

Pedro Miguel de Andrade António

**ESTRATÉGIAS DE ENTRADA NO MERCADO GLOBAL
FORWARDING EM PORTUGAL: O CASO XPO
LOGISTICS**

Estágio Profissional para obtenção do grau de Mestre em Direção
Comercial e Marketing

Orientador: Professora Doutora Susana Mesquita

Instituto Superior de Administração e Gestão

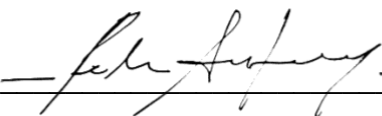
PORTO, JULHO DE 2025

DECLARAÇÃO DE HONRA

Eu, Pedro Miguel de Andrade António abaixo assinado, estudante do mestrado em Direção Comercial e Marketing do Instituto Superior de Administração e Gestão, com o nº 231240028, declaro por minha honra que o presente trabalho académico foi elaborado exclusivamente por mim, e respeita os direitos de autor e não contém qualquer plágio.

Por ser verdade e me ter sido solicitada apresento esta declaração que vai assinada por mim.

Porto, 04/07/2025



AGRADECIMENTOS

Gostaria de expressar o meu mais sincero agradecimento a todos aqueles que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste estágio e para a conclusão deste relatório.

Em primeiro lugar, agradeço ao meu orientador, professora doutora Susana Mesquita, pela orientação contínua, pelos valiosos ensinamentos e pelo incentivo constante ao longo de todo este processo. A sua orientação foi determinante para o meu crescimento académico e profissional.

Quero também agradecer à *XPO Logistics* pela oportunidade de realizar o estágio e pelo acolhimento que me foi dado. Esta experiência foi uma etapa fundamental no meu desenvolvimento profissional e pessoal.

Um agradecimento especial a Paulo Melo e Avelino Silva bem como a todos os meus colegas de trabalho, que me acompanharam ao longo desta jornada e partilharam comigo o seu conhecimento, tornando este percurso mais enriquecedor e agradável.

À minha família e à minha namorada, que sempre estiveram presentes, dando-me força e apoio incondicionais, o meu mais profundo agradecimento. Sem o vosso suporte, este objetivo teria sido muito mais difícil de alcançar.

A todos, o meu sincero obrigado!

" Quem olha para fora, sonha; quem olha para dentro, desperta." - Carl Jung

RESUMO

O presente relatório, desenvolvido no âmbito do Mestrado em Direção Comercial e Marketing do Instituto Superior de Administração e Gestão, analisa as estratégias de entrada no mercado português de *global forwarding*, com especial enfoque na atuação da empresa *XPO Logistics*. O objetivo central é compreender os desafios logísticos, as oportunidades existentes e os critérios de seleção de operadores internacionais, num contexto de cadeias globais de abastecimento cada vez mais complexas.

A investigação adota uma abordagem quantitativa, suportada por uma revisão de literatura especializada e pela aplicação de um questionário estruturado aplicado a 315 empresas com operações internacionais. A análise estatística permitiu identificar padrões de comportamento logístico, níveis de satisfação com os serviços atuais e perceções estratégicas relativamente à digitalização, intermodalidade e sustentabilidade.

Os resultados revelam que a maioria das empresas apresenta uma posição neutra quanto à satisfação com serviços de *global forwarding*, mas reconhece o elevado potencial de inovação e crescimento associado à transformação digital e à integração modal. Verificaram-se diferenças estatisticamente significativas consoante do setor de atividade, da região, do volume exportado e do perfil das operações marítimas, fornecendo indicadores relevantes para a redefinição de estratégias comerciais.

Conclui-se que Portugal constitui uma plataforma atrativa para operadores de *global forwarding* sendo, por isso, essencial reforçar práticas sustentáveis, investir em soluções tecnológicas inovadoras e adaptar os serviços às especificidades de diferentes segmentos empresariais. Este trabalho visa contribuir para a reflexão sobre a competitividade logística nacional, oferecendo recomendações práticas para operadores internacionais, como a *XPO Logistics*, no contexto do mercado português.

Palavras-chave: Estratégias de Entrada; *Global Forwarding*; Logística Internacional; Competitividade; XPO Logistics.

ABSTRACT

This The present report, developed within the scope of the Master's Degree in Commercial Management and Marketing at the Instituto Superior de Administração e Gestão, analyses the market entry strategies for global forwarding in Portugal, with a particular focus on the operations of XPO Logistics. The main objective is to understand the logistical challenges, existing opportunities, and the criteria for selecting international operators, in the context of increasingly complex global supply chains.

The research adopts a quantitative approach, supported by a review of specialised literature and the application of a structured questionnaire administered to 315 companies with international operations. The statistical analysis enabled the identification of logistical behaviour patterns, satisfaction levels with current services, and strategic perceptions regarding digitalisation, intermodality, and sustainability.

The results reveal that the majority of companies maintain a neutral stance regarding satisfaction with global forwarding services, yet recognise the high potential for innovation and growth associated with digital transformation and modal integration. Statistically significant differences were found according to sector of activity, region, export volume, and the profile of maritime operations, providing relevant indicators for the redefinition of commercial strategies.

It is concluded that Portugal represents an attractive platform for global forwarding operators and, therefore, it is essential to strengthen sustainable practices, invest in innovative technological solutions, and adapt services to the specificities of different business segments. This study aims to contribute to the discussion on national logistical competitiveness, offering practical recommendations for international operators, such as XPO Logistics, within the context of the Portuguese market.

Key-words: Entry Strategies; Global Forwarding; International Logistics; Competitiveness; XPO Logistics.

ÍNDICE

DECLARAÇÃO DE HONRA	II
AGRADECIMENTOS	III
RESUMO	IV
ABSTRACT	V
ÍNDICE	VI
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	VIII
ÍNDICE DE TABELAS	IX
ÍNDICE DE FIGURAS	XI
1. INTRODUÇÃO	1
2. ENQUADRAMENTO TÉCNICO E CIENTÍFICO.....	3
2.1. Conceito de Global Forwarding:	3
2.2. Operações Internacionais das Empresas Portuguesas	4
2.3. Contextualização e Estratégias de Internacionalização	5
2.4. Desafios nas Operações Internacionais	6
2.5. Fatores Críticos de Sucesso	7
2.6. Estudos de Caso e Evidências Empíricas	8
2.7. Estratégias de Entrada no Mercado de Global Forwarding em Portugal:	9
2.8. Importância da Intermodalidade e Sustentabilidade no Setor	10
2.9. Desafios e Oportunidades no Setor	12
3. DIAGNÓSTICO DA EMPRESA E DA PROBLEMÁTICA	14
3.1. XPO Logistics	14
3.2. Estrutura Organizacional e Organograma da Empresa.....	16
3.3. Posição no Mercado e Portefólio de Clientes	23
3.4. Contributo para a Sociedade	28
3.5. Desafios e Perspetivas Futuras	28
3.6. Análise PESTAL da XPO Logistics em Portugal	30
3.7. Análise SWOT da XPO Logistics em Portugal	33
3.7.1. Forças (Strengths)	34
3.7.2. Fraquezas (Weaknesses)	34
3.7.3. Oportunidades (Opportunities).....	34
3.7.4. Ameaças (Threats).....	35
4. METODOLOGIA, ATIVIDADES DESENVOLVIDAS E CONTRIBUTOS PARA A ORGANIZAÇÃO	36
4.1. Metodologia Quantitativa	38
4.1.1. Análise Descritiva	38
4.1.1. Análise de Normalidade e Consistência Interna	53

4.1.2. Análise Comparativa	55
5. REFLEXÃO E AUTOAVALIAÇÃO DO TRABALHO.....	72
6. CONCLUSÃO	74
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	75
ANEXOS.....	75

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

2PL - Second Party Logistics

3PL - Third Party Logistics

4PL - Fourth Party Logistics

AICEP - Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

ANACOM - Autoridade Nacional de Comunicações

ANI – Agência Nacional de Inovação

BI - Business Intelligence

CRM - Customer Relationship Management

ECOWAS - Economic Community of West African States

FTL – Full Truck Load

IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação

INE – Instituto Nacional de Estatística

INL – Laboratório Ibérico Internacional de Nanotecnologia

KPI – Key Performance Indicators

LTL – Less Than Truck Load

NYSE - New York Stock Exchange

PESTAL - Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental e Legal

PIB – Produto Interno Bruto

PME – Pequenas e Médias Empresas

RGPD - Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados

RTE-T - Rede Transeuropeia de Transportes

SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

TEU – Twenty-foot Equivalent Unit

TMS – Transportation Management System

WMS – Warehouse Management System

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Análise SWOT	33
Tabela 2 - Frequência absoluta (n) e percentagem (%) dos dados das empresas	39
Tabela 3 - Frequência absoluta (n) e percentagem (%) do meio de transporte de mercadorias mais frequentemente utilizado	40
Tabela 4 - Frequência absoluta (n) e percentagem (%) tendo em conta se já tinha realizado transporte de operações internacionais por via marítima	42
Tabela 5 - Frequência absoluta (n) e percentagem (%) tendo em conta a responsabilidade nas exportações e importações	43
Tabela 6 - Frequência absoluta (n) e percentagem (%) tendo em conta o porto marítimo mais utilizado pela sua empresa para expedição ou receção de mercadorias	44
Tabela 7 - Frequência absoluta (n) e percentagem (%) tendo em conta os Desafios Logísticos	46
Tabela 8 - Frequência absoluta (n) e percentagem (%) tendo em conta os Critérios de Escolha	48
Tabela 9 - Frequência absoluta (n) e percentagem (%) tendo em conta a satisfação atual	49
Tabela 10 - Frequência absoluta (n) e percentagem (%) tendo em conta as oportunidades percebidas no setor	51
Tabela 11 - Teste de normalidade e consistência interna das quatro dimensões em estudo	54
Tabela 12 - Teste comparativo nas quatro dimensões em estudo tendo em conta a atividade principal da empresa	56
Tabela 13 - Teste comparativo nas quatro dimensões em estudo tendo em conta a dimensão da empresa	57
Tabela 14 - Teste comparativo nas quatro dimensões em estudo tendo em conta a região do país onde a empresa se situa	59
Tabela 15 - Teste comparativo nas quatro dimensões em estudo tendo em conta o tipo de operações internacionais da empresa	61
Tabela 16 - Teste comparativo nas quatro dimensões em estudo tendo em conta se a empresa realizava comércio por transporte marítimo.....	63

Tabela 17 - Teste comparativo nas quatro dimensões em estudo tendo em conta quantos TEUs a empresa exporta por ano	64
Tabela 18 - Teste comparativo nas quatro dimensões em estudo tendo em conta o responsável pela negociação e transporte nas exportações	66
Tabela 19 - Teste comparativo nas quatro dimensões em estudo tendo em conta o responsável pela negociação e transporte nas importações	69

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Logótipo da XPO Logistics	14
Figura 2 - Valores e Cultura Organizacional	18
Figura 3 - Organograma XPO Logistics Portugal	21
Figura 4 - Portefólio de Clientes: Automotivo	25
Figura 5 - Portefólio de Clientes: Retalho	25
Figura 6 - Portefólio de Clientes: Indústria	26

1. INTRODUÇÃO

O presente relatório de estágio, elaborado no âmbito do mestrado em Direção Comercial e Marketing do Instituto Superior de Administração e Gestão, visa refletir de forma estruturada, crítica e fundamentada sobre a experiência profissional realizada na *XPO Logistics* Portugal, bem como sobre os respetivos contributos para a consolidação de competências académicas, técnicas e comportamentais, num contexto empresarial de elevada complexidade e exigência. Este exercício académico assume particular relevância ao associar, de forma integrada, a vertente prática do estágio curricular à análise aprofundada de uma problemática estratégica concreta: as estratégias de entrada no mercado português de *global forwarding* por parte de operadores multinacionais.

Num cenário global marcado por uma acentuada volatilidade económica, alterações geopolíticas disruptivas e transformações estruturais nas cadeias logísticas, a logística internacional (e, em particular, o segmento de *global forwarding*) adquire um papel central na dinâmica do comércio mundial e no reposicionamento estratégico das organizações. Portugal, mercê da sua localização geoestratégica privilegiada e da crescente integração em redes logísticas transcontinentais, apresenta-se como um território simultaneamente desafiante e promissor para empresas que pretendem expandir as suas operações na Europa do Sul. Neste contexto, a análise das estratégias de entrada no mercado nacional revela-se imprescindível para compreender não apenas os fatores críticos de sucesso, mas também os constrangimentos estruturais e conjunturais que moldam o ambiente competitivo do setor.

