alertar a pessoa responsável caso algo não se encontre bem. A leitura do código DataMatrix faz uma identificação do código GTIN (Global Trade Item Number) e verifica se está tudo dentro dos conformes: se é o medicamento correto, se se encontra dentro do prazo de validade, se está listado na base de dados e se é a dosagem correta a aplicar. Caso algo se encontre incorreto, é enviado um alerta e é prevenido o erro.

Ao mesmo tempo, este código também é uma forma de verificar a autenticidade dos produtos e as suas respetivas características, respondendo à diretiva 2011/62/UE, a Diretiva dos Medicamentos Falsificados. Caso o medicamento não se encontre listado na base de dados, o sistema envia imediatamente um alerta,

pois é um sinal de que aquele medicamento poderá ser contrafeito, minimizando o risco para o paciente.

## Realidade virtual

Uma das mais-valias da realidade virtual é a possibilidade de simular vários ambientes sem que a pessoa tenha de se deslocar a determinado local, e sem qualquer tipo de consequências reais. Neste caso, a tecnologia é utilizada para representar dois cenários hospitalares, em que a pessoa pode testar os procedimentos da administração de um medicamento, e o que ocorre caso exista algum erro do sistema, colocando toda a teoria anterior em prática.

Os óculos de realidade virtual e os controladores funcionam como olhos e mãos virtuais do utilizador, e este poderá deslocar-se dentro do espaço como se estivesse neste mesmo am-





biente. São dadas instruções à pessoa sobre o que deverá fazer em cada momento e explicado o procedimento.

Quem estiver apenas a assistir também poderá acompanhar a experiência em tempo real, estando esta a ser transmitida diretamente por vídeo.

## Resultados

Devido ao risco humano a que está associada, a área da saúde requer cuidados redobrados, pois os erros podem ter graves consequências para os pacientes. Através da aplicação deste sistema, replicável para outras situações, a GSI Portugal está a ajudar a minimizar esses erros humanos e a melhorar a qualidade dos serviços. Com este laboratório, a GSI Portugal consegue demonstrar a sua aplicação e as vantagens na primeira pessoa, tendo como suporte a própria tecnologia no

local, mas também a realidade virtual.

“É uma experiência imersiva, porque parece que está mesmo dentro de uma sala de hospital, e também há a vertente interativa, onde temos as identificações de todos os intervenientes desde que o paciente entra no hospital até que faz o seu check-out”, revela.

A GSI Portugal tem ainda a intenção de aplicar este sistema ao nível da farmácia hospitalar e à armazenagem de medicamentos, adequando o sistema a esses ambientes, por também serem processos importantes e de controlo rigoroso.

“É uma experiência muito virada para o meio hospitalar, mas não significa que o standard GSI no setor da saúde seja único e exclusivamente para o hospital. Temos todo um mundo, mas foi por aqui que começámos”, conclui Sofia Perdigão. ▮

## PROCUREMENT

Ivalua

Texto: Fábio Santos

# 7 PASSOS PARA MELHORAR OS PROCESSOS DE SOURCING ESTRATÉGICO

O sourcing estratégico é uma abordagem metódica e sistemática de procurement que reavalia e melhora continuamente as atividades de compra de uma organização. Trata-se de garantir que uma organização está a adquirir os bens e serviços de que precisa da maneira mais eficiente e económica possível, enquanto leva em consideração fatores como qualidade, desempenho do fornecedor e custos totais do ciclo de vida. A Ivalua, empresa tecnológica de software de procurement e aprovisionamento, partilhou no seu blog sete dicas para o processo de sourcing estratégico, na autoria de Doug Keeley, product marketing manager da empresa.



O processo de sourcing estratégico transforma a aquisição de uma função transacional numa atividade estratégica de negócios. Ao analisar sistematicamente os padrões de gastos, avaliar as condições de mercado e cultivar fortes relações com fornecedores, o sourcing estratégico permite que as organizações otimizem sua cadeia de suprimentos, reduzam custos e melhorem a qualidade e a eficiência. Abaixo fica um processo de sourcing estratégico de 7 etapas que simplifica e otimiza a jornada Source-to-Contract:

## 1: Identificar oportunidades de compras estratégicas

O processo de sourcing estratégico começa com a categorização das compras em grupos distintos com base na natureza dos bens ou serviços, como equipamentos de IT, material de escritório ou materiais de fabricação. De seguida, a empresa realiza uma análise detalhada dos gastos em cada categoria, examinando o gasto total, a frequência das compras, o tamanho médio das transações, a criticidade do produto ou serviço e quaisquer padrões de gastos, como flutuações sazonais. Uma vez concluído, a empresa quantifica o volume e o gasto total de bens e serviços adquiridos. Entender cada elemento é essencial, pois influencia diretamente a alavancagem de negociação com fornecedores e oportunidades de redução de custos, como descontos em compras em massa. Além disso, essa fase envolve a avaliação das necessidades de negócios que impulsionam essas compras, o que ajuda as equipas a entender a lógica por detrás dos padrões de compras.

## 2: Pesquisar e identificar potenciais fornecedores

Esta etapa começa por reunir uma lista abrangente de fornecedores que oferecem os produtos ou serviços necessários, aproveitando várias fontes, como fornecedores existentes, bancos de dados on-line, relatórios do setor, feiras comerciais e recomendações de parceiros de negócios. Uma vez compilada uma lista de potenciais fornecedores, é realizada uma avaliação detalhada de cada fornecedor. As empresas analisam uma variedade de fatores, incluindo estabilidade financeira, reputação no mercado, qualidade de bens ou serviços, estruturas de preços e capacidade de cumprir prazos de entrega. O objetivo é reduzir a lista a um grupo de fornecedores mais adequados para atender aos requisitos e padrões específicos da empresa.

## 3: Desenvolver a estratégia de sourcing e avaliar a adequação do fornecedor

Com base nas informações recolhidas durante cada um dos dois passos anteriores, os compradores (possivelmente em conjunto com os gestores de categoria) irão desenvolver uma estratégia inicial de sourcing. Isso geralmente inclui: determinar as etapas ou marcos do processo apropriados, prazos e formato: Solicitação de Informações (RFI), Solicitação de Proposta (RFP), Solicitação de Orçamentos (RFQ), Leilão; redigir o RFI, RFP, RFQ, conforme apropriado; desenvolver uma estratégia de loteamento, ou seja, a combinação de bens/serviços, fornecedores, fábrica/escritório/região e volumes (se aplicável).

Para desenvolver uma estratégia de sourcing, é fundamental que a equi-





pa de sourcing entenda os requisitos organizacionais e de negócios. Por exemplo, as empresas podem considerar as práticas éticas do fornecedor, as políticas ambientais e a conformidade com os regulamentos e normas relevantes. Além desses fatores, a equipa de sourcing pode avaliar as capacidades técnicas do fornecedor e os avanços tecnológicos. As empresas podem solicitar amostras, planejar visitas ao local e/ou realizar reuniões presenciais com o fornecedor para determinar o valor que entregam à relação comercial e o seu potencial para uma parceria a longo prazo.

#### **4 : Liberar RFI/RFP/RFQ e analisar propostas de fornecedores**

Durante esta etapa, o foco muda para o lançamento do RFx (RFI/RFP/RFQ e, possivelmente, um leilão), a comunica-

ção com fornecedores e a gestão geral do processo. Ao longo de cada etapa do processo de RFx, a equipa de sourcing deve consumir, relatar e entender o feedback e os envios dos fornecedores. Com base nesses pontos de dados, a equipa pode ajustar e modificar sua estratégia de sourcing.

Após a consideração e análise das propostas de fornecedores, os estes podem ser pré-selecionados para rondas finais de negociações com base nestes resultados. Durante esta fase, a empresa realiza uma revisão completa das propostas apresentadas e avalia-as com base no preço, qualidade dos bens ou serviços oferecidos, conformidade com as especificações e outros parâmetros. Algumas empresas utilizam um sistema de pontos ou de classificação para quantificar e avaliar objetivamente cada proposta.

## 5: Negociação e seleção de fornecedores (Prémio)

A fase de negociação (final) geralmente começa com uma grande análise, abrangendo todos os fatores e requisitos do negócio. As negociações não se limitam a obter o preço mais baixo; devem concentrar-se em todos os aspetos cruciais dos bens/serviços em questão, tais como garantia de qualidade, prazos de entrega, termos de garantia e flexibilidade para lidar com alterações de encomendas ou emergências. As empresas podem negociar com vários fornecedores simultaneamente para alavancar ofertas competitivas, garantindo que obtenham o melhor negócio possível. Ao longo desta fase, uma comunicação clara e um pensamento estratégico são vitais. Esta etapa consiste na escolha dos fornecedores que melhor cumprem os critérios da empresa. Isso significa que o processo de tomada de decisão provavelmente exigirá a colaboração entre vários stakeholders dentro da empresa para garantir que o(s) fornecedor(es) escolhido(s) esteja(m) alinhado(s) com objetivos e estratégias de negócios mais amplos. O objetivo final é finalizar uma lista de fornecedores que são mais adequados para fornecer os bens ou serviços necessários, contribuindo positivamente para a eficiência geral, rentabilidade, perfil de risco e objetivos estratégicos da empresa. Esta seleção cuidadosa estabelece as bases para relações bem-sucedidas e de longo prazo com os fornecedores, e é um fator-chave para uma gestão eficaz da cadeia de abastecimento.

