

Entre a pandemia e uma guerra, é preciso ensinar "a viver em cima de um arame"

Escolas de negócios, universidades e politécnicos sentiram o aumento de procura dos cursos relacionados com logística e gestão de cadeia de abastecimento. Sem historial para basear decisões, é preciso aprender a reagir mais depressa, dizem os professores





Samuel Silva

“E agora, o que é que eu faço?” A pergunta repete-se, “consistentemente”, telefonema atrás de telefonema. Perante as mudanças bruscas que, primeiro, a pandemia de covid-19 e, depois, a invasão da Ucrânia pela Rússia introduziram nas cadeias de abastecimento e na rede logística mundial, os antigos alunos de José Crespo de Carvalho ligam-lhe a pedir conselhos. A conjugação de eventos dos últimos dois anos criou uma perturbação sem precedentes e, nas empresas e nas escolas de negócios, tenta aprender-se a viver com esta realidade de mudança.

José Crespo de Carvalho é professor no Iscte – Instituto Universitário de Lisboa. Leva mais de 30 anos a formar gestores e executivos. “Devem ter-me passado pelas mãos mais de 20 mil alunos”, contabiliza, alguns dos quais estão em posição de decisão em grandes empresas nacionais, multinacionais, mas também em PME. “Volta e meia telefonam-me, quase sempre com a mesma pergunta.”

A dificuldade, prossegue, é ter uma resposta pronta. “O problema é que deixei de ter ‘histórico’.” Os dados sobre a forma como o mercado e o sistema de logística global se comportavam até ao momento da pandemia “não colam” com a realidade posterior ao surgimento da covid-19.

Foi preciso construir um histórico novo, mas, como os dados que existem são muito recentes, a informação que é possível extrair é “pouco consistente”. “Estamos a viver em cima de um arame”, diz Crespo de Carvalho.

A capacidade de fazer face a situa-

ções inesperadas é uma das dimensões trabalhadas, desde sempre, nas instituições de ensino superior, quando se ensina gestão logística.

“Sempre treinámos para o imprevisto”, sintetiza Patrícia Nunes, professora na pós-graduação em Logística da Universidade Lusófona de Lisboa.

A docente lembra, por exemplo, episódio do estrangulamento do canal do Suez, em Março do ano passado, quando o navio *Ever Given* encalhou, interrompendo a circulação de barcos durante cerca de uma semana.

É o tipo de situação que quem lida com gestão de cadeias de abastecimento tem de estar preparado para enfrentar. Só que, nos últimos dois anos, a “dimensão” e a “complexidade” dos desafios teve uma escala muito maior, prossegue a professora da Lusófona. “Não é como tirar um navio de um canal. O impacto, tanto da pandemia, como agora da guerra, acabará por fazer-se sentir por vários anos.”

Procura crescente

Num contexto de ruptura como este, não são só os antigos estudantes de José Crespo de Carvalho que voltam a virar-se para as instituições de ensino superior. A procura de formação relacionada com logística e gestão de cadeias de abastecimento tem estado em alta, nos últimos dois anos, dizem ao PÚBLICO os responsáveis das escolas. “Todos os dias entram-nos em casa notícias sobre o fluxo logístico e a escassez de bens. É cada vez mais relevante este conhecimento e saber como gerir da melhor forma estes imprevistos que têm acontecido e, por isso, há um interesse crescente na área”, confirma Patrícia Nunes, da Universidade Lusófona. “Se as pessoas não aproveitam a formação para evoluir, vão ficar lá atrás”, avisa o professor do Iscte José Crespo de Carvalho.

Na base de dados construída para este suplemento, com base nas informações disponibilizadas pelas instituições de ensino superior, existem 14 cursos directamente relacionados com Logística e Gestão da Cadeia de Abastecimento. A maior parte (oito formações) são pós-graduações, com durações que variam entre as 150 horas (Gestão de Operações e Logística, no Instituto Superior de Gestão, em Lisboa) e os oito meses (Logística e Gestão de Transportes, na Coimbra Business School, do Instituto Politécnico de Coimbra).