A escolha da *XPO Logistics* como caso de estudo fundamenta-se no facto de esta entidade representar uma referência global no setor da logística e dos transportes, operando sob um modelo de negócio tecnologicamente avançado, altamente escalável e sustentado por uma filosofia de melhoria contínua, inovação disruptiva e sustentabilidade ambiental. O seu posicionamento no mercado português, embora consolidado, encontra-se em processo contínuo de otimização, exigindo uma análise metódica das suas práticas comerciais, operacionais e estratégicas, nomeadamente no que respeita à articulação entre a estrutura global da organização e as especificidades do mercado local.

Durante o estágio curricular, desenvolvido no Departamento Comercial da delegação nacional, foram desenvolvidas atividades de natureza eminentemente prática, com especial enfoque na análise de dados de desempenho, na elaboração de propostas comerciais personalizadas, na gestão de relações com clientes empresariais e na

articulação interdepartamental com as áreas operacionais e técnicas. Esta imersão permitiu não apenas a consolidação dos conhecimentos teóricos adquiridos no percurso formativo, como também o desenvolvimento de competências transversais essenciais à prática profissional na área da gestão comercial e da logística integrada.

Paralelamente, o presente relatório incorpora uma componente investigativa, alicerçada numa metodologia quantitativa suportada pela recolha e análise de dados obtidos junto de empresas portuguesas com atividade internacional, com o objetivo de aferir as preferências, os desafios logísticos e as oportunidades percebidas no setor de *global forwarding*. Este estudo empírico, complementado por uma revisão exaustiva da literatura científica e técnica, permite situar a problemática num enquadramento conceptual robusto e fornecer contributos válidos para a compreensão dos fatores que influenciam a decisão de entrada de operadores logísticos no mercado português.

Assim, este relatório assume um carácter tripartido: descritivo, ao apresentar as atividades desenvolvidas no contexto do estágio; analítico, ao explorar as condições de entrada e atuação da XPO Logistics em Portugal; propositivo, ao sugerir linhas orientadoras e reflexões estratégicas suscetíveis de acrescentar valor ao setor. Esta abordagem integrada visa não apenas evidenciar a relevância do estágio como instrumento de aprendizagem experiencial, mas também contribuir de forma efetiva para o conhecimento académico e aplicado no domínio da logística internacional.

Em suma, pretende-se que este trabalho reflita o rigor científico, a profundidade analítica e a maturidade crítica que se exigem a um relatório de mestrado, promovendo, simultaneamente, uma ponte sólida entre o saber académico e a realidade empresarial. A experiência vivida, analisada e aqui relatada constitui, pois, uma etapa determinante no percurso de profissionalização do autor, bem como um contributo válido para a reflexão estratégica sobre a competitividade logística de Portugal num mundo globalizado e em constante mutação.

2. ENQUADRAMENTO TÉCNICO E CIENTÍFICO

2.1. Conceito de Global Forwarding:

A logística internacional, também designada por *global forwarding*, desempenha um papel crucial no comércio global, ao facilitar a movimentação eficiente de mercadorias através de fronteiras internacionais. Este processo envolve a coordenação de múltiplos modos de transporte, incluindo marítimo, aéreo, terrestre e ferroviário, assegurando que os produtos atinjam os mercados de destino de forma atempada e económica. A complexidade inerente à logística internacional exige uma compreensão aprofundada das regulamentações aduaneiras, dos acordos comerciais e das dinâmicas específicas de cada mercado regional.

A relevância estratégica da logística internacional é amplamente reconhecida na literatura académica. Kaluza et al. (2010) analisaram a complexidade da rede global de movimentos de navios de carga, evidenciando o papel das redes de transporte marítimo na facilitação do comércio internacional. De igual modo, Cocone et al. (2021) abordam a otimização em tempo real das operações logísticas transfronteiriças, enfatizando a importância de sistemas inteligentes de transporte para melhorar a eficiência das operações logísticas globais.

No contexto da distribuição de carga em larga escala, Stopar et al., (2020) propuseram métodos para o planeamento de redes logísticas de grande escala, abordando os desafios associados à complexidade e dimensão das operações logísticas internacionais.

A eficiência logística é também um fator determinante no desempenho comercial dos países. Festus (2021) investigou o papel da logística e dos seus componentes nos fluxos comerciais de países selecionados da ECOWAS, fornecendo evidências empíricas sobre a relação entre a performance logística e os fluxos comerciais.

A integração de tecnologias avançadas na logística internacional tem sido objeto de estudo para melhorar a eficiência e a resiliência das cadeias de abastecimento globais. Marmolejo-Saucedo (2022), propôs uma *framework* de "gémeo digital" para problemas de otimização em larga escala nas cadeias de abastecimento, destacando a importância da digitalização na logística moderna.

A sustentabilidade ambiental nas operações logísticas internacionais é outro aspeto crítico. Tostes et al., (2020) analisou o uso de energia, emissões de carbono e

intensidades do transporte ferroviário mundial entre 1840 e 2020, fornecendo insights sobre a evolução da eficiência energética no setor de transportes.

Num contexto semelhante ao português, Robles (2001) abordou a prestação de serviços de logística integrada na indústria automobilística no Brasil, oferecendo uma perspetiva comparativa relevante para a logística internacional em Portugal que se caracteriza muito também pelo transporte de mercadoria automobilística, sendo um ponto de passagem para toda a Europa.

A gestão eficaz da logística internacional permite que as empresas acedam a mercados emergentes, aproveitando novas oportunidades de crescimento e diversificação geográfica. No entanto, este campo enfrenta desafios significativos, incluindo a complexidade regulatória e os riscos geopolíticos, que requerem soluções inovadoras e adaptativas.

2.2. Operações Internacionais das Empresas Portuguesas

As operações internacionais das empresas portuguesas têm vindo a assumir uma importância crescente no contexto económico nacional, refletindo uma estratégia de expansão e integração nos mercados globais. Este fenómeno é impulsionado por múltiplos fatores, entre os quais se destacam a necessidade de diversificação de mercados, a procura por vantagens competitivas e a adaptação às exigências do comércio internacional (Lopes da Costa et al., 2022; Pereira & Pinto, 2017).

A internacionalização é particularmente relevante para as PME, que representam a espinha dorsal do tecido empresarial português. Muitas destas empresas iniciam o seu processo de expansão através de exportações diretas, consideradas a via mais acessível e de menor risco (Sá, 2023).

Além das motivações estratégicas, existem também diversos obstáculos à internacionalização, nomeadamente barreiras culturais, legais e económicas, bem como limitações de recursos internos.

Por outro lado, a proximidade cultural e geográfica continua a desempenhar um papel relevante. Um estudo sobre empresas portuguesas a operar em Marrocos revelou que fatores como preços competitivos, incentivos fiscais e a familiaridade cultural influenciam significativamente a escolha dos destinos de internacionalização (Silva et al. 2024).

Para mitigar os riscos e apoiar o sucesso do processo internacional, entidades públicas como a AICEP desempenham um papel central, oferecendo consultoria estratégica,

apoio à presença em feiras internacionais e financiamento à exportação (Lopes da Costa et al., 2022).

Para reforçar a relevância do setor de global forwarding em Portugal, importa salientar alguns indicadores-chave do contexto económico nacional. De acordo com o Instituto Nacional de Estatística (INE), em 2023 as exportações portuguesas totalizaram cerca de 77 mil milhões de euros, representando um aumento de 4,7% face a 2022, o que evidencia o papel crescente do comércio internacional na economia nacional (INE, 2024).

No que diz respeito à infraestrutura logística, os portos nacionais movimentaram mais de 90 milhões de toneladas em 2023, com destaque para o Porto de Sines, que se consolidou como o principal *hub* de contentores do país (AMT, 2023).

Além disso, o setor de Transportes e Armazenagem representa cerca de 4% do PIB e emprega mais de 170.000 pessoas, reforçando a sua relevância enquanto motor de emprego e desenvolvimento económico (IMT, 2023).

Assim, o contexto nacional oferece condições favoráveis para o crescimento de operadores de *global forwarding*, exigindo simultaneamente uma resposta estratégica aos desafios logísticos, à intermodalidade e à sustentabilidade do setor.

2.3. Contextualização e Estratégias de Internacionalização

A internacionalização das empresas portuguesas manifesta-se através de diferentes estratégias, como as exportações diretas, o estabelecimento de parcerias estratégicas, *joint ventures* e o investimento direto estrangeiro. Estas abordagens permitem às empresas aceder a novos mercados, aumentar a sua base de clientes e diluir os riscos associados à dependência do mercado interno.

A adoção de uma estratégia eficaz de internacionalização exige uma compreensão aprofundada das especificidades culturais, económicas e legais dos mercados-alvo. Estudos como o de Franco (2011) reforçam a importância das alianças estratégicas como mecanismo de entrada em mercados internacionais, destacando que o sucesso destas depende, em grande medida, da confiança mútua entre os parceiros, da definição clara de objetivos, da compatibilidade organizacional e da comunicação contínua. O autor sublinha ainda o papel do apoio governamental e da experiência prévia como fatores críticos de sucesso.

Fonseca (2008), ao analisar o apoio internacional durante a transição portuguesa para a democracia, evidencia como a intervenção de agentes externos contribuiu para moldar políticas públicas e estruturas económicas que viriam, mais tarde, a influenciar o ambiente empresarial e as suas estratégias de internacionalização. Esta perspetiva histórica é relevante, pois ajuda a compreender as raízes institucionais e geopolíticas que ainda hoje condicionam as opções estratégicas das empresas portuguesas nos mercados externos.

2.4. Desafios nas Operações Internacionais

A internacionalização das empresas portuguesas constitui um processo multifacetado, pautado por um conjunto de desafios intrínsecos que, quando não devidamente equacionados, podem comprometer seriamente a eficácia e a sustentabilidade das operações em mercados além-fronteiras. Um dos primeiros obstáculos a considerar prende-se com as barreiras de natureza cultural e linguística, as quais se revelam determinantes na construção de relações comerciais robustas e na promoção de uma comunicação empresarial eficaz. A literatura especializada evidencia que a ausência de competência intercultural e o desconhecimento das idiossincrasias socioculturais dos mercados de destino tendem a gerar mal-entendidos e ruturas negociais, exigindo, por conseguinte, uma preparação estratégica alicerçada em conhecimento contextual e práticas de sensibilização cultural (Ge, 2023; Costa & Figueira, 2016). Mais do que aplicar estratégias padronizadas, as empresas devem desenvolver capacidades de adaptação às realidades culturais, económicas e jurídicas dos mercados onde pretendem atuar.

Do mesmo modo, a complexidade regulatória nos mercados internacionais emerge como um vetor de elevada relevância estratégica. A multiplicidade de quadros legislativos, normas técnicas e regimes fiscais impõe um escrutínio contínuo e a necessidade de conformidade rigorosa por parte das empresas que aspiram a operar num contexto globalizado. Neste domínio, Ge (2023), propõe modelos quantitativos de análise de barreiras legais com base em relatórios corporativos, revelando a correlação entre obstáculos regulatórios e a resiliência estratégica das entidades exportadoras. Em consonância com esta perspetiva, os dados mais recentes divulgados pelo INE (2024) indicam que, em 2023, existiam em Portugal 32.188 sociedades com perfil exportador, representando 6,3 % do total das sociedades não financeiras e sendo responsáveis por 35,3 % do volume de negócios e 33,3 % do valor acrescentado bruto do setor, o que denota a relevância macroeconómica das atividades internacionais no tecido empresarial nacional.

No plano competitivo, a entrada em mercados estrangeiros implica a confrontação direta com concorrentes locais e internacionais frequentemente dotados de maior maturidade operacional e superior conhecimento do mercado. Esta realidade impõe às empresas portuguesas a necessidade de desenvolver propostas de valor distintivas, acompanhadas de estratégias de posicionamento refinadas, capazes de garantir diferenciação e captação de quota de mercado. A literatura sobre a internacionalização das pequenas e médias empresas nacionais, nomeadamente no período pós-crise financeira, evidencia uma preferência por abordagens incrementais e de baixo risco, onde a exportação é frequentemente o ponto de partida para processos mais robustos de investimento direto estrangeiro (AICEP, 2023).

