



LOGÍSTICA

Tendências

Texto: Fátima de Sousa

2025, a incerteza continua

Para onde caminha a supply chain? Que fatores condicionarão esse caminho em 2025? Que desafios trarão e que oportunidades abrirão? Foi a estas e outras questões que responderam especialistas nacionais e internacionais, contribuindo para desenhar um cenário em que a tecnologia e a sustentabilidade marcam presença, mas em que a incerteza ditada pela geopolítica é o pano de fundo. Nesta primeira edição do ano, partilhamos, assim, a visão dos professores José Crespo de Carvalho, do Iscte Executive Education, e Luis Solís Galván, da IE University/ IE Business School; e dos especialistas Miquel Serracanta e Alex Van Breedam. E ainda o olhar de profissionais de três consultoras: João Queirós, da Ernst & Young; Joaquim Oliveira, da Deloitte; e Fernando Mascarenhas e Luís Santos, da KPMG. Há denominadores comuns em todas as análises, mas em todas elas há 'também um "mas"...





As principais tendências para 2025 terão de incluir maior digitalização de processos, maior integração de tecnologias e de Inteligência Artificial (IA) para fazer previsão e melhorias nos processos. É esta a leitura do presidente e CEO da Comissão Executiva do Iscte Executive Education, José Crespo de Carvalho, que, nesta antecipação, inclui, igualmente, um foco crescente na sustentabilidade e na resiliência da cadeia de abastecimento. Afirma que a adoção de tecnologias como IoT e blockchain para maior transparência e rastreabilidade será aqui importante. “Mas, há sempre um mas...”, comenta, justificando: “Prever o que será a cadeia de abastecimento global, e mesmo local, com as mutações geo-político-estratégicas não é neste momento possível. Por isso, o que digo acima é mais ou menos o óbvio. Para o não óbvio também haveria respostas, mas precisaria de conseguir ter uma perspetiva mais estável, pós mudança de presidente dos EUA, e de sinais mais sólidos do que será esta segunda governação Trump.”

Excluindo a incerteza desta equação, o professor Crespo de Carvalho identifica como principais forças motrizes destas tendências em estado estável a necessidade de eficiência e redução de custos (“novamente e nada de novo”), a procura por uma maior visibilidade e controlo sobre a cadeia de abastecimento global, e a pressão crescente por práticas mais sustentáveis. Nota, além disso, que o pós-pandemia COVID-19 continua a destacar a necessidade de agilidade e adaptabilidade das cadeias de abastecimento, recorrendo a inovação tecnológica para enfrentar e ultrapassar esses desafios.

Também Luis Solis Galván, professor de Operations & Supply Chain Management na IE University/IE Business School, evoca a pandemia para abordar as forças por trás dos movimentos que identifica para

ID: 115450758

01-01-2025

o ano que agora começou. “Observámos que, nos últimos anos, as empresas fizeram da eficiência uma prioridade, particularmente após a COVID-19. É uma resposta natural e esperada quando o estado da economia coloca as empresas em modo de sobrevivência”, refere, considerando, no entanto, que, em muitos casos, a eficiência pode ajudar as empresas a sobreviver, mas não é uma garantia de prosperidade. “É por isso que a produtividade, que aumenta o valor entregue aos consumidores, está a tornar-se um fator de diferenciação das empresas. Não basta dar aos consumidores a melhor solução técnica ou a mais barata. As companhias precisam de ir além da eficiência e vincular o desempenho de produtividade aos resultados dos clientes”, argumenta.

A sustentabilidade é, a seu ver, outro motor das tendências que observa. “Os consumidores estão mais sensíveis às questões das alterações climáticas. Para eles, é um tema relevante quando decidem que produtos ou serviços comprar e a que empresas. Noutras palavras, se a empresa não estiver alinhada com as expectativas dos consumidores relativamente à sustentabilidade vai perder clientes. Por outro lado, as regulações governamentais estão a aumentar, devido à pressão dos cidadãos, bem como aos custos que os países enfrentam para lidar com problemas como a poluição e a gestão de resíduos”, enquadra.

Escalpelizando as tendências na supply chain, enumera que assentam em seis capacidades: mais curta, mais inteligente, mais rápida, mais segura, sustentável e produtiva. “O foco dos gestores da cadeia centrar-se-á na melhoria dos KPI relacionados com as capacidades da empresa que aumentam a proposta de valor para os clientes, bem como as que se alinham melhor com os objetivos financeiros”, começou por notar, considerando que se assistirá



Luis Solis Gálvan
Professor da IE
Business School

a mais investimento nas áreas que vão tornar a empresa mais inteligente, isto é, um processo de decisão mais rápido e mais eficaz, e nas que a vão tornar mais sustentável e produtiva, passando da eficiência e da oferta de melhores produtos e serviços para impactar os resultados do cliente.

O olhar do CEO da Tri-Vizor NV, Alex Van Breedam, passa, igualmente, pela sustentabilidade, mas, antes de mais, entende que, dada a crescente incerteza e complexidade do mundo, as cadeias de abastecimento precisam de ser mais resilientes, transparentes e seguras.

Concretizando, nas tendências que antecipa inclui a integração tecnológica, abrangendo a IA e o machine learning, de modo a planear a cadeia perante fatores incontroláveis; a digitalização, como suporte à visibilidade da cadeia e resposta a um comportamento do consumidor em mutação; e a automação, com vista a aumentar a eficiência e responder à escassez de mão de obra.

