

# O conhecimento das cadeias de abastecimento é uma tendência irreversível

*Martim Santos*

DIRETOR DE CORPORATE,  
RISK CONSULTING DA KPMG PORTUGAL

---

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

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

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





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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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



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

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

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

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

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

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

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

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

**Produtos Sustentáveis:** oferta de produ-

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

# O ensino superior na consciencialização ambiental dos profissionais de logística

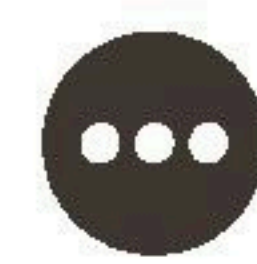
O coordenador do curso – mestrado em Logística e Gestão da Cadeia de Abastecimento e investigador responsável pelo projeto Sines Nexus, no Instituto Politécnico de Setúbal, Tiago Pinho, analisa o papel das instituições de ensino superior na consciencialização ambiental dos profissionais de logística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



**TIAGO PINHO**

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

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



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

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



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

## Pelo Bem de todos

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

