

TRANSPORTADORAS E LOGÍSTICAS



APOIOS:





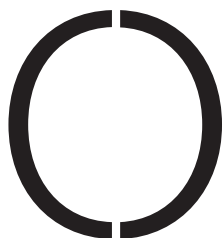
ESPECIAL TRANSPORTADORAS E LOGÍSTICAS

ENQUADRAMENTO

LOGÍSTICA VERSUS TRANSPORTE



OS CONCEITOS DE LOGÍSTICA E TRANSPORTE DESEMPENHAM PAPÉIS DISTINTOS, MAS COMPLEMENTARES



s termos “logística” e “transporte” são frequentemente utilizados de forma intercambiável, criando uma confusão que pode prejudicar a eficiência operacional das empresas. Esta ambiguidade não é apenas académica e reflecte-se em decisões estratégicas que afectam desde a satisfação do cliente até à

competitividade empresarial no mercado global.

A crescente complexidade das cadeias de abastecimento impõe a devida distinção. Enquanto o transporte se foca especificamente no movimento físico de mercadorias entre pontos geográficos distintos, a logística engloba um espectro muito mais amplo de actividades, funcionando como o sistema nervoso central que coordena e otimiza toda a cadeia de valor.

A logística moderna transcende a simples movimentação de mercadorias. Trata-se de um processo complexo e integrado que abrange desde o planeamento estratégico da cadeia de abastecimento até à gestão de inventários, passando pela coordenação de fornecedores e pela optimização de rotas de distribuição. A logística pode ser definida como um conjunto de acções que visa realizar toda a movimentação, transporte, armazenagem e entrega dos

produtos, administrando todo o bem material de uma empresa.

Esta abordagem holística permite às empresas não apenas reagir às flutuações do mercado, mas também antecipar tendências e ajustar proactivamente as suas operações. A gestão logística envolve a análise contínua de dados operacionais, a implementação de tecnologias de informação avançadas e a coordenação estreita entre diferentes departamentos e parceiros externos.

Um dos aspectos mais distintivos da logística é a sua natureza sistémica. Enquanto o transporte se concentra numa função específica, a logística funciona como um ecossistema interligado onde cada componente influencia os restantes. Esta interdependência exige uma abordagem integrada que considere não apenas os custos imediatos, mas também o impacto a longo prazo das decisões operacionais.