A gestão de risco é outra das tendências, tirando parte das lições da COVID-19 no que toca à antecipação e mitigação das disrupções, mas também

ID: 115450758

01-01-2025



apostando numa estratégia de reshoring, por razões geopolíticas, com benefícios a nível de um menor tempo de trânsito e de uma maior resiliência.

A colaboração e a integração verticais entram também em linha. No primeiro caso, trata-se de fortalecer as relações com os fornecedores, visando aumentar a confiança e a resiliência. E, no segundo, significa que os retalhistas online assumirão maior controlo das operações, podendo mesmo tornar-se concorrentes dos fornecedores tradicionais de serviços logísticos.

Alex Van Breedam concilia os recursos humanos e a sustentabilidade, por um lado, considerando que as empresas precisam de atrair talento mais qualificado, e, por outro, dando conta da necessidade de manter o foco na sustentabilidade, mesmo que a pressão com os custos aumente. E, a propósito de gestão de custos, entende que se assistirá a um movimento para abrir concursos e para contratos mais curtos.

Estas são tendências que, na sua ótica, serão influenciadas por três ordens de fatores. A começar pela instabilidade geopolítica e pelas crises globais, que

estão a forçar as empresas a construir cadeias de abastecimento mais resilientes e adaptáveis. A mudança de comportamento do consumidor está, por seu lado, a potenciar maior visibilidade e capacidade de resposta da supply chain. Há ainda que ter em conta o quadro económico, nomeadamente o abrandamento pós-COVID, que levou algumas indústrias a cortar custos, tendo os departamentos logísticos sido afetados, e a escassez de mão de obra, que está a abrir caminho à automação. “Estas forças estão a moldar o futuro das cadeias de abastecimento e as empresas que conseguirem adaptar-se a estas mudanças estão mais bem posicionadas para o sucesso”, comenta.

Esta é uma perspetiva que encontra eco na do diretor-geral da Solutions & Decisions, Miquel Serracanta. São quatro as tendências globais que alinha: adoção crescente da IA, com usos mais práticos, incluindo machine learning; maiores requisitos de resiliência e diversificação para todos os fornecedores; a circularidade e sustentabilidade como parte ativa das estratégias de supply chain e de negócio; e transformação do talento e da força de trabalho, com novas exigências e expectativas, quer dos empregadores, quer dos candidatos, muito relacionadas com a questão tecnológica. Aliás, a seu ver, este foco adicional no elemento humano é necessário para implementar e suportar as três outras tendências.

São – afirma – movimentos condicionados desde logo pela inovação e os avanços tecnológicos, que irão potenciar maior eficiência da cadeia de abastecimento, mas também pelos imperativos de sustentabilidade, ditados quer pela consciência dos consumidores, quer pela pressão regulatória. Há ainda que ter em conta a necessidade de reconverter trabalhadores e responder à falta de profissionais qualificados com competências digitais e analíticas. E

ID: 115450758

01-01-2025



que ir ao encontro das expectativas dos consumidores, que reclamam entregas mais rápidas, mas também maior transparência. Finalmente, impõe-se uma melhor gestão de risco face às disrupções globais e à incerteza geopolítica. “Estas forças vão, coletivamente, moldar a direção das cadeias de abastecimento no sentido de se tornarem mais adaptáveis, sustentáveis e tecnológicas”, advoga.

João Queirós, senior manager SC&O | Consulting, da Ernst & Young (EY), não foge à visão de quem coloca a tecnologia e a sustentabilidade no topo das tendências para 2025. Na sua opinião, o hot topic é mesmo a IA: “Temos visto casos em que esta tecnologia está a ser desenvolvida para ajudar no desenvolvimento de novos produtos, aumentar a eficiência produtiva ou a assegurar a rastreabilidade dos produtos ao longo das cadeias de abastecimento. Mas não só na indústria, também noutros setores como a saúde temos casos em que esta tecnologia foi usada para apoiar os processos de análise e diagnóstico”, justifica, ressaltando que é apenas o começo, pois a tecnologia tem muito potencial e pode ser utilizada, por exemplo, para prever padrões de

consumo, otimização de rotas logísticas, ou sistemas de controlo de qualidade.

Todavia, destaca que, com o desenvolvimento (e a dependência) cada vez maior em tecnologia, as questões da cibersegurança, em particular, e da gestão de risco, no geral, são também tópicos a considerar. “Com o advento da pandemia, as organizações ficaram mais alerta para as disrupções e, com isso, perceberam que estas acontecem mais frequentemente do que se julga. Desde greves, acidentes, catástrofes naturais, ataques cibernéticos, etc., é ampla a gama de possíveis eventos disruptivos e elevadas as consequências para aqueles que não se preparam”, alerta.

A estas tendências adiciona as questões da sustentabilidade e do talento, neste último caso, lembrando que existe uma escassez cada vez maior nas organizações, sobretudo de carácter produtivo (fabril), com o choque geracional a obrigar, por um lado, a desenvolver estratégias de atração e retenção, e, por outro, preparar e gerir o conhecimento da empresa.

São alterações impulsionadas pela necessidade das empresas de se manterem competitivas, o que faz



ID: 115450758

01-01-2025

com que haja uma maior dependência em tecnologia, incentivando o desenvolvimento de soluções inovadoras, como a IA. “Adicionalmente, diria que as mudanças na forma como os clientes querem ser tratados, com maior individualismo e personalização, deu uma força aos consumidores sobre o mercado sem precedentes, facilitada em muito com o advento das redes sociais. Isto promove o desenvolvimento de regulamentação e políticas”, adianta. João Queirós salienta, ainda, a geopolítica e a imprevisibilidade e volatilidade de mercado, assim como uma esperada redução ou racionalização do consumo, mas uma contínua pressão dos investidores e acionistas na margem. “Tudo isto força à revisão das cadeias logísticas no sentido de encontrar um equilíbrio entre ter e produzir para stock ou just in time para evitar o desperdício. A IA pode ajudar a conseguir atingir este equilíbrio”, argumenta.