A oferta formativa tem apenas cinco cursos que conferem um diploma formal de ensino superior: três mestrados em Logística, nos politécnicos do Porto, Bragança e Viana do Castelo, e outros dois cursos oferecidos pelo Instituto Politécnico de Setúbal. Um deles é um mestrado em Ciências Empresariais, que se divide em →

“**Todos os dias entram-nos em casa notícias sobre o fluxo logístico e a escassez de bens. É cada vez mais relevante este conhecimento e saber gerir os imprevistos**”

Patrícia Nunes
Universidade Lusófona



Comprar aviões e barcos para garantir cadeias de distribuição

Samuel Silva

As grandes empresas não querem depender de terceiros. As estratégias de armazenamento também podem estar a mudar

A cadeia de supermercados alemã Lidl estabeleceu a sua própria frota de camiónes, a gigante norte-americana Amazon comprou mais de uma dezena de aviões de transporte de carga e há empresas um pouco por todo o mundo a voltarem a investir em camiões TIR. As perturbações na cadeia de distribuição mundial criadas pela pandemia de covid-19 e, mais recentemente, pela guerra a Ucrânia, parecem ter feito as empresas repensar os seus modelos logísticos. E há tendências de mudança também no armazenamento e no abastecimento.

A “integração vertical” está a revelar-se uma tendência, reconhece Utku Serhatli que é professor de Cadeia de Abastecimento Global na Nova School of Business and Economics (SBE). Os choques dos últimos anos fizeram com que as empresas tentassem “assumir o controlo da cadeia de abastecimento”. O aspeto mais visível passa pelo transporte de cargas, em que se começa a notar “um regresso a princípios que estavam vencidos há 20 anos”, realça José Crespo de Carvalho, docente no Iscte – Instituto Universitário de Lisboa.

“O que estava consolidado e era apresentado como estável é que há empresas que produzem os bens e depois há prestadores de serviços que trabalham para elas. Cada uma tem o seu *core business*”, prossegue. Neste momento, como mostram os exemplos do Lidl ou da Amazon, “voltou a reequacionar-se tudo isso”.

Deter os meios de transporte dos

produtos dá às empresas maior controlo sobre a cadeia de distribuição e mais flexibilidade para responder a qualquer constrangimento que surja num determinado ponto do planeta, como no caso de um conflito armado como o que está a acontecer na Ucrânia. “Se domino o meio de transporte, sou capaz de ter tempos de resposta diferentes daqueles que teria, se tivesse de confiar em transportes de terceiros”, explica Crespo de Carvalho.

Mesmo que as soluções não passem pela integração vertical, a situação de ruptura vivida nos dois últimos anos levou muitas empresas a “rever a sua estratégia de abastecimento”, diz Utku Serhatli, da Nova SBE. Outras das tendências que se observam é a procura de fornecedores locais ou, pelo menos, mais próximos, para reduzir a exposição a bloqueios que possam existir no sistema logístico global.

Um bom exemplo, prossegue Serhatli, que é professor de Cadeia de Abastecimento Global, é o que está a acontecer com os metais, sector em que a Rússia é um dos principais produtores internacionais. Fruto do conflito na Ucrânia, as empresas, a começar pela produção de automóveis, tiveram de encontrar alternativas.

“Ficou claro, logo no início da pandemia, que algumas das estratégias de deslocalização da produção, que podem ter sido uma mais-valia, quando as cadeias de abastecimento funcionam bem, são penalizadores em situações de ruptura”, concorda Tiago Pinho, que coordena o mestrado em Logística e Gestão da Cadeia de Abastecimento, no Instituto Politécnico de Setúbal. “Estarmos dependentes do Oriente penalizou-nos muito. As pessoas estão a ficar sensíveis para uma nova estratégia de fornecimento de maior proximidade.”

As consequências dos dois últimos anos estão também a alterar a forma como as empresas olham para a armazenagem, considera, por seu

introduzidos nas disciplinas e módulos de formação que já eram habitualmente leccionados. A metodologia de sala de aula usada por escolas de negócios como a PBS, como a aprendizagem em grupo ou o ensino experimental, também “permite que a actualidade tenha espaço para os temas actuais serem debatidos, discutidos e trabalhados”, acrescenta o mesmo docente. “Passou a ser dado maior relevo à gestão de risco e à forma como a resiliência deve ser incorporada nos processos de decisão.”

Mas não é só nas formações directamente relacionadas com a logística que o assunto é abordado. A Nova School of Business and Economics (SBE), além de oferecer uma pós-graduação em Gestão da Supply Chain, disponibiliza uma “cadeira” opcional dedicada à cadeia de abastecimento global, que pode ser escolhida por quem frequenta, por exemplo, os mestrados de Economia, Gestão ou Gestão Internacional.

Utku Serhatli, responsável por essa disciplina, acredita que a pandemia ou a guerra não são sequer os maiores desafios às redes logísticas que os gestores terão de enfrentar nos próximos anos. A “grande mudança” que antevê será imposta pelas alterações climáticas.