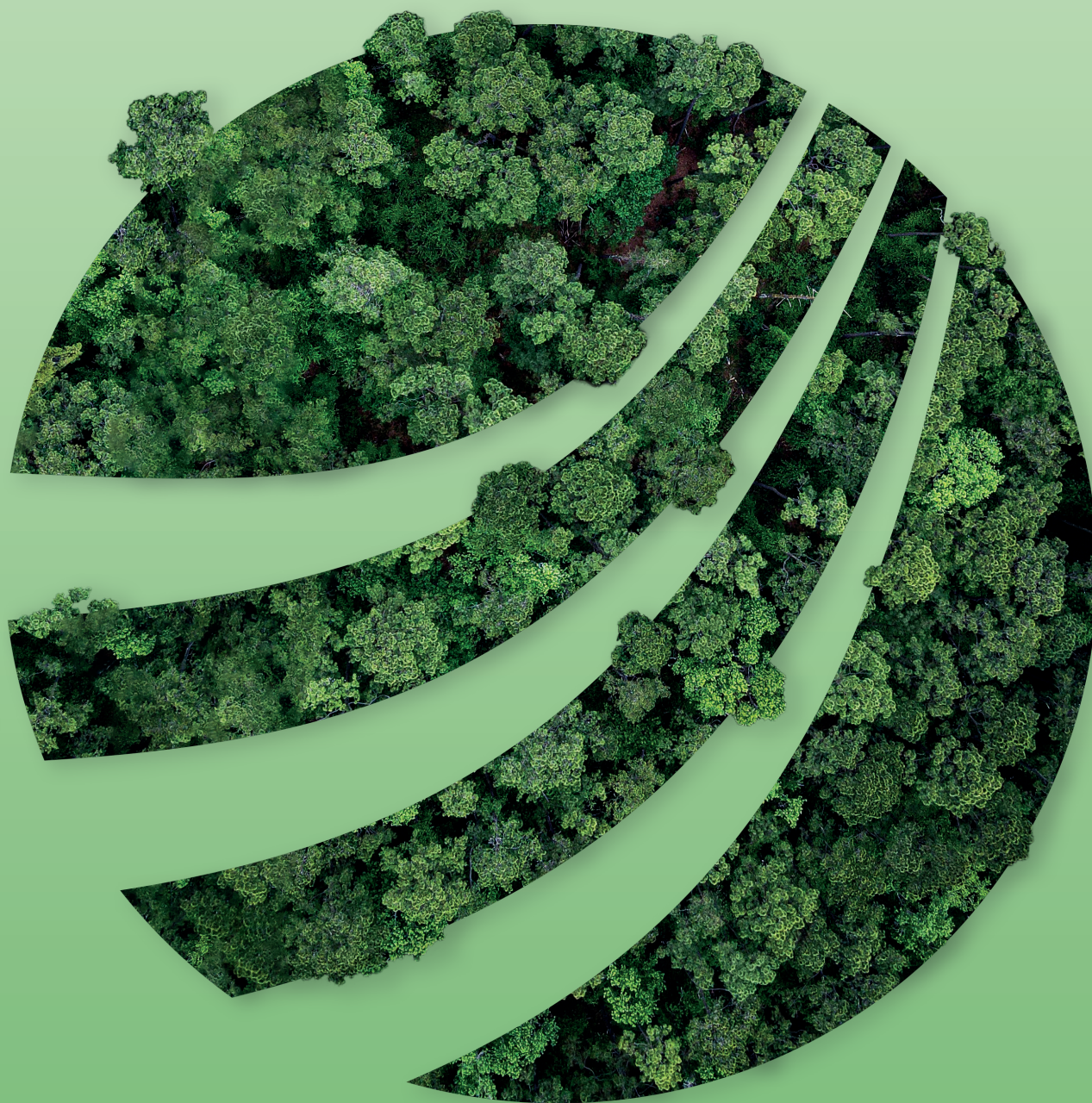
O transporte, por sua vez, representa uma função mais específica e tangível dentro do espectro logístico. O transporte não trata apenas sobre mover bens de um ponto para outro; é um compo-

nente vital que liga todos os elos da cadeia de abastecimento. Esta função, embora aparentemente simples, envolve uma série de decisões complexas que impactam directamente a eficiência global da operação.

A selecção do modo de transporte constitui uma das decisões mais críticas neste domínio. Cada modal - rodoviário, ferroviário, marítimo ou aéreo - apresenta características distintas em termos de velocidade, capacidade, custo e flexibilidade. Em Portugal, a repartição modal do transporte de mercadorias é dominada pelo transporte rodoviário, reflectindo as especificidades geográficas e económicas do país.

Esta predominância do transporte rodoviário, embora ofereça vantagens em termos de flexibilidade e capilaridade, também apresenta desafios em termos de sustentabilidade ambiental e congestão urbana. A escolha do modal adequado deve considerar não apenas os factores económicos imediatos, mas também as implicações ambientais e sociais a longo prazo. ●

ALL IN ONE **GREENER** WORLD



WWW.GARLAND.PT

SOLUÇÕES GLOBAIS
INTEGRADAS DE **LOGÍSTICA**
E **TRANSPORTE**



ARMAZENAGEM
PREPARAÇÃO DE ENCOMENDAS
SERVIÇOS DE VALOR ACRESCENTADO
DISTRIBUIÇÃO NACIONAL 24H
TRANSPORTE INTERNACIONAL MARÍTIMO,
AÉREO E TERRESTRE



ESPECIAL

TRANSPORTADORAS E LOGÍSTICAS

MC

COMPROMISSO COM UM FUTURO JUSTO

PREMIADA COM O SELO MARCA ENTIDADE EMPREGADORA INCLUSIVA 2025, A MC IMPLEMENTA NOVAS MEDIDAS DE INCLUSÃO NA LOJA CONTINENTE GAIASHOPPING



MC foi distinguida com o selo Marca Entidade Empregadora Inclusiva 2025, uma distinção atribuída pelo Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP), reconhecendo o compromisso da empresa com a implementação de práticas inclusivas nas suas lojas. Este prémio, que destaca as orga-

nizações que se dedicam à criação de ambientes de trabalho mais justos, acessíveis e inclusivos, foi atribuído a 77 entidades, entre as quais se encontra a MC, que pela primeira vez integra a lista.