## 6: Negociação de contratos e execução do acordo

Esta etapa marca a transição da seleção de fornecedores para a formalização das relações comerciais. Envolve a elabora-

ção, negociação e finalização de contratos com o(s) fornecedor(es) escolhido(s). A atenção aos detalhes é crucial para garantir que todos os aspetos do acordo sejam representados com precisão. A equipa jurídica da empresa é acionada para garantir que os contratos estejam em conformidade com as leis e regulamentos relevantes e salvaguardar os interesses da empresa no futuro. As negociações para ajustar os detalhes ajudam a identificar, esclarecer ambiguidades e fazer os ajustes necessários para criar um acordo justo e equilibrado que promova um relacionamento forte e colaborativo com o fornecedor. Após a assinatura, o contrato formaliza a relação.

## 7: Monitorização de contratos e fornecedores, e melhoria contínua

A monitorização e a melhoria contínua envolvem avaliar regularmente o quão bem os fornecedores estão a cumprir as suas obrigações contratuais em termos de desempenho, qualidade, entrega, custo e serviço. Os indicadores-chave de desempenho (KPI) e as métricas são usados para medir e acompanhar objetivamente o desempenho do fornecedor. Procurar ativamente oportunidades para otimizar a estratégia de sourcing também é fundamental, como renegociar contratos, explorar novos fornecedores ou trabalhar em estreita colaboração com os atuais para melhorar a eficiência e a eficácia. Ciclos de feedback regulares e canais de comunicação abertos com os fornecedores são essenciais para identificar áreas de melhoria e fomentar a inovação. Quando os problemas aparecem, ações corretivas e/ou outros processos colaborativos podem ser usados para alcançar a conformidade com as expectativas e obrigações contratuais. ▮

## INTRALÓGÍSTICA

Zebra Technologies

Texto: Ana Paiva

# O ARMAZÉM DO FUTURO: CONECTIVIDADE, LUCRATIVIDADE E EFICIÊNCIA OPERACIONAL

De forma a analisar as últimas tendências e tecnologias que estão a transformar as operações dos armazéns, a Zebra encomendou um estudo à Azure Knowledge Corporation, que contou com a participação de mais de 1.400 colaboradores de organizações de manufatura, retalho, transporte, logística e distribuição. O Zebra's 2023 Warehouse Vision Study, denominado "Making Modern Warehousing a Reality", demonstra como as empresas estão a utilizar tecnologias para modernizar o armazém, e a prepararem-se para desafios futuros.





Os líderes de armazém enfrentam atualmente várias exigências, pressão e, simultaneamente, mercados de trabalho mais restritos, custos crescentes e incertezas económicas. Os decisores estão a acelerar os seus investimentos em tecnologia para aumentar a eficiência em toda a cadeia de abastecimento, e a preparar as suas operações para o futuro.

Apesar das adversidades, o setor da armazenagem, a nível global, está focado em alcançar metas ambiciosas em termos de conectividade, lucro e eficiência operacional. A atual desaceleração económica global criou condições verdadeiramente mutáveis para os operadores de

armazém e, em muitos casos, deixou em stand-by alguns planos de expansão das infraestruturas. Além disso, devido à flutuante procura do consumidor e às constantes alterações nas regulamentações, tem sido desafiante prever com precisão os requisitos de espaço, mão-de-obra e stock. Como resultado, os decisores estão sob pressão para otimizar a flexibilidade e eficiência operacional, enquanto aumentam as receitas e exploram soluções tecnológicas.

Ainda assim, tendo em conta a atual desaceleração no crescimento de novos armazéns, muitos operadores estão a acelerar os seus investimentos em novas tecnologias, com o objetivo de se tornarem mais conectados nos próximos anos. Abraçando esta visão de futuro, os decisores também reconhecem a importância de alavancar a sua força de trabalho como um ativo. Ao investir em formações e melhorando as condições de trabalho, criam uma orientação de carreira para os funcionários, enquanto potenciam a tecnologia como complemento para as suas skills, e permitem, assim, uma tomada de decisão mais inteligente.

## Resiliência e agilidade na cadeia de abastecimento

Os decisores estão a investir em tecnologia e automatização para aumentar a visibilidade e resiliência sob o stock. A visibilidade aprimorada de dados e análises permite respostas dinâmicas a desafios ou picos de procura, mitigando o potencial efeito cascata de interrupções em vários pontos na rede de armazéns. Apesar dos desafios relacionados com a transformação digital, planos para otimizar a velocidade, precisão e visibilidade de ponta-a-ponta são cruciais, pois imprecisões ou falhas de stock prejudicam a produtividade e impactam os resultados do negócio. Espera-se que a imple-

mentação de tecnologia baseada em sensores para rastreabilidade e tomada de decisão automatizada, aumente nos próximos anos, e também a longo-prazo.

No atual negócio do armazenamento, a precisão é um fator-chave. Os decisores são pressionados a melhorar o desempenho enquanto ocorrem mudanças ano após ano. À medida que as expectativas dos clientes aumentam e os requisitos regulatórios se tornam mais rigorosos, a busca pelo “pedido perfeito” tornou-se cada vez mais desafiante. Para atender a essa demanda gerando lucro, os armazéns devem passar por mudanças transformadoras. Algumas das preocupações vitais passam por gerir cargas de trabalho, atender às metas de produtividade e encargos financeiros, de acordos

de Service Level Agreements (SLAs). Os planos incluem expansão da instalação, rastreamento em tempo-real e melhorias na precisão ao nível da localização, layout flexível da instalação, e automatização para atender ao crescimento do comércio eletrónico durante o próximo ano.

### **Automação, aumento e planeamento de mão-de-obra**

Os líderes de armazém reconhecem os benefícios da automatização centrada no Ser Humano para os colaboradores, clientes, e sucesso geral da organização, tendo em conta os desafios relacionados com a mão-de-obra, transversais a todos os setores. Em resposta às crescentes expectativas dos clientes, à intensificação





da competitividade, e à dificuldade em obter mão-de-obra, os armazéns estão a investir nos seus trabalhadores e nas suas operações.

Robôs colaborativos são encarados como uma solução valiosa, uma vez que ajudam a ampliar as capacidades dos trabalhadores da linha da frente, e encaminhá-los para tarefas mais centradas no cliente, e de valor acrescentado. Para além disso, uma operação equipada com tecnologia de ponta, dispositivos e robótica, pode ajudar a atrair, integrar e reter trabalhadores com mais eficácia.

Os decisores identificam como o maior desafio relacionado com mão-de-obra, o processo de atrair candidatos qualificados e treiná-los de forma eficaz. Estas barreiras são acentuadas pela neces-

dade de pessoal qualificado que possa manusear tecnologias e equipamentos, em armazéns modernos.

As adiversidades do mercado têm forçado os líderes de armazém a adotarem estratégias inovadoras para lidar com desafios críticos, preparando-se para compensar eventos inesperados. Apesar dos desafios atuais, o setor global da armazenagem está focado em alcançar metas ambiciosas em termos de conectividade, lucratividade e eficiência operacional. Com a adoção de tencologias inovadoras e estratégias ágeis, os armazéns do futuro estarão bem preparados para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades que surgem numa economia em constante mudança. ▮







**MEDWAY**

**STADLER**

RP  
HLL  
CP  
TDP

RP  
HLL  
CG  
TFA

RP  
HLL  
CG  
TFA

RP  
HLL  
CP  
TDP

## SUSTENTABILIDADE

Medway

Texto: Fábio Santos

# SETOR FERROVIÁRIO ENFRENTA AS DESIGUALDADES

Foi no início de 2024, cerca de oito anos desde o início das operações em Portugal, que a Medway começou a receber as primeiras locomotivas elétricas Stadler Euro6000, resultado de um investimento superior a 90 milhões de euros realizado no final de 2021, para a aquisição de 16 novas locomotivas e 113 vagões.

Carlos Vasconcelos, presidente da Medway, realçou durante a cerimónia que este investimento nas novas locomotivas vem reforçar a aposta da empresa em sustentabilidade, trazendo uma redução média de 70% de emissões de CO2 eq, quando comparado com o transporte rodoviário, sendo que cada comboio consegue retirar cerca de 40 camiões das estradas.

Durante o seu discurso, realçou ainda a necessidade de uma política de apoio ao setor, indicando mesmo que “podemos chegar ao extremo de ter uma excelente rede ferroviária onde não circularão quaisquer comboios de mercadorias”. Em entrevista à SCM, Bruno Silva, diretor-geral da Medway, fala sobre os investimentos que têm planeados para os próximos anos, e nas dificuldades sentidas em Portugal ao nível dos apoios e taxas aplicados ao setor.