Adicionalmente, a gestão de recursos humanos em contextos multiculturais constitui um desafio de ordem estrutural. A coordenação de equipas dispersas geograficamente, a necessidade de liderar em ambientes culturalmente diversos e a retenção de talento internacional exigem competências organizacionais sofisticadas. Programas institucionais como o Inov Contacto, promovido pela AICEP, têm procurado mitigar estas dificuldades, proporcionando às empresas portuguesas acesso a jovens profissionais qualificados e com formação orientada para a internacionalização.

Importa ainda salientar que o sucesso da inserção internacional das empresas portuguesas depende de uma leitura abrangente dos fatores de risco político e regulatório. É importante sublinhar a importância de instrumentos analíticos capazes de antecipar alterações nos ambientes institucionais e macroeconómicos dos países de destino, construindo mecanismos de mitigação baseados na diversificação geográfica e na constituição de alianças estratégicas.

Por conseguinte, a internacionalização eficaz não pode ser concebida como uma mera extensão das operações domésticas, mas antes como um processo profundamente estratégico, exigente em termos de planeamento, capacidade adaptativa e solidez institucional. A consolidação da presença de Portugal nos mercados globais passará, assim, por uma articulação virtuosa entre conhecimento regulatório, sensibilidade cultural, inovação estratégica e valorização do capital humano, sustentada por políticas públicas e redes de apoio à internacionalização empresarial.

2.5. Fatores Críticos de Sucesso

Para mitigar os desafios inerentes às operações internacionais, as empresas portuguesas devem considerar um conjunto de fatores críticos de sucesso. Em primeiro lugar, a inovação e diferenciação assumem um papel essencial, na medida em que investir no desenvolvimento de produtos e serviços inovadores permite às empresas

destacar-se da concorrência e responder de forma mais eficaz às necessidades específicas dos mercados locais. Em paralelo, o conhecimento de mercado revela-se igualmente crucial: a realização de análises detalhadas sobre as preferências dos consumidores, as tendências emergentes e as dinâmicas competitivas facilita a adaptação da oferta e das estratégias de marketing a cada contexto.

Outro fator determinante é o estabelecimento de parcerias locais. A criação de alianças estratégicas com parceiros nos mercados-alvo pode não só facilitar o processo de entrada, como também proporcionar um acesso privilegiado a redes de distribuição e conhecimento contextual relevante. Finalmente, a capacitação interna constitui um pilar de sustentação das operações internacionais. O desenvolvimento de competências relacionadas com a gestão intercultural, nomeadamente através da formação em línguas estrangeiras e da promoção de uma compreensão profunda das especificidades culturais, económicas e legais de cada mercado, reforça significativamente a capacidade de atuação eficaz em contextos globais.

Tal como defende Root (1994), o sucesso das empresas em mercados internacionais está intimamente ligado à sua capacidade de inovar, adaptar-se às condições locais e construir parcerias sólidas que facilitem o acesso ao mercado. Esta perspetiva é reforçada por Leonidou et al. (2013), que sublinham que o desempenho internacional depende, em grande medida, da combinação entre capacidades internas (como conhecimento e inovação), estratégias orientadas ao mercado e uma abordagem proativa na gestão de relacionamentos com parceiros externos.

2.6. Estudos de Caso e Evidências Empíricas

A literatura académica apresenta diversos estudos que ilustram as experiências de internacionalização das empresas portuguesas. Por exemplo, Fonseca (2010) realça o papel da República Federal da Alemanha no apoio à transição portuguesa para a democracia, evidenciando a importância do apoio internacional nos processos de transformações políticas e económicas.

Adicionalmente, Bello Muñoz e Alcívar Martínez (2025), analisam a política comercial internacional e a sua influência no desenvolvimento das exportações do setor pesqueiro, oferecendo contributos relevantes sobre estratégias de internacionalização em setores específicos.

As operações internacionais das empresas portuguesas representam uma componente vital para o crescimento económico e a competitividade nacional. Embora os desafios sejam significativos, a adoção de estratégias bem delineadas, sustentadas por

inovação, conhecimento de mercado e parcerias sólidas, potencia o sucesso nos mercados globais. A investigação académica contínua neste domínio contribui com dados empíricos que apoiam as empresas na navegação das complexidades associadas à internacionalização.

2.7. Estratégias de Entrada no Mercado de Global Forwarding em Portugal:

A entrada no mercado português de *global forwarding* requer uma abordagem estratégica robusta e adequada às especificidades do mercado local. Trata-se de um setor caracterizado por dinâmicas próprias, como a predominância de transportes rodoviários, a relevância dos portos marítimos, e a necessidade de integração nas cadeias logísticas globais. As estratégias de entrada devem considerar a infraestrutura disponível, as exigências regulamentares, os fatores competitivos e os desafios estruturais do contexto português.

O transporte rodoviário, sendo o principal modo utilizado em Portugal, desempenha um papel crucial nas operações de *global forwarding*. Segundo Abreu (2018), o setor rodoviário em Portugal enfrenta desafios significativos relacionados com regulamentações ambientais, custos de operação e modernização de infraestruturas, o que deve ser considerado por empresas que pretendem atuar neste mercado.

A infraestrutura logística em Portugal, incluindo portos e centros de distribuição, é um fator estratégico na definição das estratégias de entrada. Gonçalves (2022) enfatiza que os portos de Sines, Leixões e Lisboa desempenham um papel fundamental no posicionamento de Portugal como um *hub* logístico na Europa, mas as limitações na conectividade ferroviária e rodoviária podem afetar a competitividade do setor. Este contexto sugere que as empresas que pretendem entrar no mercado invistam em soluções integradas de operações intermodais. Esta abordagem permite maximizar a eficiência logística e responder melhor às exigências do setor.

No que respeita à competitividade, é importante destacar que os portos portugueses operam num ambiente de alta concentração de mercado, com poder significativo por parte de operadores estabelecidos. Este fator implica que novas empresas devem desenvolver estratégias diferenciadas para competir efetivamente, como parcerias locais ou investimento em tecnologia avançada.

Por outro lado, a análise de desempenho logístico global posiciona Portugal de forma favorável em termos de infraestrutura básica, mas identifica áreas de melhoria na eficiência e nos serviços oferecidos. Segundo Anceschi et al. (2023), a capacidade de

fornecer soluções logísticas adaptadas às necessidades dos clientes e a digitalização dos processos são fatores-chave para o sucesso no mercado português.

A escolha do modelo de entrada, como *joint ventures*, investimentos diretos ou exportação de serviços, depende do grau de controlo desejado pela empresa e dos recursos disponíveis (Hennart, 2022). De acordo com o modelo *Uppsala*, revisitado por Figueira-de-Lemos e Ferreira (2024), a colaboração com parceiros locais pode ser uma forma eficaz de reduzir riscos e alavancar conhecimentos específicos do mercado.

Outro ponto relevante para a entrada no mercado é a cooperação horizontal entre empresas logísticas. Serrano-Hernández et al. (2017), argumentam que colaborações estratégicas entre operadores podem não apenas aumentar a eficiência, mas também facilitar a superação de barreiras de entrada no mercado português.

Em termos regulatórios, Lopes (2020), salienta que a conformidade com as normas europeias e locais é uma questão crítica. Empresas que investem em sustentabilidade e atendem aos requisitos ambientais tendem a ter uma vantagem competitiva no setor logístico em Portugal.

Em síntese, as estratégias de entrada devem ser cuidadosamente adaptadas às condições locais. Investimentos em tecnologia, cooperação estratégica e integração nas infraestruturas existentes são cruciais. Investimentos em tecnologia, cooperação estratégica e integração eficiente nas infraestruturas logísticas locais são determinantes para alcançar o sucesso no mercado. Empresas que abordam o mercado com uma visão de longo prazo e que alinham suas operações às necessidades do contexto português estão melhor posicionadas para prosperar neste setor em crescimento.

2.8. Importância da Intermodalidade e Sustentabilidade no Setor

A intermodalidade e a sustentabilidade são pilares fundamentais para o desenvolvimento do setor de *global forwarding* em Portugal. A utilização combinada de diferentes modos de transporte, como o marítimo, ferroviário e rodoviário, representa uma oportunidade para otimizar a eficiência logística e, simultaneamente, reduzir os impactos ambientais, uma prioridade crescente no contexto atual.

No que concerne à sustentabilidade, a implementação de práticas verdes é cada vez mais necessária face às exigências regulamentares e às expectativas sociais. Filipe e Resgate (2012) sublinha que a adoção de medidas verdes pelas empresas de transporte rodoviário, como a logística reversa e a otimização de rotas, não só contribui para a redução das emissões de gases de efeito estufa, mas também fortalece a competitividade das organizações ao atender às exigências de clientes e parceiros

comerciais. As práticas, alinhadas com o conceito de economia circular, representam uma abordagem estratégica que prioriza a eficiência energética e a reutilização de recursos.

A intermodalidade, por outro lado, destaca-se como uma solução estratégica para enfrentar a dependência do transporte rodoviário e as suas limitações, como congestionamentos e elevados níveis de emissões. Fernando e Rocha (2015), destaca que os portos de Sines, Leixões e Lisboa possuem infraestrutura e capacidade para atuar como *hubs* logísticos intermodais, permitindo a integração eficiente de transporte marítimo e ferroviário, o que pode reduzir significativamente os custos operacionais e as emissões de carbono.

Além disso, Fernandes (2015), aborda a importância da intermodalidade na gestão da cadeia de frio para produtos perecíveis, como alimentos congelados, sublinhando que a combinação de modos de transporte pode garantir maior eficiência operacional e qualidade dos produtos, ao mesmo tempo que reduz os impactos ambientais.

A integração tecnológica surge como um elemento-chave para a modernização das operações logísticas. Schmidt e Schmidt (2023), evidenciou que a adoção de tecnologias avançadas, como sistemas de rastreamento em tempo real e plataformas digitais para gestão de rotas, não só melhora a eficiência operacional, mas também apoia a transição para práticas mais sustentáveis, ao reduzir o consumo de recursos e o desperdício.

No entanto, a implementação de soluções intermodais enfrenta desafios significativos, como a necessidade de maior conectividade ferroviária e a superação de barreiras regulamentares. Gonçalves (2022), identifica que a infraestrutura ferroviária em Portugal ainda apresenta limitações em termos de alcance e capacidade, o que restringe o pleno potencial da intermodalidade. Este fator exige investimentos contínuos em infraestrutura e políticas públicas que incentivem o uso de modos de transporte mais sustentáveis.

Concluindo, intermodalidade e sustentabilidade não são apenas tendências, mas exigências estruturais para o futuro do setor. Empresas que investem em práticas verdes, tecnologias avançadas e integração modal não só contribuem para a preservação ambiental, mas também posicionam-se como líderes num mercado cada vez mais exigente e competitivo. Para o sucesso a longo prazo, é imperativo que as organizações alinhem suas estratégias às prioridades globais de sustentabilidade e inovação tecnológica.

2.9. Desafios e Oportunidades no Setor

O setor de *global forwarding* em Portugal enfrenta uma combinação única de desafios e oportunidades, derivada da sua posição estratégica no comércio internacional e das dinâmicas específicas do mercado interno. As empresas que operam neste setor devem adaptar-se às rápidas transformações económicas, ambientais e tecnológicas, enquanto aproveitam as vantagens competitivas oferecidas pela localização geográfica e pelas infraestruturas nacionais.

Entre os desafios mais relevantes encontra-se a necessidade de adotar práticas sustentáveis e inovadoras. Silva (2022), destaca que a transição para uma economia circular, baseada na redução de desperdícios e no reaproveitamento de recursos, é essencial para enfrentar as crescentes exigências ambientais impostas pelos regulamentos europeus. Este modelo apresenta, simultaneamente, uma oportunidade para as empresas posicionarem-se como líderes na sustentabilidade logística, permitindo criar diferentes fontes de valor para os seus clientes.