No essencial, o partner da Deloitte Joaquim Oliveira partilha a leitura dos demais interlocutores. Começa por notar que, nos últimos anos, as cadeias de abastecimento têm vivido uma transformação sem precedentes,



impulsionada por fatores como a pandemia, a guerra na Ucrânia e no Médio Oriente e ainda desafios relacionados com as cadeias globais de fornecimento. E que o modelo tradicional de gestão da cadeia de abastecimento, focado principalmente na redução de custos e na eficiência operacional, está a ser rapidamente substituído por novas abordagens que colocam o consumidor no centro das decisões e priorizam agilidade, inovação e sustentabilidade.

Não tem dúvidas de que a digitalização é um dos motores desta transformação. “As empresas estão a adotar tecnologias que oferecem visibilidade em tempo real, permitindo uma maior agilidade na gestão de toda a cadeia de abastecimento. A introdução de redes digitais e fábricas inteligentes está a tornar as cadeias de abastecimento cada vez mais interligadas, o que facilita a resposta imediata às necessidades dos consumidores e melhora o planeamento da produção”, enquadra.

Por outro lado, dá conta de que o foco nas expectativas do consumidor tem-se tornado cada vez mais evidente, com as empresas a ajustarem rapidamente as suas ofertas de produtos e serviços para satisfazer as novas exigências de consumo. “Modelos de cadeia de abastecimento mais ágeis e com maior flexibilidade de produção estão a permitir uma adaptação rápida aos padrões de consumo em constante mudança, com a introdução de novos produtos a ocorrer em prazos muito mais curtos do que anteriormente”, especifica.

Nesta equação, ganha peso a sustentabilidade, que deixou de ser uma tendência periférica e passou a ser uma prioridade estratégica para as organizações. “Com a crescente consciencialização dos consumidores e pressões regulatórias, as empresas estão a integrar práticas sustentáveis em toda a sua cadeia de valor — desde a escolha de fornecedores até à entrega final ao

ID: 115450758

01-01-2025

consumidor”, refere, sublinhando que a sustentabilidade deixou de ser apenas uma questão ética e passou a ser uma fonte de diferenciação competitiva no mercado.

Outra tendência importante é a automação, impulsionada por tecnologias de IA, que tem vindo a ganhar cada vez mais espaço nas operações de supply chain – desde a automação nos armazéns, até aos sistemas inteligentes de gestão de stocks e previsão de procura. “O uso dessas tecnologias não só aumenta a eficiência, mas também oferece uma maior capacidade de personalização para o consumidor, permitindo às empresas responder com mais precisão e rapidez às necessidades do mercado”, indica.

Por fim, Joaquim Oliveira nota que as cadeias de abastecimento estão a tornar-se mais integradas e colaborativas, com maior comunicação entre fornecedores, fabricantes e clientes. Acresce que as tecnologias emergentes estão a permitir que as empresas monitorizem toda a cadeia de abastecimento em tempo real, ajustando rapidamente as operações e a produção, de acordo com as mudanças no comportamento do consumidor ou de eventuais interrupções no fornecimento.

Maior colaboração é também o que antecipam o partner e o diretor da KPMG, Fernando Mascarenhas e Luís Santos, respetivamente. Na sua perspetiva, as tendências para este ano são, sobretudo, de continuidade, pois os desafios subjacentes são igualmente de continuidade. Assim é com a necessidade de descarbonização das frotas e das operações e assim é com a transformação digital das empresas, fatores que terão repercussão na eficiência e na agilidade. “Lidar com incerteza implica cada vez mais sermos ágeis nas respostas, pelo que acreditamos que o tema da



Fernando Mascarenhas
Partner da KPMG

transformação digital continuará o seu caminho, com um nível adicional de sofisticação, com recurso a componentes de IA, quer numa vertente de planeamento, com modelos previsionais, quer numa lógica de eficiência”, refere Fernando Mascarenhas. Dá como exemplo a logística de last mile para justificar a relevância de novos modelos suportados na capacidade de orquestração e de agilização proporcionada pela IA.

Luís Santos corrobora, adicionando à reflexão o tema da omnicanalidade, pois o modelo de consumo B2C exclusivamente físico está a dar lugar a um maior peso do e-commerce, gerando novos fluxos. “Os centros de distribuição vão sofrer disrupções à medida que os consumidores usam mais o canal digital. Vão ter de se reestruturar”, advoga.

São elementos que convergem na necessidade de colocar em cima da mesa modelos colaborativos. E, na ótica dos dois consultores, a colaboração operacional exige uma forte camada de tecnologia, dados os tempos de resposta que são hoje exigidos, incompatíveis com uma intervenção meramente humana. Terá de haver coordenação de

ID: 115450758

01-01-2025



meios, alinhamento de recursos, mas também uma mudança de mindset. “A pressão de preço que os operadores estão a sofrer tem limite e a elasticidade está praticamente esgotada”, referem,

defendendo que importa olhar de forma distinta para o last mile, com maior articulação, não só pela sustentabilidade económica, mas também pela ambiental.