■ **Este investimento feito em 2021 passa por uma estratégia de sustentabilidade que está de alguma forma ligada ao crescimento externo, agora**

## contando com a possível parceria com a Renfe?

Este investimento assenta no nosso plano de desenvolvimento e de crescimento a nível ibérico, que iniciámos há três anos. Assinámos o contrato há cerca de dois anos e agora começamos a receber todo o material circulante que nós comprámos. A Renfe faz parte da nossa estratégia e ambição de continuarmos a crescer a posição da Medway, e acreditamos que com a união de esforços com a Renfe, através das suas vantagens e das que nós aportamos, podemos acelerar muito esta estratégia.

Se acontecer será ótimo, penso que para ambas as partes, e espero que nós consigamos chegar a um acordo, caso contrário, vamos prosseguir o nosso caminho. Nós temos tido um processo de crescimento sobretudo nos últimos anos em Espanha, o ano passado crescemos 15%, este ano estamos a contar com crescimentos de dimensão equivalente e, em Portugal, estamos otimistas de conseguir fazê-lo, uma vez terminando todo este período de obras do Ferrovia 2020,





porque até lá temos dificuldade em fazer muito mais.

Oxalá que haja também políticas sustentáveis e equilibradas entre modos de transporte, que é a situação que nos preocupa neste momento, e cujos efeitos no curto prazo levam a uma desmotivação dos clientes do uso da ferrovia para o uso da rodovia, porque os custos diretos imputados na utilização da infraestrutura baixaram significativamente para a rodovia e aumentaram significativamente para a ferrovia.

■ **Como foi o caso das taxas de acesso à APS que, entretanto, já foram retiradas devido a esta pressão do setor e à desvantagem face à rodovia?**

Eu acho que é muito importante reconhecer aquilo que foi o diálogo, o trabalho feito e a decisão tomada pela Autoridade do Porto de Sines, e sobretudo pelo seu presidente, porque tinham toda a legitimidade de aplicar taxas que lhes permitam recuperar e pagar os gastos

que têm com os investimentos do porto, uma vez que a Autoridade Portuária tem de ser autossustentável, mas, efetivamente, a incapacidade de o fazer para os dois modos gerava aqui um fator discriminatório relevante, entre a utilização da rodovia e da ferrovia. Aquilo que sempre defendemos é que não somos contra o princípio. Somos sim não favoráveis a que se faça só para um dos modos, e que não se apliquem os mesmos critérios a todos, porque aí não estaremos em efetiva igualdade concorrencial.

A APS reconheceu isso, e a AMT também teve um papel importante, e eu penso que é um resultado muito positivo, que nos permite continuar a entrar no caminho da procura por competitividade do transporte ferroviário. Temos essa boa notícia, mas infelizmente a má de que, para 2024, surge um aumento de 23% na taxa de uso da infraestrutura ferroviária, portanto, da portagem ferroviária. Apesar de terem havido propostas em orçamento de Estado para o conge-



lamento da taxa para 2024, tal como foi incorporado redução de 30% de portagens para 2024 na rodovia. Infelizmente, para a rodovia seguiu para a frente essa redução de 30%, mas para a ferrovia foi rejeitado o não aumento de 23%. Foi votado contra por dois partidos e manteve-se o aumento.

Acabamos por ter aqui uma política de carbonização, quando o objetivo era descarbonizar a mobilidade. Estamos a agir no sentido contrário.

■ **E relativamente ao terminal do Lousado, em que estado se encontra, quando é que pretendem que esteja concluído e as vantagens competitivas que irá trazer?**

Lousado vem dar resposta a uma necessidade crescente de procura que nós estávamos a assistir antes do período de Covid. A ferrovia viveu anos de desenvolvimento entre 2018 e 2020, e a zona norte, sobretudo a zona onde está Lousado, é uma das zonas com maior dimensão industrial e exportadora do país, e a capacidade existente já era limitada.

O que Lousado trará é capacidade a nível de intermodalidade, rodovia-ferrovia, para podermos servir muito melhor aquela região ao nível de comboios, seja a nível da conexão para os portos, e aqui temos de falar de Sines, Leixões, Lisboa, e dos outros portos nacionais, porque mesmo Leixões, que está introduzido dentro da malha urbana, conseguir escoar a sua carga e poder ter um ponto satélite onde a carga possa transitar para o camião e fazer as suas entregas, evitando a passagem da malha urbana, que também é uma grande vantagem, mas é, todavia, um projeto muito desafiante.

Trata-se de um terminal de grande dimensão, inserido numa localização desafiante, e do ponto de vista ambiental tem sido um processo bastante

desafiante, com pontos que nós temos vindo a tentar ultrapassar a cada etapa. Também ao nível da conexão com a rede ferroviária fomos tendo bastantes desafios, é um trabalho de longa duração que se tem vindo a fazer com a IP, mas que infelizmente não anda aos ritmos que nós queríamos. Nós, em Portugal, ainda demoramos muito tempo nestas etapas até começarmos a conseguir concretizar a obra, mas mantemo-nos convictos da sua realização, esperemos que durante este ano possamos ter as condições para iniciar a obra. Envolve muitos processos de autorização, de permissão, de avaliação... são processos muito complexos e muito demorados.

■ **Outro dos planos para 2025 é o início de operações em França. O que pode avançar sobre esta estratégia?**

O nosso processo, desde 2016, caminhou por um objetivo de internacionalização da nossa atividade. O mercado mais natural era uma implementação com maior dimensão no mercado ibérico, portanto foi o primeiro passo, e em 2018 iniciámos em Espanha. Este reforço de frota interoperável veio trazer-nos uma posição ibérica de maior relevo.

A rede ibérica, é importante dizer-se, tem uma grande conectividade muito assente na bitola ibérica e, portanto, nós

*“Acabamos por ter aqui uma política de carbonização, quando o objetivo era descarbonizar a mobilidade. Estamos a agir no sentido contrário”*

temos uma estrutura, em que investimos muito nesse desenvolvimento para conseguirmos garantir a conectividade entre os vários pontos. França, seria o mercado natural a seguir. Nós achamos que este ano será um ano de maior consolidação em Espanha, e França é a continuidade, inclusive, da ligação do corredor atlântico que liga Portugal, Espanha, França e Alemanha.

França tem tido vários desafios nos úl-

timos anos, envolvendo muitas obras no lado francês da fronteira, que têm vindo a ser desenvolvidos, portanto começa a haver uma abertura. Há também, no próprio mercado francês, um interesse de abertura mais do mercado das mercadorias e desenvolvimento desse mercado, há políticas francesas para fomentar isso, o que também capta a nossa atratividade, tal como no mercado espanhol, em que o governo tem políti-



cas concretas para o desenvolvimento da ferroviária, daí também a nossa grande aposta. Para França, investimos já em oito locomotivas, muito parecidas com esta, que estamos aqui a ver hoje, que vamos receber na segunda metade de 2025 e, portanto, estamos a tratar todo o processo de estruturação para que, assim que recebamos as locomotivas, nós possamos ter capacidade de iniciar os primeiros comboios no lado francês.

■ **Tocou num ponto importante: o desafio da bitola ibérica. Porque, ao lançar-se em França, existe ainda esta questão das dimensões dos carris.**

Sim, o investimento que nós fizemos em locomotivas, estas oito novas, são de bitola europeia, que vão permitir circular em todo o corredor mediterrâneo do lado espanhol e em toda a rede ferroviária em França. No corredor de Irun, nós vamos ter capacidade de fazer a interligação por trocas na fronteira, transferindo a carga de um comboio para o outro, como hoje já se faz de forma muito natural. Também hoje, apesar de termos a mesma bitola, é muito regular nas nossas operações internacionais não chegarmos à fronteira e trocarmos tração, portanto, hoje muitos dos nossos comboios, a locomotiva que começa em Portugal não é a mesma que tem continuidade em Espanha e vice-versa.

Temos é de tentar tirar o maior partido dos dois tipos de redes e que os investimentos tragam sempre maior competitividade ao transporte e não o contrário, que não comece a segregá-lo e, no fundo, a condicionar. As oito locomotivas vão-nos trazer uma frota mais flexível, com locomotivas UIC, locomotivas ibéricas.

■ **Sobre agora a estratégia de 2024, quer avançar já alguns investimentos**

**ou algumas áreas a explorar um pouco mais?**

Em 2024 temos 22 novas locomotivas a entrar na nossa frota, portanto, temos estas 16 e temos seis unidades adicionais diesel que receberemos no final do ano, no final do terceiro/quarto trimestre.