Outro desafio significativo é a volatilidade dos preços dos combustíveis, que afeta diretamente os custos operacionais das empresas de logística. Como analisado por Batista (2023), a diversificação energética e o investimento em fontes de energia alternativas, como biocombustíveis e eletrificação, são estratégias indispensáveis para mitigar os impactos desta volatilidade e aumentar a resiliência das operações.

Por outro lado, as fusões e aquisições, emergem como uma oportunidade para as empresas fortalecerem a sua posição no mercado. Segundo Pereira (2017), estas operações permitem às empresas alcançar economias de escala, integrar cadeias de valor e expandir a sua presença geográfica. No contexto português, as fusões estratégicas podem facilitar o acesso a novos mercados e melhorar a competitividade no setor de *global forwarding*.

A inovação tecnológica é outro aspeto crucial que proporciona tanto desafios quanto oportunidades. Pereira (2022), aponta que a adoção de sistemas avançados de rastreamento e plataformas de gestão inteligente permite uma maior eficiência operacional e melhora a experiência do cliente. Contudo, a implementação dessas tecnologias requer investimentos significativos e uma transformação organizacional que nem todas as empresas estão preparadas para realizar.

A infraestrutura logística nacional, incluindo portos, estradas e ligações ferroviárias, também desempenha um papel importante no desempenho do setor. Araújo (2022), enfatiza que a otimização de rotas e o uso eficiente das infraestruturas existentes são

essenciais para reduzir custos e melhorar a competitividade das empresas no mercado global.

Apesar dos desafios, a localização estratégica de Portugal, como um ponto de interseção entre a Europa, África e as Américas, oferece uma oportunidade única para o país se posicionar como um *hub* logístico global. Este potencial pode ser maximizado através de investimentos contínuos em infraestrutura, inovação tecnológica e práticas sustentáveis.

Em síntese, o setor de *global forwarding* em Portugal encerra uma matriz complexa de constrangimentos operacionais e alavancas estratégicas, cuja superação exige uma abordagem empresarial pautada por elevado grau de sofisticação analítica, visão prospetiva e capacidade adaptativa. A consolidação de posições competitivas sustentáveis dependerá da articulação eficaz entre inovação tecnológica, reconfiguração organizacional e aproveitamento criterioso das vantagens estruturais do território nacional. Neste contexto, apenas entidades dotadas de massa crítica, competências especializadas e orientação estratégica de longo prazo estarão aptas a capitalizar as dinâmicas transformacionais do setor logístico global.

3. DIAGNÓSTICO DA EMPRESA E DA PROBLEMÁTICA

3.1. XPO Logistics

O presente estágio curricular, realizado no âmbito do Mestrado em Direção Comercial e Marketing, decorreu na empresa *XPO Logistics*, situada em Vila Nova de Gaia, inserida na Zona Industrial dos Terços.

A *XPO Logistics* configura-se como uma das mais influentes e consolidadas empresas multinacionais no domínio dos serviços de transporte e logística, assumindo um papel de liderança a nível global. A empresa tem a sua origem na aquisição do grupo europeu *ND* pela multinacional norte-americana *XPO*. A história remonta a 1979, ano em que *Norbert Dentressangle* (Ferreira, 2012), fundou a empresa homónima em França, com foco inicial no transporte rodoviário transfronteiriço. Ao longo das décadas seguintes, a empresa expandiu-se consideravelmente, tornando-se uma das principais operadoras logísticas da Europa. Entre os marcos mais significativos desse crescimento estão as aquisições das empresas *Christian Salvesen* em 2007, *TDG* em 2011 e *Jacobson* nos Estados Unidos em 2014, o que permitiu à *ND* consolidar uma rede operacional sólida e diversificada, tanto no continente europeu como no mercado norte-americano.

A 28 de abril de 2015, a empresa *XPO*, liderada por *Brad Jacobs*, anunciou a aquisição da *Norbert Dentressangle* por um valor estimado de 3,56 mil milhões de dólares (Reuters, 2015), com o objetivo de reforçar significativamente a sua presença internacional, nomeadamente na Europa. A transação foi concluída oficialmente a 8 de junho de 2015, com a imediata integração das operações e ativos da *ND* na estrutura da *XPO*.

Posteriormente, no dia 25 de fevereiro de 2016, foi formalizado o processo de *rebranding*, passando a designar-se *XPO Logistics Europe*. Esta mudança marcou não só uma nova identidade corporativa, mas também a consolidação de uma estratégia integrada à escala global, em que a divisão europeia passou a desempenhar um papel central na oferta de soluções logísticas e de transporte do grupo.

Figura 1

Logótipo da XPO Logistics

XPOLogistics

Fonte: Website XPO

Desde então, a *XPO Logistics Europe* tem vindo a reforçar a sua posição no mercado europeu, operando uma vasta rede composta por mais de 150 centros de transporte e distribuição e uma frota de milhares de veículos. A empresa destaca-se atualmente pela sua oferta em serviços de carga paletizada (LTL), soluções multimodais e inovação orientada para a sustentabilidade e a digitalização de processos logísticos.

Atualmente, com sede nos Estados Unidos da América, a entidade encontra-se cotada na bolsa de valores de Nova Iorque (NYSE), evidenciando a sua robustez financeira e reputação institucional no mercado internacional. A sua atuação estende-se a várias regiões do globo, com especial incidência em dois grandes continentes (América do Norte e Europa) onde detém uma rede operacional altamente diversificada e estrategicamente distribuída.

A empresa presta um leque abrangente de soluções logísticas e de transporte, integrando modelos 2PL, 3PL e 4PL, que cobrem todas as etapas da cadeia de abastecimento, desde o aprovisionamento inicial até à entrega final de mercadorias. Os serviços prestados são ajustados às especificidades de cada cliente e sector, garantindo elevados padrões de qualidade e eficiência (Hertz & Alfredsson, 2003).

A visão corporativa da *XPO Logistics* assenta na criação de cadeias de abastecimento sustentáveis, resilientes e tecnologicamente otimizadas. Neste sentido, a empresa tem vindo a investir substancialmente em soluções digitais, automação de processos e tecnologias emergentes, tais como Inteligência Artificial e análise preditiva de dados. O portal *XPO Connect*, por exemplo, constitui uma das ferramentas mais inovadoras da organização, permitindo aos clientes acompanhar em tempo real todas as fases da sua operação logística, desde a criação de ordens de envio até à gestão documental e financeira.

Com mais de 615 delegações espalhadas globalmente, a *XPO* emprega aproximadamente 39.000 colaboradores, cuja formação contínua através da plataforma *XPO University* e elevado comprometimento com a excelência constituem um dos pilares centrais da cultura organizacional. Com uma frota superior a 98.000 unidades, a *XPO Logistics* detém uma capacidade operacional altamente escalável, reforçando a sua competência em responder a fluxos logísticos de grande complexidade e amplitude territorial.

A região da Europa do Sul, que inclui Portugal, representa uma área de atuação estratégica para a *XPO Logistics*. Neste *cluster*, a empresa alcançou em 2023 um

volume de receitas na ordem dos 600 milhões de euros, operando um total de 85 delegações, das quais oito se encontram em território nacional. Esta unidade regional integra também Espanha, Itália e Marrocos, totalizando 1.600 colaboradores e uma frota de 2.225 veículos.

3.2. Estrutura Organizacional e Organograma da Empresa

A estrutura funcional da *XPO Logistics* assenta numa lógica de integração sistémica, articulando áreas-chave como Operações, Planeamento Estratégico, Inovação Tecnológica, Sustentabilidade e Gestão de Clientes. A Gestão de Operações, cuja responsabilidade central reside na coordenação de todas as atividades relacionadas com o transporte e a logística, é fundamental para garantir a fluidez dos processos, assegurando que os prazos de entrega são cumpridos com rigor, que os recursos são utilizados de forma eficiente e que os padrões de qualidade e segurança são mantidos em todos os pontos da cadeia de abastecimento.

Em articulação com esta dimensão operacional, encontra-se o Planeamento Estratégico, uma função essencial para a sustentabilidade a longo prazo da empresa. Esta área é dedicada à definição de metas estratégicas, à antecipação de tendências de mercado e ao desenvolvimento de soluções logísticas integradas que permitam à *XPO Logistics* manter uma posição competitiva nos diversos mercados onde atua. O planeamento estratégico garante, assim, que todas as ações e investimentos estejam alinhados com a visão e missão da organização, promovendo uma gestão orientada por objetivos e sustentada em análises robustas de mercado e desempenho. Como destaca Al-Shammari (2023), modelos de planeamento estratégico baseados em conhecimento e centrados no cliente são fundamentais para construir vantagens competitivas sustentáveis nas cadeias de abastecimento, integrando atividades logísticas e estratégicas de forma coerente.

A Inovação Tecnológica constitui um dos pilares centrais da estrutura funcional da organização, assumindo um papel determinante na modernização e otimização dos seus processos logísticos. Esta área é incumbida do desenvolvimento e implementação de sistemas tecnológicos avançados, com destaque para os sistemas de gestão de transportes (TMS) e de gestão de armazéns (WMS), os quais proporcionam a automatização de tarefas, o aumento da visibilidade operacional, a melhoria da rastreabilidade das mercadorias e a otimização na alocação de recursos. Estas soluções tecnológicas contribuem, assim, para uma maior eficiência, agilidade e capacidade de resposta às exigências dos mercados. A aposta contínua em tecnologias emergentes, como a inteligência artificial e a análise preditiva, enquadra-se numa lógica de melhoria

contínua e adaptação estratégica. De acordo com De Nijs (2024), os sistemas *Transport Management System* e *Warehouse Management System* modernos devem evoluir no sentido de incorporar funcionalidades como automação robótica, conectividade em tempo real e capacidade de análise de dados preditivos, a fim de responder eficazmente aos desafios da cadeia de abastecimento contemporânea e sustentar níveis elevados de desempenho organizacional.

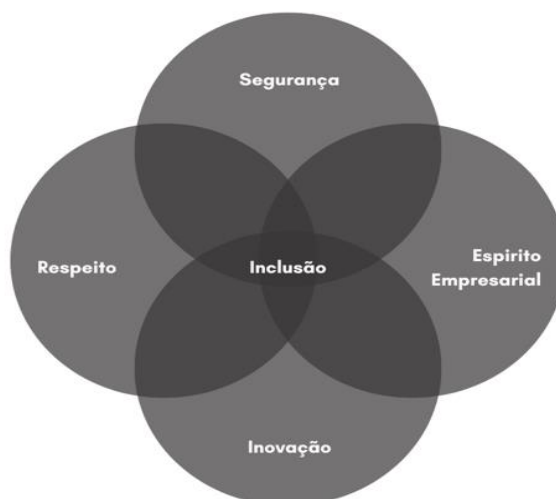
No contexto atual, marcado por crescentes exigências ambientais e sociais, a Sustentabilidade Corporativa assume um papel cada vez mais estratégico. Esta área é encarregue de conceber e implementar políticas e práticas que minimizem a pegada ecológica da empresa, através da redução das emissões de carbono, do investimento em frotas mais ecológicas, da gestão eficiente dos resíduos e da promoção de uma cultura organizacional baseada na responsabilidade ambiental. A sustentabilidade é, assim, encarada não apenas como uma obrigação ética e legal, mas como uma oportunidade de diferenciação e de geração de valor para todos os *stakeholders*.

Por fim, a área de Gestão de Relações com Clientes desempenha uma função vital na construção e manutenção de relações duradouras com os clientes. Esta área está orientada para a excelência no atendimento, promovendo uma abordagem personalizada, proativa e centrada nas necessidades específicas de cada cliente. O objetivo é garantir elevados níveis de satisfação e fidelização, através de uma escuta ativa, da resolução célere de problemas e da capacidade de adaptação a contextos diversos e exigentes. Esta função constitui uma ponte essencial entre a empresa e o mercado, contribuindo diretamente para a reputação e para o crescimento sustentado da organização.

A estrutura hierárquica da *XPO Logistics* assenta num núcleo executivo central, responsável pela definição das diretrizes estratégicas globais, e é complementada por equipas regionais e locais, que asseguram a execução operacional das políticas definidas, adaptando-as às realidades específicas de cada território. Esta configuração organizacional híbrida, que combina centralização estratégica com descentralização tática, permite à empresa manter elevados níveis de consistência nos seus serviços, enquanto garante flexibilidade e capacidade de resposta às particularidades dos diferentes mercados onde opera.