A premiação, na 5.ª edição da MEEI, destaca o trabalho desenvolvido pela MC, baseado numa estratégia de Diversidade, Equidade e Inclusão - Poder Ser, e que abrange cinco dimensões, incluindo a inclusão de pessoas com deficiência. O selo reflecte a adopção de práticas de gestão inclusiva, que não só visam melhorar a acessibilidade física e digital nas lojas, mas também garantir que todos os colaboradores participem nas iniciativas e contribuam para o sucesso da empresa.

INCLUSÃO PARA TODAS AS LOJAS

Para promover a integração de pessoas com incapacidade ou deficiência nas lojas Continente, a MC tem vindo a implementar projectos, a adaptar processos e a rever procedimentos, justificando assim o reconhecimento de Marca Entidade Empregadora Inclusiva 2025. O projecto-piloto de loja inclusiva foi realizado, no ano passado, no Continente Modelo Leça do Balio,

em Matosinhos, tornando-se na primeira loja a ser adaptada para pessoas com espectro do autismo.

Mais recentemente, no Dia Mundial da Consciencialização do Autismo (2 de Abril), a MC reabriu

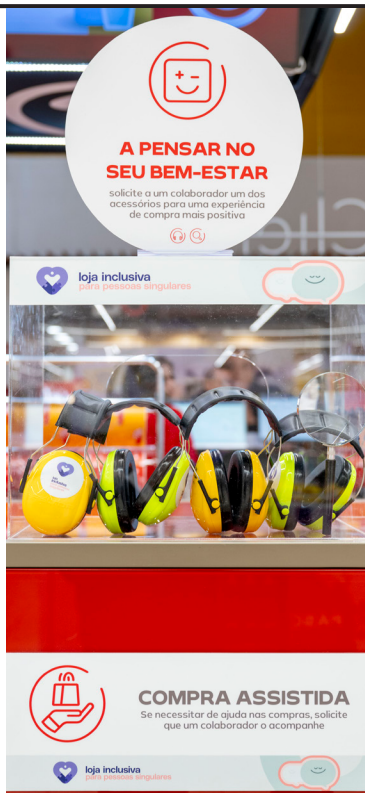
a loja Continente GaiaShopping com a integração de novos serviços e melhorias nos processos de atendimento. Este investimento tem vindo a proporcionar um ambiente mais acessível e





RECONHECIMENTO

A MC FOI DISTINGUIDA PELA PRIMEIRA VEZ COM O SELO MARCA ENTIDADE EMPREGADORA INCLUSIVA 2025



nal, garantindo uma experiência tranquila para todas as pessoas.

Todas estas transformações em loja promovem a autonomia e o bem-estar, e permitem que todos os envolvidos possam participar plenamente nas suas rotinas, com maior tranquilidade e reduzindo o stress provocado pelo excesso de estímulos sensoriais.

EXPERIÊNCIA MAIS PERSONALIZADA

Para tornar a experiência de compra ainda mais personalizada, os colaboradores da loja Continente GaiaShopping receberam formação especializada sobre o espectro do autismo e apoio na aprendizagem da Língua Gestual, contando com a colaboração da Federação Portuguesa das Associações de Surdos. A formação permitiu aos colaboradores compreender melhor as necessidades dos clientes com incapacidade de modo a garantir um atendimento personalizado e empático.

«Estamos comprometidos em promover uma cultura inclusiva, oferecendo espaços adaptados às necessidades sensoriais e cognitivas de todas as pessoas. Através deste projecto, garantimos a autonomia, o conforto e uma experiência de compra cada vez mais positiva e inclusiva. Temos como objectivo alargar o projecto a mais lojas, em estreita colaboração com as associações do sector que apoiam pessoas com deficiência, nomeadamente no espectro autista e as suas famílias», afirma Catarina Fernandes, diretora de Learning, Development & Inclusion da MC. ●



CARRINHO DE COMPRAS MOBILIDADE REDUZIDA

Solicite no balcão cliente

inclusivo, com zonas de maior comodidade, sinalização e uma equipa preparada para auxiliar os clientes nos momentos certos, permitindo que as pessoas com necessidades especiais realizem as suas compras de forma mais independente e confortável.