Temos uma grande aposta de crescimento no mercado espanhol, sobretudo, porque infelizmente no mercado português há pouca capacidade para fazer muito mais com o dilatar das obras ferroviárias e, portanto, teremos de ser pacientes, mas o mercado espanhol trouxe-nos uma grande aposta e, aquilo que vamos tentar é focar o crescimento ao ritmo que temos tido, portanto, crescimento a dois dígitos no mercado de Espanha e apostar muito na capacidade de interligação nas linhas internacionais. Aí, dependendo de quando é que temos o corredor norte aberto, quando é que temos o corredor sul em condições de operar e penso que este ano ainda vai ser um desafio termos um crescimento grande do lado português nesse aspeto.

Mas criando uma boa base em Espanha, eu penso que estaremos também muito melhor preparados para serviços internacionais entre Portugal e Espanha.

■ **Tal como falou, Espanha acaba por ser um mercado mais natural por causa da estratégia de fomento da ferrovia face à estratégia portuguesa, não é?**

Sim. Portugal não tem uma estratégia para fomentar o transporte [ferroviário] de mercadorias. Portugal tem uma estratégia concreta de melhoria significativa da infraestrutura ferroviária.

Aí sim, está em implementação, e há que reconhecer todo esse mérito. Mas não temos uma estratégia para a mobilidade ferroviária de mercadorias. Espanha tem uma grande estratégia, bem





definida, já vamos para o terceiro ano de implementação e começa-se a ver resultados concretos.

Houve um investimento muito grande do setor, a par dos incentivos que foram dados pelo Governo. Houve um investimento brutal em material circulante porque houve uma aposta de compensar parte desse investimento, isso replicou-se mais do que duplicação do investimento global injetado no setor. Só nós, através desse investimento, adicionámos oito locomotivas adicionais.

Temos também um plano de investi-

***“Portugal não tem uma estratégia para fomentar o transporte [ferroviário] de mercadorias. Portugal tem uma estratégia concreta de melhoria significativa da infraestrutura ferroviária”***

mento de 450 vagões para o mercado espanhol que vem centrado nos incentivos dados pelo Governo espanhol e, para além de uma taxa de utilização de infraestrutura oito/nove vezes mais baixa do que em Portugal, tem uma política de ecoincentivos para equilibrar a discriminação que há face à cobertura das externalidades, ou seja, as taxas cobradas na ferrovia eram, ainda assim, muito superiores àquilo que era cobrado na rodovia face aos efeitos de custo que tinham para a sociedade. E, portanto, Espanha, ao reduzir esta diferença, através de uma política de ecoincentivos, também ajudou a que haja uma dinâmica muito maior a nível de crescimento ferroviário.

Eu acho que nós em Portugal não temos nada disso estruturado, e acho que é fundamental, porque, como dizia hoje o nosso presidente, Dr. Carlos Vasconcelos, podemos estar aqui a correr o risco de investir mais de 2 mil milhões de euros na infraestrutura ferroviária e depois não conseguirmos ter comboios, não conseguirmos atrair atratividade.

E acho que é aqui onde, por vezes, estão as causas da falta de atratividade. Até, inclusive, para haver mais operadores ferroviários, que é bom para a dinâmica e a competitividade do setor. ▮

# Uma logística mais eficiente, sustentável e digital,

graças ao compromisso de todos

Na IPP, a circularidade faz parte da nossa logística através de um sistema de reutilização circular de paletes e caixas de alta qualidade e de uma economia partilhada.

Garantimos um sistema de pooling mais eficiente e sustentável que tem um impacto positivo e beneficia todos os intervenientes na cadeia de abastecimento.

[www.ipp-pooling.com/pt](http://www.ipp-pooling.com/pt)

**IPP** | CARRYING  
IMPACT

MEMBER OF FABER GROUP



## TECNOLOGIAS

### Devlop Systems

**Texto:** Dora Assis

# CONSOLIDAR E CONTINUAR A CRESCER

Este é um ano de mudanças para a Maeil. E de crescimento também. A completar 25 anos, a tecnológica portuguesa entra numa nova fase e reinventa-se: juntou forças e competências com a ID4 Software, passa a chamar-se Devlop, aumenta a presença geográfica e amplia o seu campo de atuação, acompanhando as necessidades de digitalização da supply chain e das empresas.

“É uma nova etapa, não é uma nova empresa. Trazemos conosco todo o trabalho e conhecimento destes 25 anos”, comenta Hugo Duarte da Fonseca, managing partner. Com a aquisição da ID4 Software, em-

presa da região de Leiria, com uma oferta complementar à da Maeil, mais focada nas soluções para a logística e para a supply chain, nasce a Devlop.

“Crescemos em número de pessoas, mas também no portfólio de produtos,



soluções e clientes”, salienta Hugo Fonseca, uma vez que com a ID4 Software veio também um leque muito interessante de clientes, nomeadamente da área do retalho e distribuição, pois os WMS são uma competência forte da empresa de Leiria, que lhes foi granjeando notoriedade ao longo do tempo. Não menos importante é a relação quase umbilical que a software house tinha com a Generix e que Hugo Fonseca quer manter. “Passa a ser um parceiro essencial na Devlop, tal como era na ID4 Software”.

Além da cobertura geográfica nacional que a Devlop agora ganha, com presença em Cascais, Aveiro e Leiria, duplicam praticamente o tamanho da equipa, pois passam a ser perto de 50 pessoas, muito focadas na engenharia e desenvolvimento interno de produto. Essa é, aliás, uma característica distintiva da empresa e que Hugo Fonseca quer manter: “metade da equipa são engenheiros de software, pessoas que desenvolvem produto próprio. E queremos que o mercado reconheça cada vez mais este nosso posicionamento e que venha falar connosco sobre novos negócios, porque a transformação digital está aí.”

## Digitalização é caminho sem volta

A digitalização é um caminho sem volta e ainda há muito para fazer, não só nas pequenas mas também nas grandes empresas. Hugo Fonseca concretiza: “neste momento, vindos da ID4 Software temos mais de 40 projetos em andamento, só para dar uma ordem de grandeza. Ou seja, todas as empresas têm necessidade de continuar a investir, continuar a fazer este caminho do digital para ter cada vez mais integrações, mais automatismos e mais eficiência. É fundamental ter ferramentas adequadas e trabalhar digitalmente”.



**Hugo Duarte da Fonseca,**  
*managing partner da Devlop System*

## Consolidar para crescer

O managing partner da Devlop olha para 2024 como um ano determinante “para concluirmos a integração, das pessoas e da cultura das empresas, normalizar o trabalho e os processos, para também nós sermos mais eficientes”.

Não obstante, o gestor está atento ao mercado, que considera ainda muito fragmentado, e às oportunidades. A estratégia é consolidar e continuar a crescer e Hugo Fonseca deixa escapar que “temos um parceiro financeiro connosco e há outra operação prevista para breve. Falta apenas limar alguns detalhes”.

O seu principal desafio tem sido delinear o projeto de consolidação e crescimento da Devlop Systems, já que gostariam de nos próximos três a cinco anos alcançar uma faturação recorrente anual na ordem dos cinco milhões de euros, com base na carteira de contratos e clientes, mas continuar a desenvolver tecnologia. Para isso Hugo Duarte da Fonseca considera determinante “reforçar a parte comercial para trabalhar a zona Norte”.

## Fortalecer o ecossistema

Falando sobre a digitalização da cadeia de abastecimento, não esconde que ainda há um caminho a percorrer, mas vão sendo dados passos importantes: “fechámos 2023 com três novos negócios em três transitários, precisamente porque as empresas começam a perceber que têm que dar o passo, caso contrário ficam para trás, começam a perder negócios e oportunidades, precisamente porque não têm capacidade de resposta. Por outro lado, com a chegada de gente nova ao setor, são os próprios jovens que exigem ter ferramentas adequadas, que respondam e estejam disponíveis 24/7, online e comunicando com os portais dos clientes para, por exemplo, partilhar processos com os agentes com os quais trabalham no destino final.”

A visão da tecnológica portuguesa passa, pois, por também olhar para fora e ver como é que pode ajudar os seus clientes a potenciar o negócio através do envolvimento digital de todos os seus parceiros. Um caminho que a Devlop tem vindo a fazer paulatinamente com os transitários, com as transportadoras e também com os operadores logísticos e que “vai continuar, pois muitas já perceberam que é um fator crítico para o desenvolvimento dos seus negócios”. Hugo Fonseca exemplifica com um caso concreto na área transporte aéreo: “tive uma reunião com uma companhia aérea com quem vamos trabalhar para promover a digitalização e trazer mais transitários para bordo. Há diretrizes internacionais para aumentar a digitalização das cartas de porte, um trabalho que já tínhamos feito isso com a Lufthansa, com a SATA e com a TAP no passado. É fundamental desmaterializar! Com os processos manuais todos per-



dem: perde o transitário, perde a companhia aérea, perde o ground handler... todo o ecossistema sai penalizado”.

## Acrescentar valor à economia

A turbulência em que as cadeias de abastecimento e os transportes têm andado envolvidos também veio reforçar a importância da digitalização e da visibilidade da informação em tempo real. O facto de os navios se desviarem das suas rotas habituais, devido aos conflitos no Mar Vermelho, significou um aumento no preço dos fretes, mas não só. O número um da Devlop lembra que estes eventos “só vêm reforçar a necessidade de ferramentas que reagem automaticamente a essas alterações, com ferramentas também ágeis”.