Figura 2

Valores e Cultura Organizacional



Fonte: Elaboração Própria

A *XPO Logistics*, enquanto entidade de referência internacional no setor da logística e dos transportes, sustenta a sua atuação quotidiana num conjunto de valores profundamente enraizados na sua cultura organizacional (Figura 2). Estes valores não são meramente declarativos ou retóricos; constituem antes os alicerces que orientam a conduta dos seus colaboradores, a estratégia corporativa e a relação com clientes, fornecedores e comunidades. A empresa reconhece que o sucesso sustentado e a excelência operacional dependem, de forma indissociável, da vivência coerente dos seus valores fundamentais, os quais são apresentados de seguida com o rigor e a profundidade que se impõem.

Segurança - Um Compromisso Inabalável com a Integridade Humana.

A segurança é elevada, dentro da *XPO Logistics*, a princípio inalienável e prioritário. Cuidar das pessoas – sejam elas colaboradores, parceiros ou clientes – é encarado como uma responsabilidade ética e operacional. A empresa implementa normas rigorosas de segurança em todos os contextos de atuação, desde os veículos de transporte, cais de carga e descarga, passando pelos armazéns e centros de dados, até aos escritórios administrativos. Mais do que responder a requisitos legais ou regulamentares, a segurança é promovida como uma cultura interna, que se expressa em formação contínua, prevenção proactiva de riscos e promoção de boas práticas.

Esta abordagem, transversal a toda a organização, visa assegurar que cada colaborador regresse em segurança à sua família no final de cada jornada laboral.

Espírito Empresarial - A Força da Iniciativa e da Resiliência.

A capacidade de empreender, de agir com agilidade perante os desafios e de encarar a mudança como uma oportunidade é entendida na *XPO* como um valor estruturante. A expressão "Perguntamo-nos: e se...?" corporiza esta atitude inquisitiva e orientada para a inovação. Não se trata apenas de propor soluções, mas sim de antecipar cenários, explorar novas abordagens e traduzir as ideias em valor acrescentado. Esta postura fomenta um ecossistema interno de criatividade disciplinada, onde os profissionais são incentivados a testar, a aprender com o erro e a liderar a mudança de forma colaborativa. O espírito empresarial manifesta-se ainda na autonomia responsável conferida aos colaboradores, os quais são chamados a contribuir ativamente para a construção de soluções mais eficazes, competitivas e alinhadas com as necessidades dos clientes.

Respeito - A Base das Relações Humanas e Profissionais.

A escuta ativa, o reconhecimento da diversidade de opiniões e a valorização da individualidade de cada interveniente são elementos centrais na cultura da empresa. O respeito não é visto apenas como uma norma de conduta, mas como um vetor de inteligência coletiva e de inovação colaborativa. Ouvir os clientes, os colaboradores e os parceiros é essencial para compreender os seus contextos, expectativas e contributos. Este valor traduz-se também na promoção de um ambiente de trabalho inclusivo, onde a diversidade cultural, geracional e de pensamento é acolhida como fonte de riqueza e de evolução organizacional.

Inovação - O Compromisso com a Vanguarda Tecnológica e Operacional.

Na *XPO Logistics*, a inovação não é um fim em si mesma, mas um meio para oferecer soluções cada vez mais eficientes, sustentáveis e orientadas para o cliente. A empresa ultrapassa os limites da convenção, investindo em tecnologias emergentes e em ideias que desafiam o senso comum. A aposta em ferramentas como o *XPO Connect*, na Inteligência Artificial e na digitalização dos processos logísticos demonstra uma clara orientação para a liderança tecnológica. A inovação estende-se igualmente à forma como a empresa concebe os seus modelos de serviço, organiza as suas equipas e reconfigura a sua cadeia de valor, procurando sempre maximizar o impacto positivo para o cliente e para o meio ambiente.

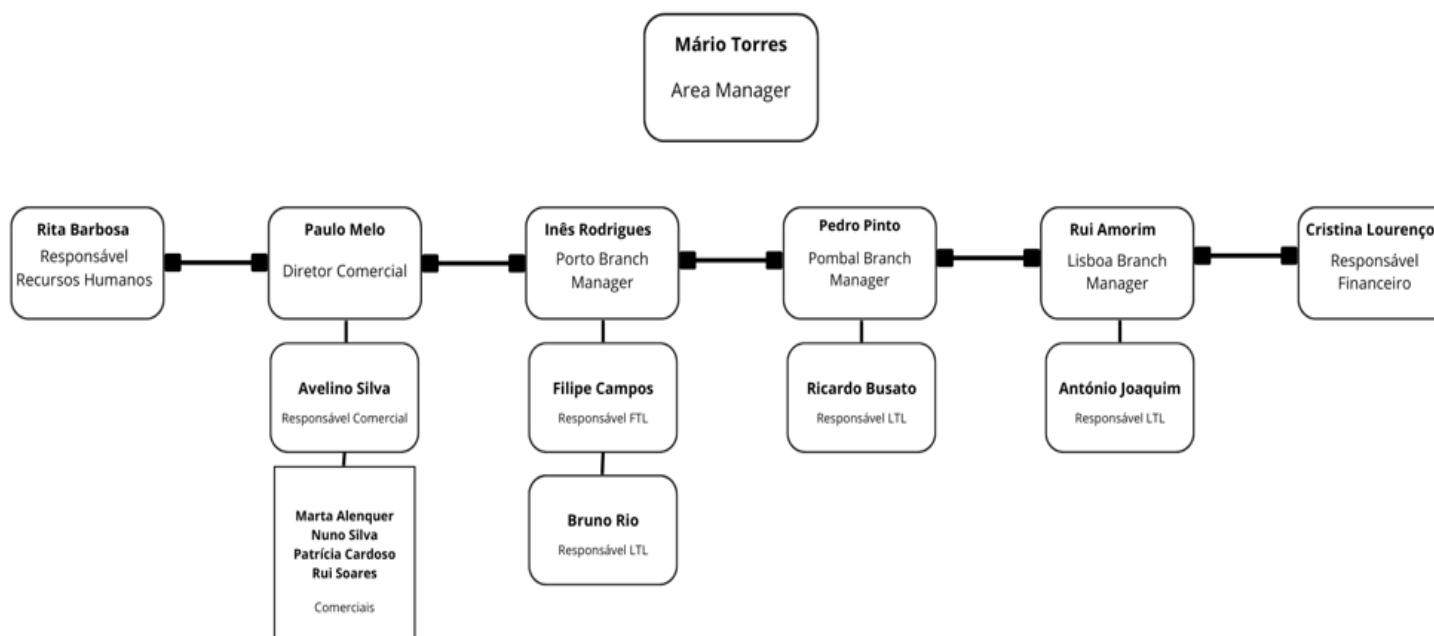
Inclusão - O Reconhecimento do Valor de Cada Indivíduo.

A inclusão é praticada na *XPO Logistics* como um imperativo ético e como uma estratégia de crescimento sustentado. A empresa acredita na dignidade intrínseca de

cada pessoa e promove uma cultura organizacional onde todos são valorizados pela sua singularidade. O reconhecimento das diferenças (sejam elas culturais, de experiência, de género ou de percurso) é fundamental para a construção de equipas diversificadas, criativas e resilientes. A inclusão manifesta-se ainda na forma como a XPO se relaciona com as comunidades que serve, assumindo um papel ativo na promoção da equidade, do desenvolvimento humano e da responsabilidade social.

Figura 3

Organograma XPO Logistics Portugal



Fonte: Elaboração Própria

A estrutura organizacional da *XPO Logistics* em Portugal (figura 3) reflete uma organização funcionalmente segmentada e estrategicamente orientada para a eficiência operacional, a proximidade com o cliente e a especialização de funções. O modelo adotado combina uma gestão centralizada ao nível regional com a descentralização operacional ao nível das diferentes delegações. Esta configuração permite à empresa garantir simultaneamente a uniformização de práticas e a adaptabilidade às especificidades locais.

No topo da estrutura encontra-se o *Area Manager*, Mário Torres, cuja função consiste na supervisão transversal de todas as unidades operacionais e funcionais sob a jurisdição nacional. Este cargo assegura a coordenação estratégica entre as várias áreas da empresa, promovendo a implementação coerente das diretrizes corporativas e o alinhamento das operações com os objetivos regionais e internacionais da organização.

Subordinados diretamente ao *Area Manager* encontram-se os responsáveis pelas principais funções de suporte e pelas delegações regionais. No domínio da gestão de pessoas, Rita Barbosa assume a liderança da área de Recursos Humanos, sendo responsável pela gestão estratégica e operacional de capital humano. A sua atuação abrange os processos de recrutamento e seleção, desenvolvimento de competências, gestão do talento, formação contínua, bem como a implementação de políticas de bem-estar e retenção, assegurando simultaneamente o cumprimento da legislação laboral e a promoção de uma cultura organizacional inclusiva e orientada para a excelência.

Na vertente financeira, Cristina Lourenço exerce funções enquanto responsável pela administração financeira da unidade nacional, com competências ao nível da elaboração e controlo orçamental, análise de performance económico-financeira, reporte contabilístico e cumprimento das obrigações fiscais, garantindo uma gestão rigorosa, transparente e orientada para a sustentabilidade económica da organização.

Em matéria comercial, Paulo Melo lidera a estratégia de desenvolvimento de negócio da *XPO Logistics* em Portugal. No seu âmbito de atuação, coordena a equipa de vendas e assume a responsabilidade pela prospeção de novos clientes, pela negociação comercial e pela fidelização de contas estratégicas, contribuindo de forma direta para o reforço da quota de mercado e para o crescimento sustentado da atividade. Sob a sua alçada, Avelino Silva desempenha funções enquanto responsável comercial, sendo o principal interlocutor na gestão de contas-chave e execução da estratégia comercial definida. Supervisiona uma equipa de comerciais no terreno, composta por Marta Alenquer, Nuno Silva, Patrícia Cardoso e Rui Soares, profissionais encarregues da

relação direta com os clientes, da identificação de novas oportunidades de negócio, do acompanhamento pós-venda e do levantamento de necessidades logísticas com vista ao desenvolvimento de soluções customizadas.

A nível operacional, a estrutura encontra-se organizada de forma geográfica e funcional, com três delegações principais (Porto, Pombal e Lisboa) cada uma liderada por um *Branch Manager*. Inês Rodrigues é responsável pela delegação do Porto, onde assegura a supervisão da operação logística na região norte, garantindo níveis elevados de eficiência e qualidade no serviço prestado. Coordena ainda duas unidades funcionais especializadas: Filipe Campos, responsável pela área de FTL, cujo foco reside na otimização de rotas, tempos de trânsito e gestão de recursos dedicados ao transporte de cargas completas; e Bruno Rio, responsável pelo segmento LTL, nesta mesma região, assegurando a coordenação de operações de carga parcial com elevada eficiência na consolidação e distribuição.

Na região centro, Pedro Pinto lidera a unidade de Pombal, coordenando os fluxos operacionais e a relação com os clientes locais. Sob a sua direção, Ricardo Busato responde pela operação de LTL na zona centro, promovendo a rentabilização da capacidade de transporte e a maximização da fiabilidade nos prazos de entrega.

Por fim, na região da capital, Rui Amorim lidera a delegação de Lisboa, sendo responsável pela gestão integrada dos processos logísticos, transporte e atendimento comercial da região. A sua estrutura integra António Joaquim, responsável pela área de LTL, a quem compete garantir elevados padrões de serviço, rastreabilidade das entregas e cumprimento dos níveis de desempenho contratualizados com os clientes.

Esta estrutura, de natureza matricial (Ivanova, 2016), permite à *XPO Logistics Portugal* articular de forma eficaz as áreas funcionais de suporte com as unidades operacionais, potenciando uma gestão ágil, responsiva e fortemente orientada para resultados. A clareza na delimitação de responsabilidades e a especialização funcional refletem um modelo organizacional que privilegia a excelência operacional, a criação de valor e a proximidade com o cliente, contribuindo para a consolidação da posição da empresa no mercado nacional.