E, no que toca à sustentabilidade, Fernando Mascarenhas nota que a descarbonização das frotas é um dos desafios que as empresas logísticas enfrentam: em que medida conseguirão suportar os investimentos necessários é a grande questão. “Estamos a falar de um setor altamente atomizado do ponto de vista empresarial. E estas empresas, muitas de natureza quase familiar, estão entre encontrar a capacidade de transformação ou o risco de deixarem de operar”, sustenta, recordando que estes operadores são fundamentais, deles dependendo os serviços logísticos. A viabilidade tem, pois, de ser encontrada ao nível do ecossistema, garantindo que tem capacidade de sobreviver e de evoluir.

ID: 115450758

01-01-2025



José Crespo de Carvalho
Presidente do Iscte EE

Entre os desafios e as oportunidades

Em qualquer cenário, há desafios. O presidente do Iscte Executive Education aceita a afirmação, mas ressalva que “há cenários e cenários”. E elabora: “A volatilidade dos mercados globais parece ser uma realidade com que teremos de viver, pelo que as interrupções na cadeia de abastecimento devido a eventos climáticos extremos, crises de saúde, tensões geopolíticas e novas políticas para cada um dos grandes blocos globais podem afetar o comércio internacional. A escassez de pessoas realmente especializadas em tecnologias emergentes também pode ser um limitador para a implementação de novas soluções, por recurso a tecnologias, quaisquer que sejam os cenários que se venham a verificar.”

E oportunidades, há-as no horizonte? José Crespo de Carvalho identifica algumas, a saber, o desenvolvimento de cadeias de abastecimento, em qualquer cenário, que procurem mostrar resiliência e flexibilidade, podendo adaptar-se rapidamente a mudanças; a exploração de novos

mercados emergentes que surgem com a globalização; e a implementação de modelos de negócio, se possível, mais sustentáveis e circulares. Adicionalmente, a crescente integração de dados e análises avançadas oferece a possibilidade de melhorar significativamente a eficiência e a eficácia operacionais.

Também o docente da madrilena IE Business School visualiza oportunidades, a principal das quais é não apenas melhorar o desempenho do ponto de vista da eficiência, da qualidade e da rapidez da entrega, mas também aproveitar o contexto para reinventar e inovar, de modo a gerar diversificação nas receitas e crescimento de mercado.

Quanto a desafios, Luis Solis Galván elenca quatro, o primeiro dos quais a prontidão organizacional, que considera particularmente relevante no contexto do número crescente de projetos de transformação digital e da sua baixa taxa de sucesso no que toca aos objetivos de negócio. “A transformação da cadeia de abastecimento, de modo a torná-la mais inteligente, resiliente, produtiva e sustentável, vai para lá da tecnologia e da conectividade. É fundamental ter a liderança certa. E, em muitas organizações, falta o mindset da gestão digital, necessário para identificar e executar as mudanças (cultura, infraestrutura e processos) que permitem tirar partido das tecnologias e do talento da nova geração de colaboradores”, justifica.

O custo é outro dos desafios, na medida em que transformar a cadeia de abastecimento, no sentido da digitalização e da sustentabilidade, não é barato. “As empresas precisam de um investimento significativo para adquirir e aplicar as tecnologias, bem como para contratar talento que, em muitos lugares, é escasso”, afirma, considerando que esta é uma barreira maior para as pequenas e médias empresas, que, porém, constituem a maioria do tecido

ID: 115450758

01-01-2025

económico. Entende, a propósito, que este desafio tem um impacto negativo em muitas cadeias globais, pois os principais operadores externalizam as suas operações em empresas mais pequenas.

Na balança dos desafios pesa ainda a qualidade da informação, com o docente espanhol a sustentar que uma cadeia de abastecimento inteligente, que suporte um processo de decisão em tempo real, não depende apenas da tecnologia. Requer dados de qualidade: “Esta é uma das principais questões que as empresas enfrentam quando mudam de uma cadeia de abastecimento analógica para digital”, nota.

Finalmente, a cibersegurança, que coloca entre as principais preocupações dos gestores de supply chain, com as ameaças a terem uma repercussão negativa na produtividade, na reputação, bem como impacto nos custos.

Sobre os desafios pronuncia-se igualmente o CEO da Tri-Vizor NV. Na sua ótica, um deles prende-se com os custos associados à resiliência e agilidade, dado que esta transição requer investimentos significativos em tecnologia, infraestrutura e processos. O outro decorre do equilíbrio entre a sustentabilidade e outras prioridades das empresas. Isto porque, afirma, embora ter cadeias de abastecimento mais verdes seja importante, muitas vezes merece menos investimento do que a mitigação do risco ou a redução de custos. As empresas podem ter dificuldade em equilibrar estas prioridades, especialmente quando confrontadas com pressões financeiras imediatas: “Por exemplo, em períodos de incerteza económica, as companhias podem priorizar medidas de contenção de despesas, em detrimento de iniciativas de sustentabilidade.”

Alex Van Breedam acredita, no entanto, que as empresas têm tornado as suas cadeias de abastecimento muito mais resistentes e mais ágeis para navegar as

crises e as disrupções.

Convidado igualmente a fazer esta análise, o diretor-geral da Solutions & Decisions transforma os desafios e as oportunidades em duas faces da mesma moeda. Assim, se, por um lado, admite que a integração tecnológica pode trazer dificuldades, a nível dos custos e da complexidade, por outro, defende que se trata de uma oportunidade para inovar.

No que toca aos recursos humanos, identifica como potenciais desafios a resistência à mudança e o fosso de competências, mas realça que esta pode ser uma oportunidade de transformar as equipas. Também as disrupções globais e a instabilidade geopolítica, as mudanças climáticas e os desastres naturais são desafiantes e têm como reverso o potencial de alimentarem a resiliência e a diversificação. O mesmo se aplica às pressões económicas decorrentes da inflação e da subida dos custos e dos desequilíbrios entre a oferta e a procura: do mesmo modo que constituem um desafio, abrem a oportunidade de otimização de custos.