Oportunidades são muitas, o know-how existe, capacidade para novos desenvolvimentos também e, por isso, Hugo Duarte da Fonseca espera continuar a ganhar clientes de referência em Portugal, mas também além-fronteiras, “seja nos PALOP, seja em Espanha, por exemplo, fruto da nossa network”, mas não só. “Também queremos conseguir desenvolver tecnologia que possa ser exportada e traga valor para a economia portuguesa”, aliás, o que é também um dos objetivos do Projeto Nexus em que estão envolvidos desde a primeira hora. ▮

# MIND4LOGISTICS

far beyond logistics

Seafreight • Airfreight • Logistics  
Multimodal • Customs Clearance  
NVO Consolidation • Roadfreight



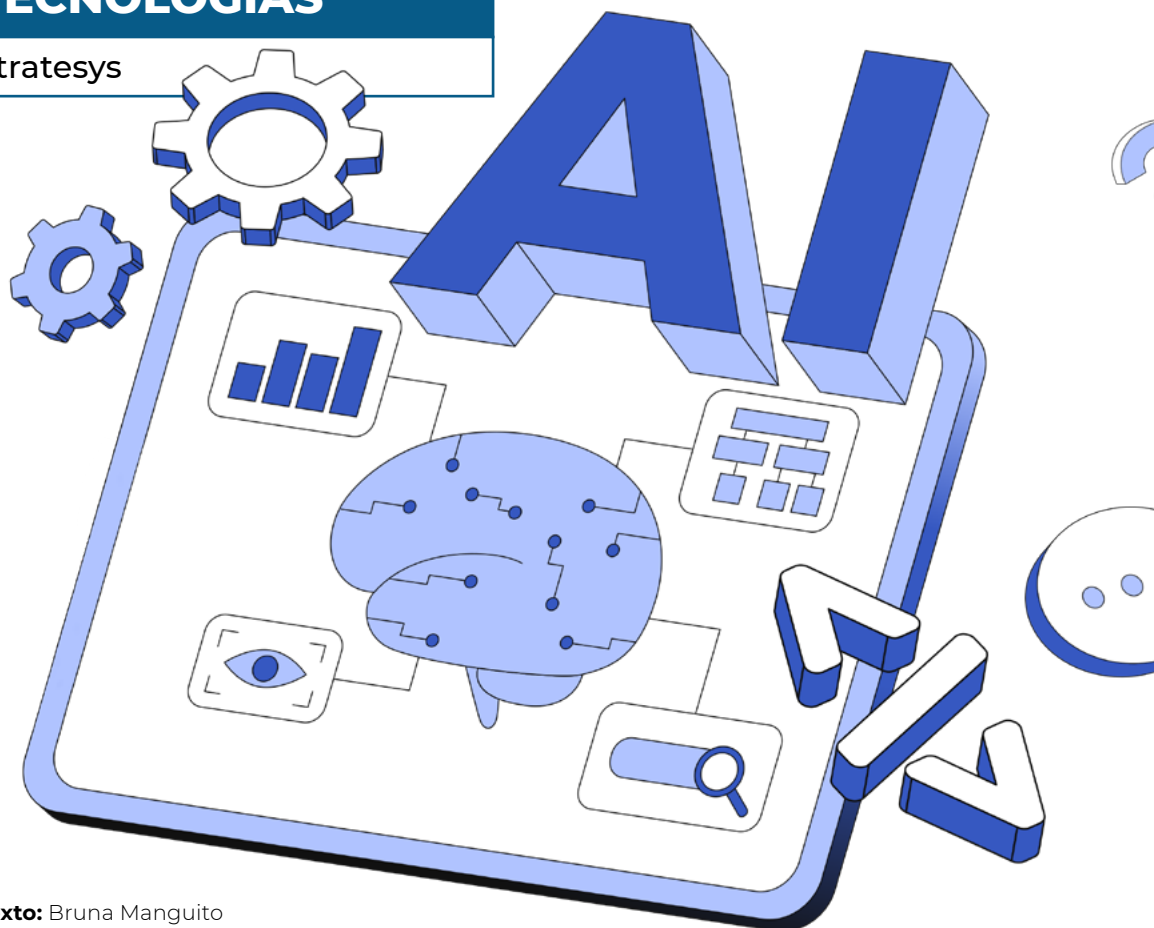
LET'S WALK TOGETHER





## TECNOLOGIAS

Stratesys



**Texto:** Bruna Manguito

# 8 TENDÊNCIAS DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL QUE VÃO MARCAR 2024

É inegável que a Inteligência Artificial veio para ficar. Este já se apresenta como um recurso para vários setores de diversas áreas, ainda que algumas empresas possam estar hesitantes quanto à sua utilização. “Primeiro estranha-se, depois entranha-se”, como diz o ditado. A multinacional de tecnologia Stratesys identificou as oito principais tendências e processos que irão marcar o ano de 2024.



**A** Inteligência Artificial (IA) será cada vez mais preponderante em várias áreas de negócio. Francisco Ruiz, partner da Stratesys e especialista em IA, indica mesmo que se tornará “indispensável” em “todas as áreas da sociedade”. Entre elas destaca setores como a saúde, onde serão feitos investimentos para melhorar os diagnósticos e tratamentos, a automação industrial, que assistirá a uma maior eficiência nos processos de fabrico e logística, no retalho que viverá uma “revolução na hiperpersonalização do cliente”, e no

setor financeiro, que já está a beneficiar de avanços na gestão de risco e deteção de fraudes graças às disrupções tecnológicas.

Assim, é importante que as empresas estejam a par das suas funcionalidades e de que forma podem auxiliar os seus negócios. No entanto, Eduardo Jiménez, associate director da Stratesys, sublinha a parte ética de utilização da IA, indicando que seja provável que “a regulamentação em 2024 reflita um esforço global para harmonizar as políticas, como foco na segurança, na ética e no benefício social”. Para isso destaca a importância da cooperação e consenso internacionais para o desenvolvimento de tecnologias de IA que sejam benéficas e acessíveis “de forma equitativa, respeitando simultaneamente a privacidade e a integridade individual”.

Por sua vez, Tiago Duarte, partner da Stratesys e responsável pela multinacional em Portugal, observa o expressivo interesse das empresas portuguesas nos impactos da IA generativa nas suas operações, sublinhando a necessidade de implementar estratégias que assegurem eficiência no quotidiano das equipas, sem comprometer a segurança dos dados. “A adoção de IA em vários processos, tanto de backoffice como produtivos, pode gerar vantagens competitivas que permitam ao nosso tecido empresarial ter outras ferramentas para trabalhar em mercados onde hoje têm dificuldade em diferenciar-se, e acrescentar velocidade ao crescimento que a economia portuguesa tem vindo a ter, tornando-nos mais produtivos e ágeis”, acrescenta.

À medida que a IA se integra cada vez mais nas operações empresariais, a Stratesys delineou as áreas-chave que estão a influenciar e a moldar o futuro desta tecnologia.



## 1. AUTOMATIZAÇÃO APRIMORADA E AUTÓNOMA

A previsão é de um crescimento na automatização, possibilitando que sistemas executem tarefas complexas de forma independente. A busca por Inteligência Artificial Explicável (XAI) ganhará destaque para garantir transparência e facilitar a sua adoção em diversos setores.

## 2. A GENERATIVA E MULTIMODAL

Antecipam-se avanços significativos na IA generativa, incluindo a capacidade de processar informações em várias modalidades, como texto, imagens, som e vídeo, indicando uma mudança em direção a uma compreensão mais profunda.

## 3. MELHORIA DA INTERAÇÃO HOMEM-MÁQUINA

A evolução da IA fortalecerá a interação homem-máquina, com sistemas capazes de fornecer respostas mais humanas e contextuais, focando em modelos multimodais para uma compreensão mais completa.

## 4. CONECTIVIDADE AVANÇADA (5G E 6G)

A implementação de conectividade avançada, como 5G e 6G, impulsionará a integração da IA na construção de uma sociedade hiperconectada, alinhando-se com a abordagem da Sociedade 5.0 para uma integração harmoniosa de tecnologia e sociedade.



## 5. REGULAMENTAÇÃO E ÉTICA NA IA

Questões centrais incluirão a regulamentação e ética na IA, com foco no estabelecimento de quadros regulamentares robustos para abordar preocupações como parcialidade, transparência e proteção da privacidade.

## 6. DESAFIOS EM MATÉRIA DE DEEPPAKES E DESINFORMAÇÃO

Antecipa-se um aumento na criação e disseminação de deepfakes, exigindo maior vigilância contra desinformação e a necessidade de legislação apropriada para enfrentar esses desafios.

## 7. PERSONALIZAÇÃO AMPLIFICADA

A personalização baseada em IA atingirá novos patamares, proporcionando experiências de utilizador mais sofisticadas e personalizadas em diversas plataformas digitais.