Neste sentido, foram implementadas várias mudanças em loja para melhorar a experiência de compra e serviço ao cliente. O Continente GaiaShopping passou



«ESTAMOS COMPROMETIDOS EM PROMOVER UMA CULTURA INCLUSIVA, OFERECENDO ESPAÇOS ADAPTADOS ÀS NECESSIDADES SENSORIAIS E COGNITIVAS DE TODAS AS PESSOAS»

a disponibilizar vários recursos e serviços adaptados para pessoas com incapacidade ou deficiência, como abafadores de som para adultos e crianças, uma planta sensorial na entrada que identifica locais com maior probabilidade de sobrecarga sensorial, uma sala de conforto para clientes e colaboradores, caixas de checkout, carrinhos de compras adaptados e a compra assistida para aqueles que necessitam de apoio adicio-



RANDSTAD

TALENTO E TECNOLOGIA NO CENTRO DA TRANSFORMAÇÃO

O SECTOR DAS TRANSPORTADORAS
E DA LOGÍSTICA EM PORTUGAL
VIVE UM MOMENTO DE VIRAGEM
SEM PRECEDENTES

Numa economia marcada pela incerteza e pela aceleração tecnológica, a forma como se gerem cadeias de abastecimento tornou-se um dos maiores factores de competitividade – não só para as empresas que operam no sector, mas para o país como um todo. Se pensarmos, todas as indústrias dependem de cadeias logísticas eficientes: da indústria automóvel ao retalho, da agricultura ao e-commerce. Quando a logística falha, toda a economia se ressent; quando é eficiente, multiplica valor ao longo de toda a cadeia. É por isso que defender a modernização logística é, na prática, defender crescimento, emprego e investimento.

O debate deixou de ser “se” a tecnologia e o ESG vão transformar a logística e passou a ser “como” e “a que velocidade”. A resposta certa não é apenas comprar robots ou mais software; é colocar talento, tecnologia e sustentabilidade a trabalhar em conjunto, com métricas claras de produtividade, qualidade e

impacto ambiental. Esta é a perspectiva que temos da nossa experiência com clientes do sector.

O transporte e a logística representavam, em 2024, 4,6% do emprego total em Portugal. No 1.º trimestre de 2025 empregavam cerca de 237 mil pessoas, traduzindo um crescimento de 0,5% face ao período homólogo (ligeiramente abaixo da média nacional). É um

sector muito masculinizado – oito em cada 10 trabalhadores são homens – e, ao mesmo tempo, altamente qualificado: três em cada quatro profissionais têm qualificações formais.

Grande parte das funções exige presença física, mas o sector enfrenta uma transformação estrutural guiada por três pilares: digitalização, sustentabilidade e





EMPREGO

O TRANSPORTE E A LOGÍSTICA
REPRESENTAVAM, EM 2024, 4,6%
DO EMPREGO TOTAL EM PORTUGAL



novas expectativas dos profissionais. A volatilidade geopolítica e de custos obriga a gerir risco com mais ciência; a aceleração digital, por sua vez, impõe ganhos rápidos de eficiência e previsibilidade. O resultado é claro: a resiliência das cadeias de abastecimento tornou-se uma prioridade diária.

As principais tendências que moldam o futuro da logística pas-

» As empresas estão a redesenhar processos com células mais curtas e medições em tempo real

O SECTOR ENCONTRA-SE NUM PROCESSO DE TRANSIÇÃO EM QUE AS MELHORES CONDIÇÕES SALARIAIS, A CRESCENTE QUALIFICAÇÃO DOS PROFISSIONAIS E A EVOLUÇÃO DA SUA IMAGEM CONTRIBUEM PARA REFORÇAR A ATRACTIVIDADE

sam pela logística preditiva, onde a inteligência artificial e o machine learning já permitem antecipar procura, otimizar inventários, redistribuir recursos e eliminar estrangulamentos em tempo real. Este avanço garante previsibilidade e capacidade de resposta em picos sazonais ou perante anomalias inesperadas. A última milha sustentável é outra das grandes mudanças, com a aposta em micro-hubs urbanos, rotas multimodais e frotas eléctricas ou de baixas emissões, que reduzem custos por entrega e melhoram a experiência do cliente.