Centrando-se nas cadeias de abastecimento, o senior manager SC&O | Consulting da EY sumariza três desafios. Um deles prende-se com a qualidade da informação, necessária para os sistemas tecnológicos mais avançados: “A maior parte das organizações tem décadas de informação guardada, mas, por ausência de conhecimento ou estratégias adequadas, muita desta informação não tem qualidade (i.e. está errada, ou incompleta ou desatualizada). Por causa disto, é necessário ter particular atenção à implementação de tecnologias como IA, sob pena de esta poder gerar resultados errados (as chamadas ‘alucinações’) que minam os resultados e reduzem a confiança das equipas”, contextualiza.

O segundo envolve a capacidade. João Queirós nota que, com o clima de incerteza (incluindo geopolítica) que

ID: 115450758

01-01-2025

se viveu (e vive), muitas organizações voltaram-se para o local sourcing: “Mesmo que um pouco mais caro, este tipo de estratégia traz mais controlo e reduz a exposição da cadeia a eventos disruptivos. Só que se todos fizerem isso, as empresas locais não terão capacidade de resposta e poderá haver lugar a falhas de abastecimento ou aumento generalizado de preços”, alerta.

Finalmente, os desafios regulatórios. Em seu entender, “parece haver alguma desconexão entre aquilo que a UE pretende implementar, sobretudo a nível de sustentabilidade, e aquilo que é realmente viável de atingir”. “Acresce ainda os timings para transposição de certas normas e regulamentos que tardam em ser cumpridos e as incertezas associadas a isso para termos mais um fator de incerteza a popular a cabeça dos gestores”, realça.

Entre os desafios, emergem oportunidades: o consultor da EY acredita que as empresas que conseguirem capitalizar o uso da IA poderão atingir níveis superiores de performance ou oferecer uma experiência única e inovadora aos seus clientes. E argumenta que, para as empresas mais pequenas (e que tipicamente não têm os recursos para projetos tão inovadores), este movimento de “compras locais” pode ajudar ao seu crescimento acelerado, contando que têm uma gestão capaz de dar resposta adequada.

Nesta prospetiva, o partner da Deloitte Joaquim Oliveira expõe uma mão cheia de desafios. É o caso dos que se prendem com o lead time dos materiais de produção, que, embora melhores do que os picos de 2022, permanecem acima dos níveis pré-pandemia, demonstrando uma recuperação lenta. “Além disso, nos últimos meses temos assistido à fragilidade das rotas comerciais globais através de eventos como ataques a navios de contentores

no Mar Vermelho, o que contribui também para o aumento dos custos de transporte”, recorda, defendendo que estes fatores sublinham a necessidade urgente de fortalecer a resiliência nas cadeias de abastecimento para enfrentar um cenário de riscos contínuos.

Além disso, em 2025, a inflação nos transportes, os riscos climáticos e a instabilidade geopolítica continuarão a pressionar as cadeias de abastecimento a nível global, “devendo as empresas preparar-se para um ambiente de disrupções frequentes e custos elevados”. “Para enfrentar estes desafios, mais do que eficiência, a chave será a agilidade: antecipar problemas e mitigar riscos de forma proativa. Num mercado cada vez mais imprevisível, estas ações serão determinantes para proteger competitividade e garantir sustentabilidade a longo prazo”, frisa.

Na ótica dos porta-vozes da KPMG, falar de supply chain é falar do condicionamento geoestratégico, dado que se vive uma situação que introduz alguns fatores importantes de risco. O partner Fernando Mascarenhas cita, em particular, a nova presidência americana e as anunciadas alterações no que diz respeito ao posicionamento a nível do comércio internacional. Acrescenta “o facto de a economia chinesa não estar a atravessar um período económico muito bom e de as principais economias europeias estarem também algo debilitadas”. “Isso cria um conjunto elevado de incertezas que poderão impactar a forma como as cadeias de valor operam a nível internacional e, em última instância, trazendo para as nossas empresas as consequências que daí poderão advir”, adverte.

“Há alguns sinais que nos levantam preocupações. São de natureza mais geoestratégica, mas não podemos deixar de olhar para eles e perceber o que poderão significar para a nossa economia”, conclui.

ID: 115450758

01-01-2025

Mais circular?

A sustentabilidade é um tópico incontornável na supply chain. A pressão, social e regulatória, é crescente. A propósito, o partner da Deloitte Joaquim Oliveira destaca: “Quando falamos em sustentabilidade nas cadeias de abastecimento, falamos também em circularidade. Isto é, não só numa tendência futura, como também num imperativo estratégico, impulsionado por rigorosas regulamentações e pela crescente exigência dos consumidores.”

Entende que, para responder a essas exigências, as empresas precisam de repensar inúmeras etapas do seu processo produtivo, desde o design de produtos à escolha de embalagens, a reparabilidade e o descarte responsável no final do ciclo de vida. A transição para materiais secundários confiáveis, em substituição de materiais virgens, é também uma prioridade, criando, assim, novas dinâmicas de colaboração com fornecedores e incentivando práticas mais sustentáveis em todas as etapas da cadeia de valor. “Esta transformação representa não apenas um desafio, mas também uma oportunidade para liderar a mudança em direção a uma economia mais circular”, afirma.