## 8. MELHOR EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO

Prevê-se uma maior incorporação da IA na educação e formação, transformando métodos de ensino com tecnologias como o ChatGPT para experiências mais interativas e personalizadas. ▮



## TRANSPORTES

### Manuport Logistics

**Texto:** Ana Paiva

**Fotos:** Manuport Logistics

# “FAZER DA MANUPORT LOGISTICS UMA REFERÊNCIA NO SETOR É ALGO INTRÍNSECO”

Foi em fevereiro de 2023 que o grupo Manuport Logistics deu entrada em Portugal através da compra da Cargolândia, um transitário português. Esta aquisição insere-se na estratégia de desenvolvimento global da multinacional de logística belga, que visa expandir a sua rede de escritórios no sul da Europa. Passado um ano desde a sua entrada em solo português, José Ferreira, managing director da Manuport Logistics em Portugal, fez um balanço sobre o primeiro ano de atuação, e como irá a empresa posicionar-se durante o ano de 2024.



## **P**or que motivo decidiram dar entrada no mercado português?

José Ferreira – A Manuport Logistics é um player global com uma presença substancial no Mediterrâneo. Com uma boa parceria já existente com a Cargolândia, expandir para Portugal foi, simplesmente, o próximo passo natural para garantir a cobertura completa do Mediterrâneo.



■ **Qual o balanço que faz do primeiro ano de atividade em Portugal? E como tem sido a evolução do mercado ao longo deste ano?**

O nosso primeiro ano em Portugal superou as expectativas. O mercado tem demonstrado alguma resiliência, adaptando-se às mudanças globais. Estamos entusiasmados com algumas tendências positivas e com a adaptação



**José Ferreira,**  
*managing director Manuport  
Logistics Portugal*



***“A maneira como nos relacionamos transversalmente, desde o operador de armazém até ao CEO, é algo que eu, já com alguma ‘bagagem’ de multinacionais, ainda não tinha encontrado”***

das nossas estratégias para o sucesso contínuo.

■ **Quais os principais objetivos e desafios que enfrentaram durante este ano?**

O nosso foco foi honrar parcerias duradouras e construir novos relacionamentos locais, mas acima de tudo, estabelecer um serviço de confiança para através do qual conseguirmos transmitir a mais-valia daquilo que fazemos. Estabelecer uma cultura de um grupo diferente, e de uma forma de estar diferente. A maneira como nos relacionamos transversalmente, desde o operador de armazém até ao CEO, é algo que eu, já com alguma “bagagem” de multinacionais, ainda não tinha encontrado. Isto facilitou, e muito, o grande desafio que foi a integração de todas as pessoas. Novas regras, nova cultura, e novos métodos de trabalho, é sempre algo que “atormenta” as pessoas na mudança de projetos. Com todas as condições e ferramentas à nossa disposição, hoje, podemos dizer que superamos esse desafio com distinção.

Temos uma equipa fabulosa recheada de ótimos profissionais não só com a experiência necessária, mas também com a flexibilidade e know-how necessários à adaptação de novos serviços e novas formas de trabalho, e perfeitamente “aculturados” com o grupo Manuport Logistics no sentido de melhor servir os nossos clientes.

■ **Qual a estratégia da Manuport Logistics para o ano de 2024? O que esperam alcançar?**

A nível global, a Manuport Logistics está focada na expansão mundial, mas especificamente na vibrante região APAC (Ásia-Pacífico), com várias aberturas recentemente efetuadas, e outras num futuro muito próximo. A nível local, a curto prazo, teremos representações comerciais na região de Coimbra e na zona de Lisboa, onde poderemos expandir o portfolio de serviços que oferecemos. O objetivo do grupo para 2024 é muito ambicioso. Portugal não fugirá à regra, por isso esperamos alcançar uma maior quota de mercado nos serviços que já efetuamos e, paralelamente, desenvolver alguns negócios verticais que são core do grupo, como é o caso do transporte de líquidos a granel, não perigosos em flexitanques bem como de isotanques.

■ **Como esperam lidar com os desafios que estão a marcar o setor do transporte, como o aumento dos preços ou o redirecionamento de rotas marítimas?**

Quase como que um déjà-vu dos tempos da COVID-19. Acredito que seja algo impactante para os nossos clientes, e somos muito sensíveis a isso. Assim, estamos a efetuar esforços adicionais, juntamente com os nossos parceiros, para ir encontrando as melhores e mais fiáveis soluções de transporte, minimi-

zando o impacto destas alterações, quer em termos de custo, quer em termos de tempos de trânsito. É um trabalho exaustivo de procura e negociação constante para podermos colmatar as necessidades dos nossos clientes, muito exigente para os nossos profissionais, e de grande compromisso com as empre-

sas que nos confiam as suas cargas.

O tempo da COVID-19 deu-nos experiência suficiente para melhor conduzir este momento, mas as condições de mercado não são as mesmas. O consumo está a desacelerar, logo temos de intervir “cirurgicamente” no que realmente tem de vir. Desta vez não será tudo



## **“A sustentabilidade não é apenas uma meta: é nosso compromisso já há alguns anos”**

para carregar e a qualquer preço, pois o mercado não irá suportar. Espero e acredito que seja apenas um momento, e que a ordem seja reposta brevemente, pelo menos para estabilizar os tempos



de trânsito, já que os fretes, obviamente, vão demorar um pouco mais a efetuar o caminho inverso, como sempre. A questão da disponibilidade do equipamento, devido a alterações de rotas e tempos de trânsito mais longos, poderá também não ser despiciente e influenciar a questão dos fretes em alguns trades.

### **■ Qual a importância das Tecnologias de Informação na atuação da Manuport Logistics?**

Na Manuport Logistics apostamos em tecnologia de ponta! Estamos a preparar-nos para um rápido aumento em investimentos para exponenciar os nossos sistemas tecnológicos, bem como o nosso portal do cliente. Desta forma, podemos aumentar a visibilidade e garantir a eficiência. Dos sistemas de rastreamento à análise de dados, a tecnologia é um fator decisivo na disponibilização de informações em tempo real e experiências perfeitas ao cliente.

Como é que a Manuport Logistics tem em consideração a matéria da sustentabilidade ambiental nas suas operações?

A sustentabilidade não é apenas uma meta: é nosso compromisso já há alguns anos. Desde frotas eficientes em termos de combustível (que já eletrificamos desde 2019) até soluções ecológicas nos nossos escritórios, contribuimos ativamente para uma indústria logística mais verde. Temos orgulho em liderar no que diz respeito a responsabilidade ambiental. O planeamento dos nossos escritórios tem sempre uma componente de sustentabilidade enorme, interferindo mesmo com questões arquitetónicas em detrimento destas. Felizmente temos sempre encontrado soluções harmoniosas, tal com é evidente nas nossas recentes instalações no Porto. Outra preocupação sempre presente é a busca de fornecedores que cumprem





todos os requisitos impostos pelo grupo a este nível. Para nós é um fator diferenciador na hora da decisão.

■ **Atuando num mercado onde já existem tantos intervenientes, como pretendem destacar-se e fazer a diferença?**

Ser diferente, a cada passo do caminho. Atendimento ao cliente excecional, tecnologia de ponta, um compromisso com a sustentabilidade e, especialmente, a nossa cultura “Be different – Be MPL” (“seja diferente – seja MPL”) é o que nos diferencia. Um colaborador feliz é um cliente feliz! A nossa abordagem flexível, transparente e confiável repercute-se nos clientes, tornando-nos a escolha preferida num cenário muito competitivo, mas que, felizmente, tem feito a diferença!

■ **Quais os projetos que têm delineados para o futuro?**

O que descrevi como a estratégia é o

que queremos aplicar para um futuro próximo. O nosso projeto principal é concretizar a estratégia delineada pelo Board do grupo. Obviamente que também queremos consolidar a marca em Portugal, continuar a crescer, a valorizar e reconhecer os nossos profissionais. Fazer da Manuport Logistics uma referência no setor é algo intrínseco ao caminho que vamos fazendo.

Mantermos também a distinção pela Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego (CITE) relativa as boas práticas na promoção da Igualdade Remuneratória entre Mulheres e Homens por trabalho igual ou de igual valor, com o Selo da Igualdade Salarial 2023, é um projeto muito importante para nós que irá ter mais desenvolvimentos em 2024. Na área da responsabilidade social também já temos projetos em curso de vários apoios, não só financeiros, mas onde os nossos profissionais também colaboram com a disponibilidade do seu tempo para tarefas diversificadas. ▀

## TRANSPORTES

### Lufthansa Cargo



Texto: Bruna Manguito

# LUFTHANSA CARGO: 70.000 METROS QUADRADOS DE MODERNIZAÇÃO

A Lufthansa Cargo está a investir cerca de 500 milhões de euros na expansão e atualização da Cargo City North, o maior projeto de construção já empreendido pelo Grupo Lufthansa, marcando um passo significativo para aprimorar as operações no hub de Frankfurt.