Em paralelo, as empresas estão a investir em plataformas integradas que ligam WMS, TMS e ERP, criando uma visão única sobre pedidos, stocks e capacidade, o que permite decisões baseadas em dados e maior colaboração entre parceiros da cadeia de valor. A transparência em ESG também se tornou central, com reporte de emissões por rota, ecodesign de embalagens e indicadores sociais a influenciarem cada vez mais as decisões de negócio. Finalmente, ganha peso o talento híbrido, com

perfis que combinam operação e tecnologia – desde técnicos de automação a analistas de dados de supply chain ou gestores de frota eléctrica – tornando-se críticos para responder às novas exigências do sector.

O DESAFIO DO TALENTO

Atrair e reter pessoas continua a ser um ponto sensível. Os barómetros Randstad (Workmonitor e Employer Brand Research) mostram um tripé claro nas decisões de carreira: remuneração competitiva, equilíbrio vida-trabalho e segurança. No terreno, isto traduz-se em escalas previsíveis, descanso efectivo, planos de progressão transparentes e comunicação de propósito. A experiência do candidato é também crucial: processos rápidos, feedbacks claros e onboarding que prepare para a realidade operacional. Empresas que tratam o talento como activo estratégico têm menor rotatividade e melhor qualidade de match entre perfis e funções.

O sector tem dado passos visíveis no sentido da modernização e da valorização dos seus profissionais. Apesar de ser tradicionalmente



considerado pouco atractivo, os salários têm vindo a tornar-se cada vez mais competitivos, revelando um esforço claro de transformação. Num contexto marcado pela escassez não apenas de talento, mas até de pessoas disponíveis para integrar o mercado de trabalho, a aposta em upskilling e reskilling surge como condição essencial. Uma empresa que investe na formação e no desenvolvimento das competências dos seus colaboradores torna-se, inevitavelmente, mais atractiva.

A pressão mantém-se em motoristas de pesados e operadores de armazém, mas cresce sobretudo em perfis “tech-operacionais”: especialistas em WMS/TMS, técnicos de automação e AMR, analistas de supply chain, planeadores de última milha e gestores de frota eléctrica. À medida que a electrificação avança, sobem as necessidades em gestão de energia e manutenção eletrotécnica. A escassez acentua-se em picos como Black Friday e Natal, exigindo pools de talento dimensionadas, staffing ágil e relações de longo prazo com parceiros de recrutamento.

Ainda assim, persiste uma percepção de desvalorização quando comparado com outros sectores que gozam de maior reconhecimento social e mediático. No entanto, os dados do INE são claros: em média, a remuneração nesta área é superior à média da economia portuguesa. Tal evidência contrasta com a imagem que muitas vezes é projetada, revelando um desfasamento entre a realidade e a percepção.

Além das competências técnicas nucleares (condução, manuseamento, segurança), destacam-se: literacia digital aplicada à operação, análise de dados, noções de IA generativa e preditiva, eco-condução, planeamento digital de rotas, gestão de energia em armazéns, compras sustentáveis e métricas ESG. Nas soft skills, a resolução de problemas, a colaboração em ambientes 24/7, a comunicação entre turnos e a aprendizagem contínua são decisivas para manter operações estáveis em contextos mutáveis.

Os sinais de mudança, contudo, são cada vez mais evidentes. O sector encontra-se num processo de transição em que as melhores condições salariais, a crescente qualificação dos profissionais e a evolução da sua imagem contribuem para reforçar a atractividade. Destaca-se, ainda, o facto de a grande maioria da população profissional já possuir especialização, o que contraria a ideia de que se trata de uma área sustentada apenas em qualificações básicas. Trata-se, pelo contrário, de um sector em que a formação tem assumido um papel central e que se posiciona para responder aos desafios de um mercado exigente e em constante evolução.

A tecnologia só cria valor quando as pessoas a dominam. As empresas mais bem-sucedidas combinam academias internas com micro-learning em contexto de trabalho, certificações modulares e parcerias com centros de formação. Temos visto bons resultados no que diz respeito a apostas em reskilling que preparam operadores



A AUTOMAÇÃO
REMOVE
TAREFAS RE-
PETITIVAS E DE
RISCO, MAS CRIA
ESPAÇO PARA
FUNÇÕES DE
MAIOR RES-
PONSABILIDADE

e chefias intermédias para funções de maior valor – desde a operação assistida por dados até à coordenação de células automatizadas. O princípio é simples: formação curta, prática, certificada e imediatamente aplicável, com métricas claras (tempo-to-productivity, qualidade, segurança).