3.3. Posição no Mercado e Portefólio de Clientes

A *XPO Logistics* detém uma posição de destaque no setor da logística integrada, sustentada por uma estratégia empresarial sólida, uma capacidade operacional amplamente consolidada e uma cultura organizacional orientada para a excelência, inovação e sustentabilidade. No contexto português, a empresa opera com uma

abordagem territorialmente descentralizada, assente em delegações estrategicamente localizadas, nomeadamente nas regiões do Porto, Pombal e Lisboa, o que lhe permite garantir uma cobertura nacional abrangente, capaz de dar resposta célere, flexível e eficaz às mais variadas exigências logísticas dos seus clientes.

Enquanto subsidiária de um grupo multinacional cotado no índice NYSE, a *XPO Logistics* beneficia de uma estrutura de capital robusta, de uma rede europeia integrada e de um elevado grau de maturidade tecnológica, fatores que potenciam a sua capacidade de investimento contínuo e a sua competitividade em mercados altamente exigentes. Esta solidez permite-lhe apresentar-se não apenas como um prestador de serviços logísticos, mas, sobretudo, como um parceiro estratégico de referência, capaz de oferecer soluções modulares, escaláveis e adaptadas à complexidade crescente das cadeias de abastecimento modernas.

A sua atuação encontra-se fortemente ancorada na inovação tecnológica, com especial destaque para o desenvolvimento e implementação de plataformas digitais próprias, como o *XPO Connect*, sistema que assegura visibilidade *end-to-end* sobre a cadeia logística, integrando funcionalidades como rastreamento em tempo real, planeamento dinâmico de rotas, automação documental e análise preditiva de desempenho. Este investimento contínuo em soluções digitais constitui um elemento distintivo e decisivo na diferenciação da XPO face a operadores concorrentes.

No que concerne ao seu portefólio de clientes, a *XPO Logistics* colabora com um conjunto alargado de entidades de elevada notoriedade e expressão económica, pertencentes a diversos setores estratégicos, incluindo o agroalimentar, a indústria transformadora, o retalho, a moda, a saúde, a tecnologia e a indústria automóvel. Esta diversidade setorial atesta não apenas a versatilidade operacional da empresa, como também a sua aptidão para conceber e executar soluções logísticas altamente especializadas e alinhadas com os mais rigorosos requisitos regulamentares e comerciais (figura 4, 5, 6).

Figura 4

Portefólio de Clientes: Automotiva



Fonte: Elaboração Própria

Figura 5

Portefólio de Clientes: Retalho



Fonte: Elaboração Própria

Figura 6

Portefólio de Clientes: Indústria



Fonte: Elaboração Própria

A título ilustrativo, importa destacar algumas das colaborações mais emblemáticas que a *XPO Logistics* mantém em território nacional e ibérico, as quais evidenciam a diversidade setorial e a capacidade de resposta personalizada da empresa às necessidades específicas de cada cliente. No setor das bebidas, a *Heineken Portugal – Companhia de Cervejas e Bebidas, S.A.* beneficia de serviços de transporte dedicado e de uma gestão eficaz da sazonalidade, recorrendo a uma frota própria equipada com tecnologia de rastreamento e veículos sustentáveis, totalmente integrada na plataforma *XPO Connect*.

No segmento da moda e acessórios, a *Parfois, SGPS, S.A.* usufrui de um modelo de distribuição regional ibérica, suportado por rotas diárias otimizadas e serviços de paletteria, o que permite uma gestão de inventário eficiente e ágil. Já a *Worten – Equipamentos para o Lar, S.A.* conta com a *XPO* para garantir a logística de distribuição de equipamentos eletrónicos e eletrodomésticos, integrando soluções *Last Mile*, serviços pós-venda e sistemas de gestão de armazéns e transportes de última geração.

Na área dos dispositivos médicos, assume particular relevância a colaboração com a *Albino Dias de Andrade, S.A. (Grupo ADA)*, uma entidade de referência nacional no fornecimento de produtos e equipamentos de elevada sensibilidade técnica e

regulamentar. Esta parceria distingue-se pela complexidade dos processos logísticos, que abrangem a distribuição regular de materiais esterilizados a hospitais e unidades de saúde, garantindo elevados padrões de segurança, rastreabilidade e integridade sanitária em todas as fases. Para além do transporte dedicado, a *XPO Logistics* providencia soluções de logística inversa, monitorização rigorosa das condições de conservação e total conformidade com as normas específicas do setor da saúde, assegurando que o material chega aos destinos finais em condições ideais de esterilidade.

O *Grupo ADA* beneficia, assim, de uma gestão logística integrada que reforça não apenas a eficiência operacional, mas também a confiança junto de clientes institucionais e entidades reguladoras, consolidando a *XPO Logistics* como parceiro estratégico em cadeias de fornecimento críticas, onde a segurança sanitária é imperativa.

No setor automóvel, a *Faurecia – Faurecia Sistemas de Interior de Portugal, Lda.*, fornecedor de componentes, recorre à *XPO* para operações de transporte multimodal e distribuição de peças com exigências rigorosas de rastreabilidade, prazos de entrega e fiabilidade.

No setor das bebidas, sobressai ainda a *Hijos de Rivera, S.A. (Estrella Galicia)*, cuja logística é suportada por uma frota dedicada, adaptada a flutuações sazonais e equipada com tecnologia de seguimento avançada, assegurando uma resposta eficaz em mercados de expansão internacional, como o Reino Unido.

A *DS Smith Plc*, especializada em embalagens industriais, confia na *XPO* para operações de paletteria, armazenagem automatizada e *cross-docking*, todas suportadas por sistemas logísticos integrados. Por fim, no domínio do retalho de moda, a *Indústria de Diseño Textil, S.A. (Inditex)* beneficia de serviços da *XPO* para gerir operações integradas de distribuição em loja, logística inversa, processamento de devoluções e aplicação de práticas ambientalmente sustentáveis, especialmente na distribuição urbana.

Para além destas parcerias, merece ainda destaque a colaboração com o *Grupo Renault-Nissan-Mitsubishi*, uma das maiores alianças automóveis a nível mundial. Esta relação demonstra a aptidão da *XPO* para articular soluções de abastecimento altamente exigentes, garantindo o fluxo contínuo de componentes entre unidades de produção, centros logísticos e concessionários em diferentes mercados europeus. A cadeia logística associada a esta Aliança caracteriza-se por elevados padrões de precisão, monitorização em tempo real e capacidade de adaptação a variações de procura, suportada por sistemas avançados de gestão de frotas e otimização de rotas.

Esta colaboração reforça o alinhamento com as metas de eficiência energética e sustentabilidade definidas pelo Grupo, atestando a capacidade da *XPO* para atuar como parceiro de referência em cadeias de fornecimento automóvel de grande escala e elevada complexidade.

A envergadura e a diversidade destes contratos evidenciam a competência da organização para operar em contextos de elevada exigência técnica e regulamentar, oferecendo soluções integradas que combinam eficiência, rastreabilidade, sustentabilidade e flexibilidade. Paralelamente, reforçam o posicionamento da empresa como ator logístico de excelência, cuja atuação se pauta por elevados padrões de qualidade e inovação contínua.

A posição de mercado da *XPO Logistics* em Portugal reflete uma trajetória consolidada de investimento, adaptação e liderança. O seu portefólio de clientes constitui prova empírica da confiança depositada pelas principais organizações nos seus serviços e confirma a sua relevância enquanto agente catalisador do desenvolvimento logístico em múltiplas indústrias. Ademais, a empresa demonstra uma orientação inequívoca para o futuro, sustentada por práticas de melhoria contínua, tanto na qualidade do serviço prestado como na produtividade interna e na capacitação das equipas, mediante a aplicação do modelo 5S (Yan et al., 2024) e por uma visão estratégica assente na sustentabilidade, na tecnologia e na criação de valor partilhado.

3.4. Contributo para a Sociedade

A *XPO* destaca-se por operar de acordo com os mais elevados padrões de conformidade e certificação, sendo reconhecida por entidades externas pela sua responsabilidade ambiental, ética empresarial e desempenho sustentável. Exemplo disso é a distinção atribuída pela *EcoVadis*, (Sohibullah & Talapessy, 2023), que conferiu à empresa a medalha de ouro pelas suas práticas em matéria de sustentabilidade corporativa, bem como a inclusão da *XPO* no ranking *FreightTech 100* da *FreightWaves*, que reconhece as empresas mais inovadoras a nível mundial no setor dos transportes e logística.

3.5. Desafios e Perspetivas Futuras

Num ambiente global volátil e complexo, caracterizado por disrupções geopolíticas, exigências ambientais crescentes e transformação digital acelerada, a *XPO Logistics* enfrenta desafios estratégicos que requerem elevada adaptabilidade e capacidade de reinvenção. A empresa, atenta aos sinais do mercado e das políticas europeias em matéria de mobilidade sustentável, posiciona-se de forma proativa para responder a um

conjunto de desafios emergentes que irão, inevitavelmente, moldar o futuro do setor logístico.

Um dos principais desafios enfrentados pela organização reside na necessidade imperiosa de conciliação entre eficiência operacional e descarbonização progressiva das suas atividades. Embora a empresa tenha já implementado medidas concretas no sentido da neutralidade carbónica como o programa *LESS®* (aposta em biocombustíveis, o investimento em intermodalidade e a digitalização de processos) persiste o desafio de acelerar a sua transição energética sem comprometer a competitividade nem a qualidade do serviço. A progressiva exigência de zonas de baixas emissões nas principais cidades europeias, bem como os compromissos assumidos no âmbito do Pacto Ecológico Europeu, impõem à empresa a contínua inovação em soluções logísticas de baixo impacto ambiental.

Paralelamente, a instabilidade económica, resultante de fatores como a volatilidade dos preços dos combustíveis, a inflação nos custos operacionais e as flutuações na procura global, exige da *XPO* uma capacidade de adaptação ágil e eficiente, suportada por análises preditivas, sistemas de planeamento inteligente e gestão flexível de recursos. Este cenário obriga a organização a reforçar a sua aposta em tecnologias emergentes como a inteligência artificial, o *machine learning* e o *big data* (Giró Gràcia & Sancho-Gil, 2022), elementos cada vez mais indispensáveis para a otimização de fluxos, redução de ineficiências e antecipação de riscos.

No plano social e laboral, a escassez de mão-de-obra qualificada, especialmente motoristas profissionais e operadores logísticos, constitui um entrave significativo à expansão sustentada da atividade. A empresa tem, por isso, investido em programas de formação e retenção de talento, como a Academia de Motoristas, mas enfrentará, a médio prazo, a necessidade de reposicionar o setor como uma opção profissional atrativa para as novas gerações, valorizando condições de trabalho dignas, formação contínua e percursos de carreira estruturados.

Adicionalmente, a crescente complexidade das cadeias de abastecimento exige soluções cada vez mais personalizadas e integradas, o que representa um desafio relevante em termos de engenharia de processos e flexibilidade operacional. A *XPO* encontra-se, neste domínio, bem posicionada graças à sua estrutura descentralizada e modular, contudo, manter-se competitiva implicará o reforço da sua capacidade de cocriação com os clientes, respondendo de forma ágil a necessidades logísticas em constante mutação.

Em termos prospetivos, a *XPO Logistics* identifica oportunidades significativas no domínio da expansão dos serviços intermodais, bem como no desenvolvimento de soluções logísticas de *Last Mile* com baixa pegada ambiental, especialmente relevantes no contexto do crescimento exponencial do comércio eletrónico. A criação de centros urbanos de micro-distribuição, a adoção de veículos elétricos ligeiros e a integração de plataformas digitais com o consumidor final surgem como prioridades estratégicas para os próximos anos.

Por fim, a empresa continuará a investir na consolidação do seu posicionamento como parceiro estratégico de confiança, através do reforço das suas políticas de *compliance*, do aprofundamento das práticas éticas e da manutenção de um elevado padrão de certificações, com especial destaque para os domínios da segurança, sustentabilidade ambiental e responsabilidade social. O futuro da *XPO Logistics* dependerá da sua capacidade para inovar com responsabilidade, crescer com sustentabilidade e liderar com integridade. Enfrentar os desafios emergentes requererá uma articulação inteligente entre tecnologia, capital humano e visão estratégica, fatores que, reunidos, permitirão à empresa não apenas resistir às transformações do setor, mas também protagonizá-las.