O hub de Frankfurt está a ser modernizado. Em agosto de 2023, iniciaram-se os trabalhos de construção do novo armazém vertical, com 40 metros de altura, que inclui o sistema de transporte automatizado e os primeiros módulos de construção a Norte do aeroporto de Frankfurt. Além da nova infraestrutura, os edifícios e armazéns existentes da Lufthansa Cargo Center serão melhorados, modernizados

ou substituídos por novas construções. A companhia está a investir um total de quase 500 milhões de euros no projeto, que deverá estar concluído até 2030, e ocupará uma área de mais de 70.000 metros quadrados. "Ao lidar com cerca de 80% do volume global de carga da Lufthansa Cargo, o hub de Frankfurt desempenha um papel decisivo no sucesso operacional da Lufthansa Cargo", afirma Ashwin Bhat,

CEO da Lufthansa Cargo, acrescentando que a modernização e as novas construções irão melhorar ainda mais os tempos de rotação e aumentar a eficiência no local central da Lufthansa Cargo. “Para os nossos clientes, isso significa velocidades de manuseamento mais rápidas, processos de transporte mais simples e uma melhoria na qualidade do serviço”, acrescenta.

A implementação e o planejamento detalhado das principais medidas de construção para os próximos oito anos serão realizados em conjunto com o parceiro de construção Ed. Züblin AG de Frankfurt. “Com a Züblin, ganhamos um especialista experiente em construção civil que nos apoiará com soluções individuais e personalizadas. Estamos encantados por abordar o maior projeto de construção do Grupo Lufthansa juntamente com a Ed. Züblin AG”, afirma Stefan Dürr, responsável pelo programa de infraestrutura na Lufthansa Cargo e gestor de projeto do LCCEvolution. Além da Ed. Züblin AG, a empresa de engenharia mecânica BLEICHERT Automation GmbH & Co. KG é uma parceira chave na construção

do armazém. Além disso, o planejamento dos sistemas logísticos para o projeto de grande escala está a ser realizado com a experiência e o apoio da io-consultants GmbH & Co. KG.

Espera-se que as primeiras partes do sistema de transporte automatizado e a construção dos dois primeiros módulos de construção estejam concluídas entre 2023 e 2027. “Um desafio particular deste projeto é a implementação de um projeto de construção complexo, enquanto a operação regular do hub deve ser garantida 24/7, e a melhoria gradual do hub à medida que os novos elementos entram em funcionamento”, explica Dietmar Focke, Chief Operations Officer da Lufthansa Cargo. Johannes Graf, diretor técnico da Ed. Züblin AG, acrescenta que “a revitalização e renovação do hub de carga no Aeroporto de Frankfurt dá-nos a oportunidade de demonstrar a nossa experiência técnica num dos maiores hubs de transporte da Europa. Estamos orgulhosos por colaborar com a Lufthansa Cargo neste projeto, desde a fase de planejamento até à construção. Gostaríamos de agradecer pela parceria e cooperação construtiva.” 





## CARREIRA

Estudo Michael Page

Texto: Fábio Santos

# O QUE ESPERAR DE UMA CARREIRA EM SUPPLY CHAIN

A cadeia de abastecimento tem sofrido grandes dificuldades nos últimos anos, e como tal, está em constante mudança e adaptação, o que acarreta cada vez mais responsabilidades e, acima de tudo, riscos. Deste modo, as empresas procuram recompensar os profissionais de logística e supply chain de forma a captar e reter talento. Mas como? E o que esperar deste mercado para 2024?



A Michael Page divulgou o seu estudo anual em que aborda as principais tendências do mercado de trabalho para 2024 para quadros executivos em empresas de grande dimensão. Num olhar sobre os resultados de 2023, o estudo apontou um aumento na procura por perfis de logística e supply chain, tendo sido os perfis mais procurados de middle management, com funções como customer service, supervisor de logística, responsável de operações ou comprador sénior.

Ao nível dos cargos de top management, destacou-se um aumento da procura por diretores de operações, diretores de logística, diretores de supply chain e diretores de compras. Esta procura sentiu-se principalmente nos setores industriais, retalho e construção, verificando-se uma escassez cada vez maior de profissionais no mercado.

Ao nível da atração de talento, as empresas apontaram a exigência de uma diferenciação através de uma forte cultu-

ra empresarial que contemple um plano de progressão de carreira bem definido e um pacote de fringe benefits diversificado (ginásio, seguro de saúde, fundo de pensões, entre outros), para além de ter de contemplar questões como a saúde ou a flexibilidade.

Dependendo dos cargos e da região, uma carreira na área da supply chain poderá auferir anualmente desde 16.800 euros (supply chain analyst) até 110.000 euros por ano (Procurement director). No caso da logística, os valores poderão ir desde os 17.000 euros (import/export specialist), até um máximo de 95.000 euros (logistics director).

Estes valores são relativos ao período entre janeiro e outubro de 2023 na área da Grande Lisboa e do Grande Porto, e reflete as tendências do mercado de trabalho de quadros médios e superiores em grandes empresas, não sendo representativa da média geral do mercado português. A informação contida neste estudo é o resultado de uma análise empírica de três fontes de informação diferentes: base de dados, perfis de candidatos e clientes e publicação de anúncios na imprensa e na internet. Para 2024 não estão previstas grandes oscilações destes valores.

## Novas tendências

Nos últimos anos, a gestão de pessoas tem ganhado uma maior relevância, tornando-se um tema fulcral, não só a nível estratégico, mas também na visão e nos valores das empresas, refletindo-se na influência dos níveis de produtividade e rentabilidade dos negócios.

O estudo da Michael Page destaca a importância de temáticas como a digitalização, flexibilidade e novos modelos de trabalho, acompanhando o aumento da profissionalização e o surgimento de novas funções. Para 2024, estas são as tendências que a Michael Page antecipa:

### 1. Transformação Tecnológica

A gestão de pessoas também se tem adaptado às novas tecnologias, e as empresas têm procurado implementar softwares de recursos humanos, que permitam aos seus colaboradores consultarem as informações relativas aos dias de férias, contrato de trabalho, benefícios, ou mesmo o plano de desenvolvimento de carreiras e avaliação de desempenho. Através destas plataformas, as empresas procuram transmitir uma comunicação clara e transparente entre as partes, e que estas funcionem como um instrumento para o desenvolvimento profissional;

### 2. Flexibilidade

Uma temática crescente é a qualidade de vida, e o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. Esta é uma temática muito procurada pelos candidatos, especialmente desde a pandemia, quando foi introduzido o modelo híbrido em maior escala. Muitas empresas provaram que através do homeoffice conseguiram manter os resultados ou até mesmo melhorado, e esta medida foi um dos fatores de melhoria da qualidade de vida para os colaboradores. Para além disso, permitiu que as pessoas pudessem trabalhar a partir de qualquer ponto do mundo, inclusive em fusos-horários diferentes;

### 3. Employee Experience

A avaliação da experiência do colaborador foi uma das medidas consideradas fundamentais para a retenção de talento, bem como para a imagem da empresa, sendo mesmo utilizada como uma ferramenta de marketing. Para além disso, a Michael Page destaca a importância da melhoria contínua da avaliação da experiência dos colaboradores também é importante e decisiva

para os próprios candidatos, melhorando a atração de talento;

#### 4. Retenção de Talento

A dificuldade em captar novos talentos e recrutar no mercado levou as empresas a olhar para os seus colaboradores como um bem essencial, e levando os recursos humanos a trabalhar em técnicas internas de retenção de talento. A Michael Page antecipa que para 2024 exista uma necessidade de as empresas apostarem na formação das hard skills, focando-se mais nas soft skills durante o recrutamento.

#### 5. Salário emocional

Apontado como uma tendência a nível internacional, e com forte crescimento em Portugal, o salário emocional é outro ponto de destaque para a Michael Page. Em 2024 antecipa que a possibilidade de formação, perspetivas de evolução de carreira e ambiente de trabalho serão fatores decisivos para os candidatos.

Face a estes resultados, em entrevista à SCM, Filipe Forte, senior manager – procurement, logistics, supply chain & sustainability da Michael Page, comentou estas tendências e como as empresas podem preparar-se ao nível do recrutamento.

#### ■ SCM - Quais são as principais tendências e mudanças que a Michael Page considera que terão um impacto significativo no ambiente de trabalho nos próximos anos?

Filipe Forte - As principais tendências e mudanças têm-se centrado, principalmente, num ambiente de trabalho mais inclusivo, corporativo e saudável, mais preocupado com a sustentabilidade, a economia circular e com cuidados ambientais e sociais constantes.



#### Filipe Forte,

senior manager – procurement, logistics, supply chain & sustainability da Michael Page

#### ■ De que maneira a digitalização está a influenciar a procura por novas skills no mercado de trabalho?

As empresas têm procurado, cada vez mais, profissionais com fortes valências analíticas, focados na melhoria contínua, na melhoria de processos, na rentabilidade e na otimização, pelo que a digitalização tem tido um papel muito importante nas novas tendência do mercado.