Por força da emergência que o planeta enfrenta, haverá “mais regulação” em áreas determinantes para o sector logístico, e alterações no abastecimento, que terá de ser, tal como toda a cadeia de produção, “mais sustentável”. O impacto será sentido também ao nível da produção de matérias-primas, explica Utku Serhatli.

O professor da Nova SBE dá o exemplo da produção de chocolate. Quase dois terços da produção de cacau, que está na base da cadeia, vêm de dois países: o Gana e a Costa do Marfim. São vizinhos e têm o mesmo clima. “Com as mudanças climáticas, temos anos de extremos: ou muito bons, ou muito maus. Se, num ano, houver um fenómeno extremo, como uma seca ou cheias, toda a produção está estragada.”

Situações deste tipo, cada vez mais comuns, farão aumentar o preço dos produtos finais na Europa. “Podemos pensar que o chocolate não é um bem de primeira necessidade, mas não podemos esquecer que mais de seis milhões de agricultores em África dependem disto para sobreviver”, alerta.

Por isso, a formação dos executivos, numa área como esta, deverá focar-se no desenvolvimento de modelos de negócios capazes de garantir não só a disponibilidade de comida e a segurança alimentar, mas também preços mais justos para os agricultores. Só assim se garante a sustentabilidade. “O que queremos é preparar os alunos a levar esta adaptabilidade para o mercado.”

Cursos para executivos na área da Logística

GRAU	DESIGNAÇÃO DO CURSO	DURAÇÃO
	Iscte – Instituto Universitário de Lisboa	
	Iscte Executive Education	
Pós-Graduação	Applied Online em Logística e Gestão da Cadeia de Abastecimento	6 meses
	Instituto Politécnico de Coimbra	
	Coimbra Business School ISCAC	
Pós-Graduação	Logística e Gestão de Transportes	8 meses
	Instituto Politécnico de Tomar	
	Escola Superior de Gestão de Tomar	
Pós-Graduação	Logística	2 trim.
	Instituto Politécnico da Guarda	
	Instituto Politécnico da Guarda	
Pós-Graduação	Logística para Profissionais e Executivos	164 horas
	Lusófona	
	Universidade Lusófona Lisboa	
Pós-Graduação	Logística	216 horas
	ISLA-Gaia	
Pós-Graduação	Pós-Graduação em Logística e Competitividade	170 horas
	Instituto Superior de Gestão	
	Instituto Superior de Gestão	
Pós-Graduação	Gestão de Operações e Logística	150 horas
	Instituto Politécnico do Porto	
	Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto	
Mestrado	Logística (pós-laboral)	2 anos
	Instituto Politécnico de Bragança	
	Instituto Politécnico de Bragança	
Mestrado	Logística (com a Associação dos Institutos Superiores Politécnicos da Região Norte)	2 anos
	Instituto Politécnico de Viana do Castelo	
	Instituto Politécnico de Viana do Castelo	
Mestrado	Logística	4 sem.
	Instituto Politécnico de Setúbal	
	Escola Superior de Ciências Empresariais	
Mestrado	Ciências Empresariais: ramo de Gestão	2 anos
	Logística e ramo de Gestão de PME	
Mestrado	Logística e Gestão da Cadeia de Abastecimento (Em parceria com a Sonae)	1 ano
	Universidade do Porto	
	Porto Business School	
Curso Executivo	Logistics & Supply Chain Management	40 horas

Fonte: Informação disponibilizada pelas instituições de ensino superior ao PÚBLICO PÚBLICO

dois ramos (Gestão Logística e Gestão de PME). O outro, o mestrado em Logística e Gestão da Cadeia de Abastecimento, é um caso singular.

Aproveitando uma novidade introduzida na lei em 2018, que permitiu a criação de mestrados profissionalizantes, com a duração de um ano e dirigidos para profissionais que tivessem mais de cinco anos de experiência no mercado de trabalho, este curso foi criado pelo Politécnico de Setúbal e o plano de estudos foi desenvolvido em colaboração com a Sonae (proprietária do PÚBLICO).

“Não é um mestrado da Sonae, nem é um mestrado de retalho”, sublinha Tiago Pinho, que dirige a formação. “É muito mais lato: é um curso centrado na logística e gestão da cadeia de abastecimento.” Entre os alunos estão profissionais da Sonae, mas também de outras empresas da área do retalho, além de executivos de operadores logísti-

cos ou de empresas de produção. O curso tem um sistema misto (*blended learning*), com aulas *online*, em horário pós-laboral, duas vezes por semana, e dois fins-de-semana intensivos de sessões presenciais em cada trimestre.