3.6. Análise PESTAL da XPO Logistics em Portugal

De forma a compreender e analisar a *XPO Logistics* em Portugal, realizou-se uma análise PESTAL onde são definidos fatores políticos, económicos, sociais, tecnológicos e ambientais. A análise PESTAL, é um método que permite a identificação relevante para o ambiente de negócios, fornecendo dados e informações que permitem às organizações prever a situação onde se insere, a fim de se adaptar às novas situações e assim desenvolver a sua competitividade (Walsh, 2005).

Esta análise, permite identificar as oportunidades e ameaças de negócio, e assim adaptar às necessidades do mercado. Indiretamente os resultados da análise PESTAL, indicam oportunidades e ameaças passíveis de serem abordadas na análise SWOT como uma das ferramentas básicas para definir a estratégia organizacional (Kolios & Read, 2013).

Fatores Políticos: Portugal mantém um ambiente político estável, propício ao investimento estrangeiro e ao desenvolvimento de atividades logísticas. A adesão a políticas comunitárias, como a RTE-T, reforça a integração do país nas cadeias logísticas europeias. Iniciativas governamentais focadas na modernização das

infraestruturas de transporte e na digitalização da economia também favorecem a atuação de operadores como a XPO Logistics.

Fatores Económicos: A economia portuguesa registou sinais consistentes de recuperação em 2023, tendo o PIB crescido 2,3%, segundo dados divulgados pela Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP, 2023). Este desempenho positivo reflete-se, em grande medida, na contribuição das exportações, que, pelo terceiro ano consecutivo, constituíram o principal motor do crescimento económico nacional.

Neste enquadramento, a *XPO Logistics* encontra-se particularmente bem posicionada para alavancar o dinamismo macroeconómico atual, mediante a reconfiguração estratégica da sua oferta de serviços logísticos e a intensificação de investimentos em soluções tecnológicas avançadas. A empresa deverá capitalizar o crescimento do setor através da expansão seletiva das suas operações, da personalização de serviços de elevado valor acrescentado e da exploração de nichos logísticos associados à internacionalização e ao comércio eletrónico. Simultaneamente, a consolidação de uma estrutura operacional mais ágil e digitalmente capacitada tornar-se-á imperativa para sustentar uma vantagem competitiva duradoura num mercado em constante transformação.

A *XPO Logistics* poderá beneficiar de forma significativa deste contexto macroeconómico favorável, aproveitando a expansão do setor e o aumento da procura por serviços logísticos eficientes e integrados. Todavia, importa sublinhar que persistem desafios relevantes, nomeadamente a escassez de mão de obra qualificada e a necessidade de investimentos contínuos em inovação tecnológica e digitalização, fatores indispensáveis para assegurar a sustentabilidade e a competitividade a longo prazo.

Fatores Socioculturais: O comportamento dos consumidores portugueses tem vindo a alterar-se de forma significativa, nomeadamente com a crescente adesão ao comércio eletrónico. De acordo com a ANACOM (2023), cerca de 54,8% da população portuguesa efetuou compras online nos 12 meses anteriores à data de recolha do inquérito, evidenciando uma tendência consolidada de digitalização dos hábitos de consumo.

Esta evolução representa um desafio acrescido para os operadores logísticos, como é o caso da *XPO Logistics*, que se veem obrigados a adaptar os seus processos às novas exigências do mercado. A crescente procura por entregas rápidas, fiáveis e com elevados padrões de eficiência na perspetiva de *Last Mile*, obriga a uma reconfiguração

dos modelos operacionais, bem como a um investimento contínuo em tecnologia, capacidade de resposta e personalização dos serviços.

Fatores Tecnológicos: Portugal tem vindo a potenciar a digitalização e a inovação tecnológica como pilares do seu desenvolvimento económico. Segundo o Plano de Ação para a Transição Digital, aprovado em 2020 pelo Governo Português, o país definiu como prioridade a transformação digital do tecido empresarial, com medidas que incluem a capacitação digital, o apoio à adoção de tecnologias emergentes e a promoção da Indústria 4.0 (Governo de Portugal, 2020). Um exemplo é o programa Vale Indústria 4.0, desenvolvido no âmbito do Portugal 2020, que visa apoiar PME na implementação de soluções tecnológicas avançadas (IAPMEI, 2020).

De acordo com a Agência Nacional de Inovação, Portugal foi classificado como um país de “inovação forte” no *European Innovation Scoreboard 2023*, destacando-se pelo investimento em *I&D* e pela colaboração entre universidades e empresas (ANI, 2023). Este ecossistema tecnológico é sustentado por centros de interface tecnológico como o Instituto Pedro Nunes, ou o INL que funcionam como plataformas de transferência de conhecimento entre o meio académico e o setor produtivo.

Todavia, a persistência de assimetrias regionais no acesso a infraestruturas digitais de elevada capacidade e à adoção de tecnologias emergentes, nomeadamente nas regiões do interior, impõe a necessidade de estratégias diferenciadas de implementação tecnológica. Neste enquadramento, impõe-se às empresas logísticas a adoção de planos de expansão tecnológica territorialmente equitativos, capazes de assegurar a eficácia operacional e a competitividade em todo o território nacional (PORDATA, 2023).

Fatores Ambientais: A sustentabilidade ambiental tem assumido um papel central nas políticas públicas em Portugal, com metas ambiciosas de descarbonização do setor dos transportes. O Relatório do Estado do Ambiente 2022/2023, publicado pela Agência Portuguesa do Ambiente (2023), estabelece como objetivo uma redução de 40 % nas emissões de gases com efeito de estufa deste setor até 2030. Neste enquadramento, a XPO Logistics poderá posicionar-se de forma estratégica ao alinhar as suas operações com as metas nacionais, através da modernização da sua frota, da adoção de combustíveis alternativos e da implementação de práticas logísticas ambientalmente sustentáveis.

Fatores Legais: O setor logístico em Portugal é regulado por um conjunto de normas que visam garantir a segurança, a eficiência e a sustentabilidade das operações. A conformidade com legislações específicas, como o RGPD e as normas laborais nacionais, é essencial para a XPO Logistics manter a sua reputação e evitar riscos

legais. Além disso, a empresa deve estar atenta a possíveis alterações legislativas que possam impactar as suas operações.

3.7. Análise SWOT da XPO Logistics em Portugal

Para melhor compreender a *XPO Logistics* foi realizada uma análise SWOT (Tabela 1). Esta análise permite compreender todos os elementos da empresa quer nos que deve continuar a apostar, quer nos que deve melhorar.

Segundo Gürel (2017), a análise SWOT é uma ferramenta de análise organizacional, multidimensional que permite: identificar fatores internos (pontes fortes e fracos) e os fatores externos (fraquezas e ameaças).

Tabela 1

Análise SWOT

Fatores Internos	Forças (S)	Fraquezas (W)
	Presença internacional consolidada; Capacidade tecnológica e inovação; Compromisso com a sustentabilidade; Elevado nível de integração de serviços.	Dependência de setores com elevada sazonalidade; Desafios na atração e retenção de talento; Desigualdades na cobertura geográfica.
Fatores Externos	Oportunidades (O)	Ameaças (T)
	Crescimento do comércio eletrónico; Apoios públicos e fundos europeus; Abertura a parcerias estratégicas; Potencial de Portugal como <i>hub</i> logístico atlântico.	Concorrência crescente no setor logístico; Volatilidade dos preços dos combustíveis e custos operacionais; Alterações legislativas e regulamentares; Riscos associados à cibersegurança.

Fonte: Elaboração Própria

3.7.1. Forças (*Strengths*)

Presença internacional consolidada: A *XPO Logistics* beneficia de uma estrutura multinacional robusta, com acesso a conhecimento técnico avançado, recursos financeiros significativos e boas práticas operacionais globais, que reforçam a sua atuação em Portugal.

Capacidade tecnológica e inovação: A empresa destaca-se pelo investimento contínuo em soluções tecnológicas, tais como sistemas de gestão de armazéns (WMS), otimização de rotas com base em inteligência artificial e visibilidade em tempo real das cadeias logísticas.

Compromisso com a sustentabilidade: A aposta em frotas com baixas emissões, logística verde e centros de distribuição energeticamente eficientes posiciona a *XPO* como referência na transição para uma logística ambientalmente responsável.

Elevado nível de integração de serviços: A capacidade de oferecer soluções logísticas integradas (armazenagem, distribuição, transporte rodoviário, entre outros) permite à empresa responder a necessidades complexas e diversificadas dos seus clientes.

3.7.2. Fraquezas (*Weaknesses*)

Dependência de setores com elevada sazonalidade: Parte da atividade da *XPO Logistics* em Portugal está concentrada em setores como o retalho e o e-commerce, sujeitos a variações sazonais marcadas que podem afetar a estabilidade operacional.

Desafios na atração e retenção de talento: A escassez de mão de obra qualificada nas áreas operacionais e técnicas, bem como a perceção social pouco atrativa do setor logístico, constituem obstáculos à expansão sustentada da empresa.

Desigualdade na cobertura geográfica: Apesar de operar em vários pontos do território, algumas regiões apresentam menor densidade de infraestruturas logísticas e menor acesso a tecnologias avançadas, o que limita a eficiência em determinadas zonas.

3.7.3. Oportunidades (*Opportunities*)

Crescimento do comércio eletrónico: O aumento do número de consumidores online em Portugal, cerca de 45% em 2023, segundo dados do INE, representa uma oportunidade clara para expandir serviços de última milha e soluções logísticas adaptadas ao B2C.

Apoios públicos e fundos europeus: O Plano de Recuperação e Resiliência (PRR) e os programas do Portugal 2030 disponibilizam recursos significativos para projetos de inovação, digitalização e descarbonização, que podem ser aproveitados pela *XPO*.

Abertura a parcerias estratégicas: A crescente aposta em parcerias público-privadas e colaborações com universidades e centros de inovação em logística constitui uma oportunidade para reforçar a presença da empresa em setores de valor acrescentado.

Potencial de Portugal como *hub* logístico atlântico: A localização geoestratégica de Portugal, entre a Europa, África e América do Sul, oferece oportunidades para desenvolver operações de distribuição intercontinental.

3.7.4. Ameaças (*Threats*)

Concorrência crescente no setor logístico: O mercado português é altamente competitivo, com a presença de operadores locais e multinacionais que disputam os mesmos segmentos, o que pode levar à erosão de margens e à pressão sobre os preços.

Volatilidade dos preços dos combustíveis e custos operacionais: A instabilidade nos mercados energéticos e o aumento de custos com transportes, matérias-primas e salários podem comprometer a rentabilidade das operações.

Alterações legislativas e regulamentares: Mudanças súbitas nas normas laborais, ambientais ou fiscais, tanto a nível nacional como europeu, podem impactar a conformidade e a previsibilidade das operações logísticas.

Riscos associados à cibersegurança: A crescente digitalização dos processos logísticos aumenta a exposição a ameaças cibernéticas, cuja ocorrência pode comprometer a integridade dos dados e a continuidade das operações.

A análise *SWOT* da *XPO Logistics* em Portugal evidencia uma organização dotada de recursos diferenciadores, conhecimento especializado e posicionamento estratégico que sustentam a sua relevância no ecossistema logístico nacional. Não obstante, a manutenção e o reforço dessa posição competitiva exigirão uma atuação prospetiva e deliberadamente orientada para a capitalização das oportunidades emergentes. Neste enquadramento, impõe-se à organização a adoção de uma estratégia holística assente na intensificação dos investimentos em inovação tecnológica e digitalização, no estreitamento de parcerias interinstitucionais com entidades públicas e centros de investigação, bem como no redesenho de modelos operacionais resilientes, capazes de responder de forma ágil e eficiente aos choques exógenos e às crescentes exigências do mercado. Só através desta abordagem articulada, proativa e adaptativa será possível à *XPO* não apenas mitigar as ameaças identificadas, mas afirmar-se como um agente catalisador da transformação logística em Portugal e no espaço europeu alargado.