#### ■ Além da digitalização, a inteligência artificial está na ordem do dia e promete revolucionar as empresas, a logística e também as cadeias de abastecimento. O que é que a IA pode vir a mudar quando falamos de recrutamento para o setor? Complementaridade ou concorrência?

Sendo a Michael Page uma empresa especializada em cargos middle e top management vemos, para estes candidatos, a IA como uma complementaridade, visto estar a criar e a redefinir



novas funções nas áreas da logística e supply chain, bem como a ajudar as mesmas na melhoria constante da cadeia de abastecimento.

■ **Num mercado onde se verifica uma escassez cada vez maior de profissionais, como é que as empresas se podem adaptar para atrair e reter talentos?**

As empresas podem atrair e reter o seu talento através de um ambiente de trabalho positivo, inclusivo e colaborativo dentro da sua organização, através de um plano de benefícios e salários competitivos, onde possam existir oportunidades de crescimento profissional, com um regime de trabalho flexível e onde haja um bom equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.

■ **Quais são os principais desafios que as empresas e os profissionais podem enfrentar no mercado de trabalho em 2024 e como podem preparar-se para os mesmos?**

As empresas que não se readaptarem às novas tendências, exigências e oportunidades do mercado de trabalho, correm o risco de ficar para trás, não se tornando atrativas para os profissionais, diminuindo assim a sua taxa de retenção e a sua capacidade de atração.

Os profissionais, por sua vez, enfrentarão um mercado de trabalho cada vez mais focado nas competências pessoais (soft-skills), sociais, analíticas e digitais, procurando profissionais com pensamento crítico, comunicação eficaz e colaborativa. ▮

PUB



**Identificamos Melhorias**



**Concebemos Soluções**



**Operacionalizamos**

**CONSULTORES LOGÍSTICOS**

**DÊ-NOS UM DESAFIO, ...  
e DEIXE O RESTO CONNOSCO**

**TRANSFORMAMOS ESTRATÉGIAS EM OPERAÇÕES**



**CROSS**  
LOGISTICS  
www.crosslogistics.pt

## DIÁRIO DE BORDO



# LOGILIDADE E OS DESAFIOS NA SUPPLY CHAIN

**Bárbara Fraga,**

*supply chain & operations senior consultant, experienced management*

Nos últimos anos, as cadeias de abastecimento têm atravessado diversas transformações impulsionadas por eventos como a pandemia e os conflitos geopolíticos, geradores de forte instabilidade, que provocaram disrupções globais nunca antes experienciadas e com réplicas por todo o mundo.

**A** volatilidade e a incerteza fazem, agora, parte do “novo normal”. As interrupções são constantes e é fundamental preparar, ajustar e agilizar processos para lidar com o imprevisto e o inesperado. Com os desafios atuais, surgem também novas exigências na configuração de toda a cadeia de abastecimento: selecionar fornecedores alternativos, integrar novos parceiros, abordar novos mercados ou redefinir as redes logísticas existentes.

Aumentar a flexibilidade, desde os fornecedores à produção, das vendas à armazenagem e distribuição, implica que as organizações tenham de se adaptar a circunstâncias imprevistas e proporcionar condições eficazes de resposta. Uma

organização com uma cultura inovadora, que promova a identificação de oportunidades e o desenvolvimento de soluções, potencie a flexibilidade das suas operações, e impulse a eficiência, a visibilidade e a agilidade.

O papel do planeamento da cadeia de abastecimento muda drasticamente, sendo muito mais de inovação e dinamização, o que implica a monitorização contínua da procura e da oferta, e a vinculação desse fluxo à execução. Em paralelo, as organizações estão a desenvolver processos de transformação digital, o que exige a atualização das suas operações sem interromper os fluxos existentes, sendo este outro desafio significativo. Adotar novas ferramentas

e integrar novas tecnologias que permitam a execução ágil e precisa, com redução de erros e custos operacionais, tem desencadeado também uma revolução na gestão das operações, mas desempenha um papel crucial na otimização dos processos.

Esta transformação permite integrar eficazmente as operações e potenciar o aumento da visibilidade ao longo de toda a cadeia, o que proporciona uma tomada de decisão mais rápida e informada. Desta forma, reduz-se o tempo de resposta a possíveis problemas e imprevistos e aumenta-se a eficiência. À medida que avançamos para um futuro cada vez mais digital, a capacidade de adaptação e a inovação são fatores-chave para o sucesso neste contexto em constante evolução.

Esta crescente complexidade, numa conjuntura de avanço tecnológico muito

acelerado, exige equipas com competências que permitam uma constante adaptação às mudanças. Com responsabilidades em várias áreas, aqueles que atuam na gestão da cadeia de abastecimento conhecem bem a necessidade de reação rápida às diferentes circunstâncias e aos imprevistos. É certo que a celeridade com que tem de se intervir e gerir este eixo do caos, exige muito das competências de cada um e a orientação para a solução é crucial. Estes profissionais têm demonstrado competência e capacidade de resposta, neste universo que é a Supply Chain!

A preparação, mudança e adaptação das cadeias de abastecimento a todos estes desafios exige competência, capacidade tecnológica e coragem. A isto chamo LOGILIDADE - o catalisador da eficiência, performance e competitividade na gestão das cadeias de abastecimento. ▀





## PONTO DE VISTA

ANDRESSA KONDRASOVAS, DIRETORA GLOBAL DE PROCUREMENT | STRATESYS



# A REVOLUÇÃO DO PROCUREMENT: O FUTURO JÁ CHEGOU

Imagine-se na vanguarda de um ecossistema de abastecimento revolucionário, e como Diretor de Compras lidera um departamento não apenas eficiente, mas sobretudo visionário. Este não é apenas um cenário idílico, mas antes o futuro iminente do Procurement, ao alcance de qualquer empresa.

Neste futuro vibrante, a digitalização e a inteligência artificial são muito mais do que um apoio a determinadas tarefas, são pilares que transformam cada aspecto do trabalho. A inovação tecnológica é uma estratégia essencial que garante uma economia de custos contínua e uma eficiência operacional sem precedentes. Cada decisão é sustentada com base em dados precisos e atualizados, que elevam a excelência de cada departamento.

A sustentabilidade está no cerne de cada decisão refletindo uma visão moderna e responsável. Cada ação é analisada tendo em conta o impacto ambiental e social, estabelecendo novos padrões para a responsabilidade corporativa e posicionando o seu departamento como líder em práticas éticas e sustentáveis.

Introduzimos análises de dados e block-chain não de forma experimental, mas como ferramentas indispensáveis. Estas oferecem transparência, confiabilidade, e insights valiosos, além de revelarem oportunidades de mercado ainda inexploradas que antecipam tendências e abrem novos horizontes.

O que realmente nos distingue é a forma

como promovemos a colaboração. As parcerias e integrações estratégicas tornaram-se a norma, fomentando um ambiente integrado e sinérgico, tanto dentro quanto fora das organizações. Essa abordagem melhora a eficiência e incentiva uma cultura de inovação compartilhada.

Este novo paradigma de compras não é uma mera melhoria do status quo, mas uma reinvenção do que significa ser um Diretor de Compras no mundo moderno. Transcendemos a norma para alcançar uma eficiência operacional inimaginável há uma década.

Este é o momento de agir. O futuro do Procurement não é um conceito distante; é uma realidade tangível, inspiradora e transformadora que já é uma realidade. Como líderes e visionários neste campo, temos a oportunidade de ser os arquitetos deste novo mundo. Não se trata apenas de adaptação; é sobre liderar a mudança e moldar um futuro que respeite as necessidades de nossas organizações e defina novos padrões de excelência e responsabilidade em todo o setor.

O futuro do Procurement começa agora. 

# Outsourcing Logístico



## Serviços

- Descarga e receção de mercadorias
- Conferência e arrumação
- Manipulações e Recondicionamento
- Etiquetagem
- Co-packing
- Kitting
- Picking e Embalamento
- Cross-docking
- Carregamento e Expedição de Mercadorias
- Carga e Descarga de Contentores
- Operações “One-shot” (campanhas)
- Controlo de Qualidade
- Realização de inventários
- Gestão de Devoluções
- Controlo e Manutenção de Suportes de Manuseamento
- Tratamento de Vasilhame e Resíduos

Gesgrup, o parceiro Ideal.

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



# Especialistas em etiquetagem para logística

Seja qual for o tamanho do seu armazém, não se preocupe com a identificação e centre-se no seu negócio. Somos especialistas em soluções de etiquetagem fiáveis e que otimizam as suas operações.

[brother.pt/especialistas-em-etiquetagem](http://brother.pt/especialistas-em-etiquetagem)



FÁCIL  
INTEGRAÇÃO



PRODUTIVIDADE  
INDUSTRIAL



QUALIDADE DE  
IMPRESSÃO



SUPORTE  
EXCEPCIONAL

3  
ANOS DE  
GARANTIA