Próximo desafio: o clima

Há um único curso executivo (Logistics & Supply Chain Management, com a duração de 40 horas). Integra a oferta da Porto Business School (PBS). Os acontecimentos dos últimos dois anos “condicionam os temas discutidos em sala de aula em diversas áreas, mas muito em particular nas temáticas da gestão da cadeia de abastecimento e da logística”, comenta Alcibiades Paulo Guedes, professor da escola de negócios do Porto.

A pandemia e a guerra não fizeram as instituições de ensino superior mudar os planos de estudos, mas fizeram com que estes assuntos fossem



HANNIBAL HANSCHKE/REUTERS



“ Se domino o meio de transporte, sou capaz de ter tempos de resposta diferentes

Crespo de Carvalho
Docente no Iscte

**Grandes empresas ponderam
descentralizar armazéns. Na
foto, centro de logística da
Amazon na Alemanha**

turno, Patrícia Nunes, professora da pós-graduação em Logística da Universidade Lusófona de Lisboa. Se, até aqui, as grandes multinacionais optavam quase sempre por ter um grande armazém central no meio da União Europeia, agora começa a notar-se uma “crescente opção por ter três ou quatro armazéns mais pequenos”, seja para as matérias-primas, seja para os produtos acabados. Ao “não concentrar a armazenagem num único local”, as firmas ficam menos expostas “às situações de crise”, com um incidente político ou um acidente natural. “Sabemos agora que tudo pode mudar de um dia para o outro. Ter uma rede de armazéns mais dispersa parece ser uma boa ideia”, diz.

Outra vertente a sofrer ajustes será a eficácia dos modelos de previsão, acrescenta Patrícia Nunes. Tradicionalmente, as fábricas fazem um ajustamento mensal do seu plano de produção, mas hoje há empresas que “estão a fazê-lo à semana”. “Existe a procura de uma eficácia cada vez maior para evitar perdas de produtividade e não ficar com produtos na prateleira que não são vendáveis.”

1100 cursos
Lista detalhada
sobre a oferta
pensada para
quem está
no mundo
empresarial



**Entre a pandemia e a guerra,
é preciso ensinar “a viver
em cima de um arame”**

A inflação reentrou nas sebatas da Gestão

**Jeff Maggioncalda “Não voltaremos a um mundo
em que só o *campus* garante o diploma”**



Abrir portas onde se erguem muros

Director: Manuel Carvalho Terça-feira, 26 de Abril de 2022 • Ano XXXIII • n.º 11.685 • Diário • Ed. Lisboa • Assinaturas 808.200.095 • 1.50€



Redes sociais
Elon Musk
é o novo dono
do Twitter
por 40 mil
milhões

Economia, 22



Especial executivos
Como a inflação
e a guerra estão a
mudar a formação
de gestores

Caderno de 24 páginas,
com lista de 1100 cursos

Mais de 2800 milhões em garantias ligadas à covid-19 ficaram por usar

Parte significativa dos apoios do Governo para ajudar a economia a suportar os impactos da pandemia ficou por executar. Patrões criticam programa Retomar e turismo lamenta “excesso de burocracia” **Economia, 23**



25 de Abril Em cima do debate do OE, Marcelo pede reforços para a Defesa

DANIEL BOGICA

Em tempo de guerra na Europa, o Presidente da República dedicou o seu discurso do 25 de Abril ao

elogio das Forças Armadas, pedindo reconhecimento e mais meios. O apelo de Marcelo

marcaria a sessão no Parlamento, a primeira sem restrições após dois anos de pandemia, enquanto

por todo o país milhares saíram à rua para celebrar a Revolução Política, 10/11 e Editorial

Geologia

DGEG tem 25 funcionários para fiscalizar 2000 pedreiras

Sociedade, 16



Guerra na Ucrânia

EUA querem debilitar Rússia para que deixe de ser ameaça

Destaque, 2 a 5

Idanha-a-Nova

Misericórdia obteve terras do Estado e deixou-as ao abandono

Política, 12 a 15

EUROMILHÕES
A criar excêntricos de um dia para o outro

137 MILHÕES

ESTA TERÇA-FEIRA

CINFÃES NEWS
JÚLIO FONSECA
DECRETA FERIADO ÀS SEXTAS-FEIRAS

JOGOS SANTACASA