As empresas estão a redesenhar processos com células mais curtas e medições em tempo real. No armazém, a automação flexível reduz tempos de ciclo e erros; na frota, a transição energética avança com electrificação progressiva, biocombustíveis e formação em eco-condução. Tudo isto exige governação de dados e métricas ESG incorporadas na operação, não apenas em relatórios anuais.

A automação remove tarefas repetitivas e de risco, mas cria espaço para funções de maior responsabilidade: técnicos de manutenção de robótica, coordena-





TENDÊNCIAS

AS PRINCIPAIS TENDÊNCIAS QUE
MOLDAM O FUTURO DA LOGÍSTICA
PASSAM PELA LOGÍSTICA PREDITIVA



dores de operações data-driven, programadores de WMS/TMS, especialistas de planeamento e analistas de melhoria contínua. As equipas podem tornar-se mais pequenas, mas mais qualificadas; o foco desloca-se do “fazer” para o “orquestrar”. A transição deve ser gerida com comunicação transparente, requalificação e caminhos de progressão, evitando percepções de substituição sem futuro.

Na Randstad, estamos a integrar motores de matching suportados por IA, triagem inteligente de competências e plataformas de avaliação prática em ambiente simulado. Isto reduz time-to-hire, melhora quality-of-hire e dá visibilidade aos candidatos sobre os próximos passos. Em operações sazonais, combinamos analytics de procura com talent pooling para activar rapidamente equipas preparadas. Do lado das empresas, dashboards partilhados oferecem visibilidade

de sobre SLA de recrutamento, turnover e gaps de competências, permitindo decisões mais informadas e alinhadas com a operação.

SUSTENTABILIDADE COMO FATCOR COMPETITIVO

A descarbonização é um imperativo competitivo. Transição de frota, planeamento de carregamento e reporte de emissões por rota exigem novas competências (eco-condução avançada, gestão de energia, análise de ciclo de vida). Também contam as dimensões sociais: saúde e segurança, bem-estar, inclusão e progressão justa. O profissional do futuro combina operação segura, literacia digital e consciência ambiental – e as empresas que investirem neste perfil ganharão preferência de clientes e de candidatos.

Entre os nossos clientes vamos observando uma aposta nestas metas, com programas estruturados de segurança e ergonomia, hubs urbanos de última milha eléctrica, ecodesign de embalagens e compras responsáveis. As que mais se evidenciam alinham a agenda climática com a gestão de pessoas: escalas previsíveis, formação contínua e progressão real para quem prova desempenho. O resultado é um círculo virtuoso: maior produtividade, menor rotatividade e melhor reputação, com impacto directo na fidelização de clientes e na atracção de talento jovem.

O CAMINHO EM FRENTE

A recomendação é directa: olhe-se para a gestão de talento como acti-



» Olga Pamplona,
Regional
Business
Director da
Randstad

vo estratégico, ao nível da automação e da infraestrutura. Defina-se uma agenda integrada “Pessoas-Processos-Planeta”. Pessoas, para atrair e desenvolver talento com novas competências; Processos, para escalar tecnologia com impacto mensurável em produtividade e qualidade; Planeta, para garantir sustentabilidade ambiental e social que o mercado já exige. Quem alinhar estes três vectores ganhará velocidade, previsibilidade e licença social para operar num contexto cada vez mais exigente.

Em suma, a vantagem competitiva não virá apenas de novos robots ou de mais um software, mas da capacidade de transformar equipas, dados e propósito numa operação ágil, segura e sustentável. É esse o desafio das transportadoras e da logística em Portugal: colocar o talento no centro, a tecnologia ao serviço e a sustentabilidade como direcção. ●





PÉ DE ORELHA

POR:

João Filipe Torneiro

ORADOR, CONSELHEIRO ESTRATÉGICO E AUTOR



DO PRIMEIRO OLÁ À SUSTENTABILIDADE DO NEGÓCIO

O roteiro estratégico do Customer Equity



Quanto vale um cliente que regressa muitas vezes?

Imagine esta situação: numa sexta-feira chuvosa, dois ciclistas entram na mesma loja de bicicletas premium. Um compra uma urbana elegante por 1000€. O outro leva uma mountain-bike topo de gama de 4500€. Quem gera mais valor?