Já o senior manager da EY João Queirós, embora reconhecendo a sua relevância, não considera que a circularidade da supply chain vá sofrer desenvolvimento particular em 2025. “Este tipo de abordagem exige resolver questões técnicas e económicas que podem ser francamente complexas (ou até mesmo impeditivas) e, portanto, as empresas têm uma tendência maior para olhar para outras soluções mais simples e com resultados mais imediatos. Acredito que a tendência continue a ser essa”, justifica.

Pela KPMG, Fernando Mascarenhas e Luís Santos veem na circularidade uma oportunidade, defendendo que



ID: 115450758

01-01-2025

é preciso incorporá-la na vida normal das empresas: “Não só terão essa responsabilidade, como terão interesse económico”, consideram. É um facto – dizem – que a circularidade comporta desafios “fortíssimos”, nomeadamente na logística inversa, mas também oportunidades para os operadores que façam da agilidade a sua forma de viver.

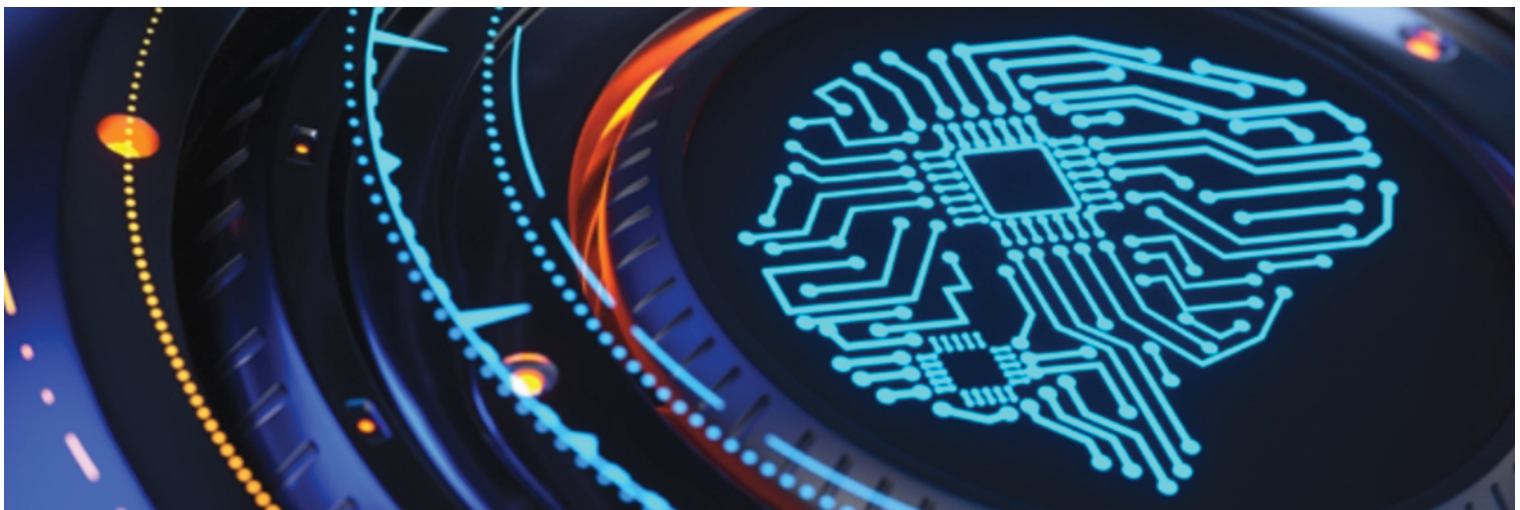
Por sua vez, o professor Crespo de Carvalho faz depender os avanços na sustentabilidade das condições geopolíticas, mas reconhece que a tendência é para uma cadeia de abastecimento mais circular, em que a redução do desperdício, a reutilização de materiais e a reciclagem se tornem práticas padrão. Essa transição – específica – será impulsionada tanto pela procura por produtos mais sustentáveis quanto por regulamentação mais estrita em relação à sustentabilidade ambiental, no contexto dos vários modelos de negócio.”

O docente da IE Business School Luis Solis Gálvan olha para a sustentabilidade como um dos motores das tendências para este ano. Antecipa que, com esse objetivo, o investimento em inovação continuará a crescer, na forma de colaboração entre governos, universidades e empresas. “A necessidade de elevar as cadeias de abastecimento a um estatuto verde já não é uma opção. Este ano, vamos avançar mais rapidamente nessa

direção, graças à disponibilidade de mais talento e conhecimento que chegam dos programas de pesquisa em todo o mundo”, antecipa.

Também o CEO da Tri-Vizor NV, Alex Van Breedam, considera que o conceito de circularidade tem vindo a ganhar tração nas cadeias de abastecimento, com foco em tópicos como a diminuição do desperdício e a maximização da reutilização de materiais. “Embora muitas empresas ainda vejam a sustentabilidade como um custo de investimento, há muitas melhorias de eficiência que podem conduzir a custos e emissões mais baixos. Contudo, essas melhorias, muitas vezes, requerem colaboração intensa com outras empresas, o que pode ser desafiante”, evidencia.

Na mesma linha, o diretor-geral da Solutions & Decisions, Miquel Serracanta, embora acreditando que a sustentabilidade continuará a dominar a agenda, identifica quatro desafios. O primeiro prende-se com o elevado investimento inicial, associado à logística inversa, aos sistemas de reciclagem e ao design sustentável; o segundo decorre da complexidade da colaboração com outros elos da cadeia; o terceiro envolve o comportamento do consumidor e a necessidade de o encorajar a participar na circularidade; e o último emerge da necessidade de compliance regulatória e da dificuldade em navegar pela complexidade das regras das várias regiões.



ID: 115450758

01-01-2025

Opostos ou complementares?