Saiba ainda que, um ano depois, o primeiro já voltou cinco vezes

para comprar acessórios, fazer um “upgrade” do selim, revisões e, numa das vezes, trouxe uma amiga consigo que comprou outra bicicleta igual à sua. O segundo, entretanto, ainda nem respondeu ao email da entrega.

Alguma vez viveu uma situação do género da do ciclista urbano? Bem-vindo ao mundo do Customer Equity (património de clientes): o valor total que a sua carteira de clientes, actual e futura, pode gerar.

E qual a relevância actual deste conceito? Num mercado onde a próxima inovação chega amanhã de manhã, gerir com base nas vendas de ontem é como usar um GPS sem actualizar os mapas. O Customer Lifetime Value (CLV) pondera o ticket médio, a frequência de compra e a longevidade de cada relação com o cliente. Somando todos os CLV, obtém-se o Customer Equity: a métrica que permite melhor decidir onde investir, quem reter e quem simplesmente acompanhar. Sabe quem são os seus “clientes-embaixadores”?

AS TRÊS ALAVANCAS DO CUSTOMER EQUITY

1. Vale mesmo a pena? (Value Equity)

Qualidade percebida, preço justo e zero de fricção na experiência. O seu produto continua a merecer o lugar na dispensa do consumidor? Se não, prepare-se: a concorrência poderá dar resposta em três cliques.

2. Marca ou mercadoria? (Brand Equity)

Propósito, confiança e memória emocional formam um escudo que nem as promoções-relâmpago conseguem atravessar. Se a sua marca desaparecesse amanhã, quem contaria a sua história ao jantar?

3. Relação ou transação? (Relationship Equity)

Programas que recompensam, suporte que surpreende e mensagens que chegam na hora certa. Os dados geram cuidado e este gera retenção. Quando foi a última vez que agradeceu a um cliente antes de lhe tentar vender outro produto ou serviço?

MÉTRICA VIVA, DECISÕES VIVAS

Monitorizar o CLV em tempo real, segmentar por potencial e trocar campanhas massivas por microexperiências que fidelizam são exemplos de pequenos ajustes que, em seis meses, podem elevar substancialmente o seu Customer Equity... Sem contratar um único vendedor adicional.

É esta abordagem de centralidade no cliente que se revela em Rota de Valor, livro que alicerça este artigo, onde se detalham estratégias e ferramentas, como o CC Loop®, que facilitam a geração de mais valor e a sustentabilidade dos negócios.

E AGORA?

Na prática, qual poderá ser o primeiro passo: Calcular o CLV? Repensar a estratégia de fidelização? Ou simplesmente perguntar aos melhores clientes: “O que vos faria ficar para sempre?” O crescimento do seu Customer Equity poderá revelar-se na próxima resposta. Não a evite! ●

Dá balanço à tua vida



O SUPLEMENTO NATURAL DE MAGNÉSIO PARA TODOS OS DIAS

SUPLEMENTO ALIMENTAR.

Magnésio Supremo e **Magnésio Supremo Limão**, são **suplementos alimentares** com magnésio que contribuem para a redução do cansaço e da fadiga, para o normal metabolismo produtor de energia, para o normal funcionamento muscular e normal função psicológica. Os suplementos alimentares não devem ser utilizados como substitutos de um regime alimentar variado e equilibrado, nem de um estilo de vida saudável. É importante para a saúde manter um modo e um estilo de vida saudável e um regime alimentar variado e equilibrado. Não deve ser excedida a toma diária recomendada. Leia atentamente a informação na rotulagem. Para mais informações contacte o responsável pela colocação do produto no mercado.

Magnésio Supremo Donna é um **suplemento alimentar** com magnésio, vitamina B6, folato, vitamina K2, vitamina D3 e vitamina B12 que contribuem para a regulação da atividade hormonal, para a redução do cansaço e da fadiga, para a manutenção de ossos normais e para o normal funcionamento do sistema imunitário. Os suplementos alimentares não devem ser utilizados como substitutos de um regime alimentar variado e equilibrado, nem de um estilo de vida saudável. É importante para a saúde manter um modo e um estilo de vida saudável e um regime alimentar variado e equilibrado. Não deve ser excedida a toma diária recomendada. Leia atentamente a informação na rotulagem. Para mais informações contacte o responsável pela colocação do produto no mercado.