É unânime entre os interlocutores que, em 2025, se assistirá a uma maior incorporação de ferramentas tecnológicas, como a IA, na cadeia de abastecimento. É igualmente unânime que essas tecnologias poderão transformar as operações, nomeadamente melhorando as previsões de procura, o planeamento de stocks e a gestão de risco. A propósito, o professor Crespo de Carvalho, do Iscte EE, alerta: “Mas atenção, a IA generativa que teremos no início de 2025 e no final do ano devem estar em galáxias diferentes. Prevê-se um desenvolvimento que ainda não conseguimos efetivamente escrutinar.”

Também o partner da Deloitte Joaquim Oliveira se foca na GenAI, uma tecnologia que – diz – “está a revolucionar o que se pensava ser possível, funcionando como um multiplicador de capacidades humanas e tecnológicas na construção de cadeias de abastecimento mais eficientes e resilientes, seja no planeamento, no abastecimento, na produção ou no transporte”. Entende mesmo que, devido às suas atualizações recentes, que a tornaram mais simples e eficaz, as empresas serão obrigadas a adaptar-se, incorporando estas novas soluções nas suas operações, sob pena

de ficarem para trás. “No futuro próximo, o sucesso no mercado pode depender das ferramentas de GenAI utilizadas e da qualidade dos dados que as suportam”, preconiza.

Esta maior acessibilidade é mencionada igualmente pelos porta-vozes da KPMG: “É verdade que estamos a falar de investimentos elevados, mas também é verdade que, hoje em dia, os modelos são cada vez mais ‘everything as a service’, o que democratizou bastante o acesso a este tipo de tecnologias”, declaram Fernando Mascarenhas e Luís Santos, especificando que, atualmente, as empresas podem subscrever os serviços, utilizando-os off the shelf. E, com isso, ganhando acesso a vantagens competitivas que, de outra forma, só estariam ao alcance de grandes empresas.

João Queirós, da EY, corrobora e sintetiza: “A cada dia que passa os use cases aumentam. É uma mudança que veio para ficar.” Outra mudança que, em sua opinião, já se instalou prende-se com as pessoas: “As novas gerações têm outros valores de vida que são diametralmente opostos aos que existiam e isso traz desafios importantíssimos para as organizações, não só em termos de atração e retenção mas também a nível da gestão do conhecimento”, desenvolve, considerando que é necessário encarar este tema com seriedade.



ID: 115450758

01-01-2025

Às questões geracionais juntam-se as que decorrem da própria tecnologia. Joaquim Oliveira nota que o futuro do trabalho está a ser reconfigurado por uma interação cada vez mais profunda entre tecnologia e pessoas. “A IA está a evoluir como aliada na resolução de desafios complexos, permitindo que os trabalhadores concentrem os seus esforços em funções de maior valor acrescentado, enquanto as tecnologias de automação e realidade aumentada melhoram a eficiência e a inovação”, enquadra, considerando que, longe de substituir os seres humanos, a IA potencia a sua capacidade de desempenhar papéis críticos, transformando as organizações em ecossistemas mais resilientes e inovadores.

Nesse sentido, defende que, para prosperar neste contexto, as empresas devem adotar abordagens centradas nas pessoas, que valorizem a diversidade e invistam na qualificação contínua dos colaboradores. “É crucial preparar a força de trabalho para lidar com as rápidas mudanças tecnológicas, fomentando uma cultura organizacional que integre tecnologia e talento humano de forma equilibrada. Este caminho não só posicionará as organizações na vanguarda da competitividade global, mas também contribuirá para humanizar o futuro do trabalho”, enfatiza.

Esta análise encontra eco na de Fernando Mascarenhas que questiona em que medida as empresas possuem as pessoas de que precisam para trabalhar numa lógica mais colaborativa. Afinal, como nota Luís Santos, “a logística está a sair do armazém para o boardroom”. Mas é um processo que leva tempo e que requer formação e capacitação das pessoas. “Primeiro é preciso formar as pessoas para que percebam a necessidade das ferramentas e só depois aprenderem

a utilizá-las. Às vezes, sinto que as empresas querem dar logo o passo final”, comenta, congratulando-se com a existência de programas de formação superior executiva focada em logística.

Fernando Mascarenhas introduz duas outras questões: por um lado, a do envelhecimento demográfico e consequente envelhecimento das forças de trabalho, e, por outro, a não atratividade do setor logístico para as gerações mais novas. “As pessoas não olham a logística como uma profissão atrativa, veem-na ainda como muito operacional. Além disso, existe um défice de competências, de planeamento e de gestão da procura, por exemplo, e é preciso trazer pessoas com essas competências ou reconverter as que já estão. E, ao mesmo tempo, competindo com setores mais atrativos do ponto de vista salarial”, argumenta.

O olhar de Crespo de Carvalho sobre os recursos humanos converge no entendimento de que a necessidade de contínuo desenvolvimento de skills digitais e tecnológicos exigirá que as organizações invistam mais e mais em formação de executivos e capacitação das suas pessoas. Ao mesmo tempo, antecipa um amadurecimento dos modelos de trabalho que surgiram recentemente. “O trabalho remoto e híbrido, por exemplo, deve continuar-se a consolidar mais, evoluindo muito mais para um formato híbrido do que para um formato totalmente remoto”, sustenta.

Também Luis Solis Gálvan fala na necessidade de adaptação, por via de um uso crescente de automação, com robôs a desempenharem funções logísticas, nomeadamente picking nos armazéns, com maior eficiência e rapidez. Assim, considera que se assistirá a uma maior coexistência entre pessoas e robôs, com esta colaboração a assentar na complementaridade

ID: 115450758

01-01-2025

do valor acrescentado de cada um. “Os trabalhadores trazem para o processo as competências de resolução de problema, de criatividade, de pensamento crítico, enquanto os robôs são eficazes nas tarefas repetitivas, de precisão e velocidade. A combinação destas forças resultará em maiores níveis de excelência operacional e sucesso financeiro”, defende.

Alex Van Breedam está de acordo. Nota que, em momentos de escassez de trabalho, se avoluma a perceção de que a tecnologia e a automação podem ser complementares, ao desempenharem tarefas repetitivas que as pessoas não querem. Esta mudança – afirma – não só aumenta a eficiência, como potencia a satisfação das equipas, ao permitirem que os trabalhadores se envolvam em

atividades com mais significado.

Esta ideia de complementaridade é reforçada por Miquel Serracanta: “Acredito que a tecnologia e os profissionais deixarão de ser vistos como forças opostas. O futuro será definido por modelos de trabalho que potenciam as forças de ambos – aproveitando a tecnologia para eficiência e escala e dando prioridade à criatividade humana, à empatia e à adaptabilidade para enfrentar os desafios complexos”, partilha. Na sua perspetiva, vão emergir novos modelos: aumento do trabalho híbrido, crescimento da força de trabalho com a tecnologia, reconversão digital, maior agilidade e flexibilidade das equipas, automação centrada nas pessoas, foco no bem-estar e na conciliação entre a vida profissional e pessoal. 

ID: 115450758

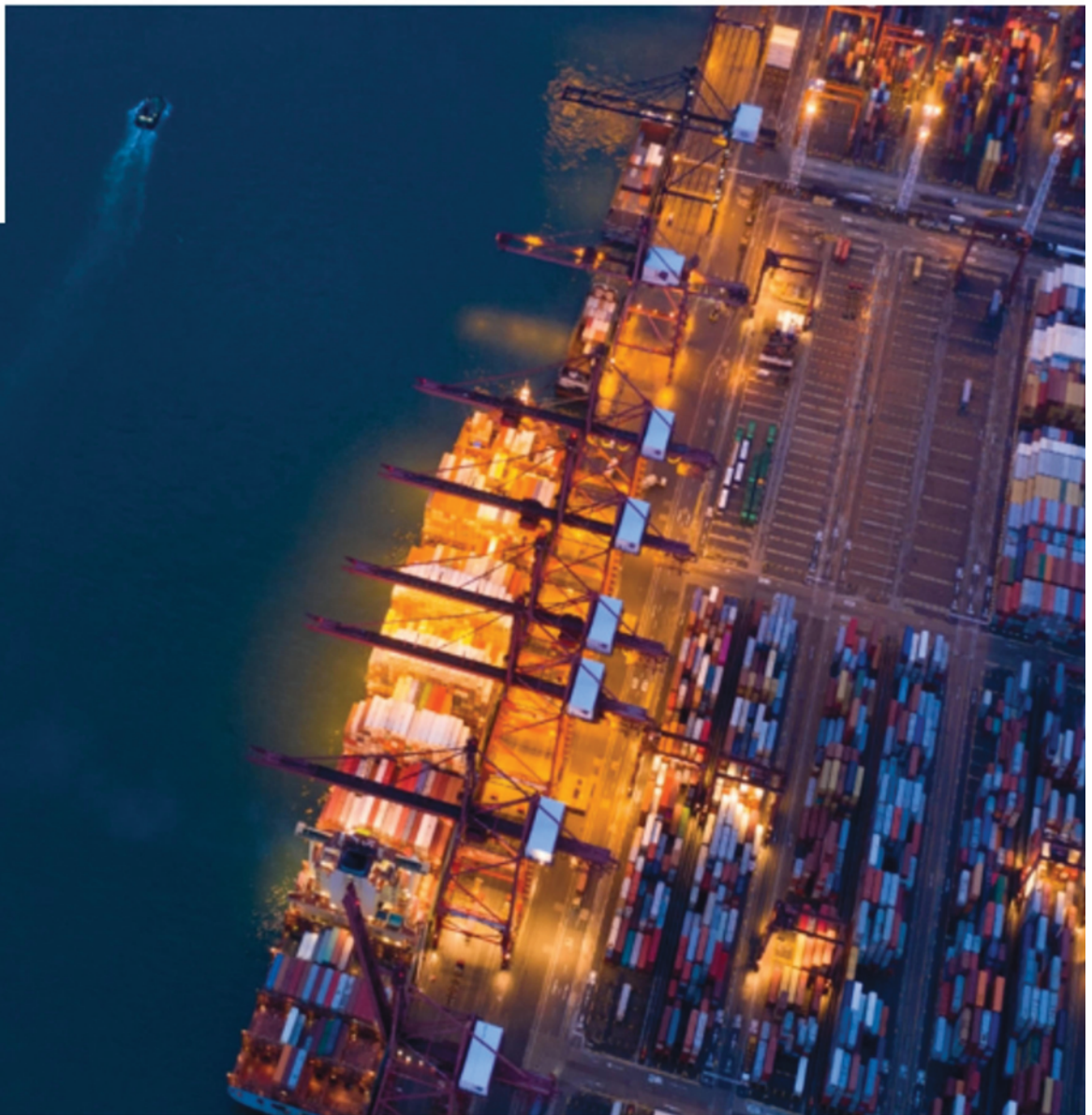
01-01-2025

LOGÍSTICA



Janeiro 2025
Mensal - 4,60€

59



Tendências

2025, A INCERTEZA CONTINUA