4. METODOLOGIA, ATIVIDADES DESENVOLVIDAS E CONTRIBUTOS PARA A ORGANIZAÇÃO

O estágio curricular, realizado no âmbito do mestrado em Direção Comercial e Marketing, decorreu no seio do Departamento Comercial da *XPO Transport Solutions* Portugal, Lda., subsidiária da multinacional *XPO*, reconhecida globalmente pela sua liderança em soluções logísticas e de transporte orientadas pela inovação e excelência operacional

Durante o período de estágio, que ocorreu entre dois de outubro e onze de dezembro de 2024 com uma duração total de 400 horas, desempenhei um conjunto alargado e exigente de tarefas de natureza comercial, cuja complexidade e impacto estratégico revelaram-se fundamentais para o aprofundamento do meu conhecimento sobre o funcionamento real do setor logístico e, em particular, sobre os mecanismos que sustentam a gestão comercial orientada por dados e por relações de longo prazo. Estas atividades enquadraram-se numa lógica de integração prática do conhecimento teórico previamente adquirido, em consonância com os princípios da aprendizagem experiencial Kolb (1984), e com as exigências contemporâneas do mercado laboral, onde se valorizam competências transversais, pensamento crítico e capacidade de adaptação a contextos dinâmicos e interdependentes.

Uma das principais dimensões da minha intervenção consistiu no acompanhamento ativo da carteira de clientes empresariais, garantindo não apenas a manutenção da relação comercial, mas também o levantamento contínuo de necessidades, a resposta a solicitações operacionais e a antecipação de oportunidades de negócio. Este acompanhamento exigiu uma abordagem consultiva (Rackham, 1988), baseada na escuta ativa e na identificação de soluções customizadas que respondessem às especificidades de cada interlocutor. Tais funções implicaram igualmente o domínio de competências relacionais e de negociação, num quadro de comunicação institucional assertiva e orientada para a confiança mútua.

No plano da elaboração de propostas comerciais e construção de soluções logísticas integradas, colaborei com a equipa na definição de propostas de valor ajustadas à realidade operacional dos clientes, conjugando variáveis como lead times, capacidade instalada, rotas e custos logísticos, com uma análise detalhada dos *trade-offs* entre eficiência e nível de serviço. Este processo envolveu uma articulação constante com os departamentos de Operações, *Customer Service* e Transportes, numa perspetiva sistémica, conforme defendido por Christopher (2016), onde a logística deve ser

entendida como uma rede colaborativa, orientada para a criação de valor ao longo da cadeia de abastecimento.

Complementarmente, fui responsável por atividades de recolha, organização e análise de dados comerciais e operacionais, com o objetivo de alimentar *dashboards* e relatórios de desempenho que permitissem à gestão comercial tomar decisões informadas, baseadas em indicadores-chave de performance (*KPIs*), tais como volume de faturação, rentabilidade por cliente, tempo médio de resposta e nível de satisfação do cliente. A utilização de ferramentas de *Business Intelligence* (BI), *Microsoft Excel* e a leitura crítica dos dados contribuíram para consolidar uma perspetiva orientada para o desempenho e para a melhoria contínua, princípios basilares aplicados à logística (Womack & Jones, 1997).

Adicionalmente, tive a oportunidade de participar na preparação de reuniões estratégicas com clientes-chave, colaborando na elaboração de apresentações com análise de resultados, proposta de melhorias e renegociação de condições contratuais. Estas reuniões foram estruturadas com base numa abordagem *win-win*, procurando alinhar os objetivos da empresa com as expectativas dos clientes, promovendo relações sustentáveis e de longo prazo. Esta filosofia de negociação colaborativa está alinhada com os princípios defendidos por Fisher e Ury (2011), que sugerem focar nos interesses de ambas as partes e procurar soluções de benefício mútuo como forma de alcançar acordos duradouros e equilibrados.

Outro eixo relevante da minha atividade consistiu no suporte à gestão da informação comercial através da utilização de ferramentas de CRM, fundamentais para assegurar o registo sistemático de interações, histórico de propostas, ações de *follow-up* e outros dados críticos. Esta prática está alinhada com a tendência de digitalização e automação dos processos comerciais, permitindo uma gestão mais eficaz da relação com o cliente e reforçando a capacidade preditiva e responsiva da organização.

Por fim, saliento a integração interdepartamental como um fator-chave de sucesso das funções que desempenhei. O contacto regular com equipas operacionais, administrativas e financeiras permitiu compreender a importância da fluidez da comunicação interna e da transversalidade dos processos logísticos, que devem ser encarados como sistemas interligados, sujeitos a uma gestão holística e centrada no cliente (Mentzer et al, 2001).

A experiência de estágio na *XPO Logistics* Portugal permitiu-me, assim, desenvolver e aplicar competências técnicas e comportamentais essenciais no contexto da gestão comercial em logística, destacando-se a capacidade analítica, o pensamento

estratégico, a comunicação empresarial e a compreensão integrada dos fluxos logísticos. Para além disso, proporcionou-me uma visão realista e atualizada das exigências do mercado e das boas práticas que sustentam o desempenho de organizações líderes no setor, confirmando a importância de uma atuação comercial proativa, fundamentada na inteligência de mercado e numa lógica de criação de valor para todas as partes envolvidas.

4.1. Metodologia Quantitativa

4.1.1. Análise Descritiva

No âmbito da presente investigação, procedeu-se à recolha de dados primários junto de um total de 315 empresas operantes em território nacional (Tabela 2), através da aplicação de um questionário estruturado. O questionário foi enviado a clientes já existentes no sistema CRM da XPO e divulgado por prospeção eletrónica (e-mail) junto de potenciais exportadores regulares. A amostra apresenta uma representatividade expressiva dos sectores da indústria transformadora (44,1%; n=139) e do comércio (41,6%; n=131), enquanto os sectores de serviços e restauração organizada assumem uma expressão residual, com 14,0% (n=44) e 0,3% (n=1), respetivamente.

Relativamente à dimensão empresarial, verifica-se uma predominância das médias empresas (43,8%; n=138), seguidas de pequenas empresas (42,5%; n=134). As grandes empresas (≥ 250 colaboradores) representam apenas 6,7% da amostra (n=21), enquanto as microempresas (< 10 colaboradores) configuram 7,0% (n=22), o que reflete a composição típica do tecido empresarial português (Silva, 2024).

Quanto à distribuição geográfica das operações de expedição de mercadorias, constata-se que a região Norte se destaca como o principal polo de atividade, congregando 42,5% das respostas (n=134). Seguem-se Lisboa e Vale do Tejo com 29,5% (n=93), o Centro com 15,6% (n=49), o Alentejo com 7,9% (n=25) e, por fim, o Algarve com 4,4% (n=14). Estes dados evidenciam a concentração das atividades logísticas nas regiões mais industrializadas e economicamente dinâmicas do país.

No que concerne ao perfil das operações internacionais, observa-se que a esmagadora maioria das empresas inquiridas realiza simultaneamente importações e exportações (89,2%; n=218). Em contrapartida, apenas 21,8% (n=88) das empresas se dedicam exclusivamente à exportação, e uma minoria residual (9,2%; n=29) opera unicamente com importações. Estes resultados demonstram uma elevada orientação para a internacionalização dos fluxos logísticos por parte das empresas analisadas, refletindo

uma tendência crescente de inserção em redes globais de fornecimento (Christopher, 2016).

Adicionalmente, a escolha de estratégias de entrada e expansão no mercado de *global forwarding* deverá considerar, para além dos indicadores comerciais, as infraestruturas logísticas e a eficiência operacional dos parceiros externos (Kotler & Keller, 2019) uma vez que estes fatores se assumem como diferenciadores competitivos num contexto altamente dinâmico e globalizado.

Tabela 2

Frequência absoluta (n) e percentagem (%) dos dados das empresas.

		n	%
Qual é o setor de atividade principal da sua empresa?	Comércio	131	41,6%
	Indústria	139	44,1%
	Restauração organizada	1	0,3%
	Serviços	44	14,0%
Qual a dimensão da sua empresa?	Grande Empresa (> de 250 colaboradores)	21	6,7%
	Média Empresa (50 - 250 colaboradores)	138	43,8%
	Microempresa (< de 10 colaboradores)	22	7,0%
	Pequena Empresa (10 - 49 colaboradores)	134	42,5%
A partir de que região do país são efetuadas as expedições de mercadorias pela sua empresa, independentemente da localização da sede?	Alentejo	25	7,9%
	Algarve	14	4,4%
	Centro	49	15,6%
	Lisboa e Vale do Tejo	93	29,5%
	Norte	134	42,5%
Que tipo de operações internacionais a sua empresa realiza ou realizou?	Exportação	68	21,6%
	Importação	29	9,2%
	Importação e Exportação	218	69,2%

Fonte: Elaboração Própria

Ainda no âmbito da caracterização operacional das empresas inquiridas, foi solicitado que indicassem o meio de transporte de mercadorias mais frequentemente utilizado nas suas operações internacionais (Tabela 3). A análise dos dados permite verificar uma clara predominância do modo rodoviário, identificado como o mais utilizado por 92,4% das empresas (n=291), o que confirma a dependência estrutural do setor logístico

português relativamente à rede de transporte terrestre, particularmente no contexto intraeuropeu.

Em contrapartida, o transporte aéreo surge como o menos utilizado, com 81,9% (n=258) das empresas a indicarem que nunca recorrem a este meio, seguido de 12,7% (n=40) que o utilizam apenas raramente. Apenas uma minoria residual o utiliza frequentemente (1,6%; n=5). Esta tendência poderá estar relacionada com os elevados custos operacionais e com a limitação de capacidade para grandes volumes, tornando-o viável apenas para mercadorias de elevado valor ou urgência.

Relativamente ao transporte ferroviário, observa-se que 50,5% (n=159) das empresas afirmam nunca o utilizar, sendo que apenas 16,5% (n=52) referem uma utilização frequente. Esta fraca adesão poderá estar associada a défices de interoperabilidade logística e conectividade transfronteiriça, bem como a limitações de infraestrutura em Portugal.

O modo marítimo, por sua vez, revela uma utilização moderada, com 23,2% (n=73) das empresas a indicarem que recorrem a este meio frequentemente, enquanto 51,7% (n=163) afirmam nunca o utilizar. Ainda assim, este meio é particularmente relevante em segmentos específicos, nomeadamente para bens de elevado volume, cargas contentorizadas e fluxos comerciais intercontinentais.

De forma global, Os dados evidenciam a predominância do transporte terrestre, limitando a flexibilidade e a resiliência logística, o que sublinha a importância de estratégias de diversificação no mercado português de global forwarding.

Tabela 3

Frequência absoluta (n) e percentagem (%) do meio de transporte de mercadorias mais frequentemente utilizado.

		n	%
Aéreo	1 - Nunca	258	81,9%
	2 - Raramente	40	12,7%
	3 - Ocasionalmente	12	3,8%
	4 - Frequentemente	5	1,6%
Marítimo	1 - Nunca	163	51,7%
	2 - Raramente	20	6,3%
	3 - Ocasionalmente	59	18,7%
	4 - Frequentemente	73	23,2%

Tabela 3

Frequência absoluta (n) e percentagem (%) do meio de transporte de mercadorias mais frequentemente utilizado (Continuação)

		n	%
Ferroviário	1 - Nunca	159	50,5%
	2 - Raramente	42	13,3%
	3 - Ocasionalmente	62	19,7%
	4 - Frequentemente	52	16,5%
Rodoviário	1 - Nunca	10	3,2%
	2 - Raramente	3	1,0%
	3 - Ocasionalmente	11	3,5%
	4 - Frequentemente	291	92,4%

Fonte: Elaboração Própria

No que respeita ao envolvimento das empresas no transporte marítimo de mercadorias no contexto das operações internacionais (Tabela 4), os dados revelam que 49,5% das organizações inquiridas (n=156) declararam já ter recorrido a este tipo de transporte, ao passo que 50,5% (n=159) afirmaram nunca o ter utilizado.

Para as empresas que declararam utilizar transporte marítimo, foi solicitado que indicassem o volume anual de exportações, medido em TEUs, unidade padrão de capacidade no transporte contentorizado. A análise dos dados evidencia uma maior concentração nos escalões de média dimensão operacional: 28,8% (n=45) exportam entre 801 e 1500 TEUs/ano, seguidas de 22,4% (n=35) que movimentam entre 301 e 800 TEUs/ano, e 19,2% (n=30) com volumes anuais entre 101 e 300 TEUs.

Por outro lado, apenas uma minoria significativa se insere em classes superiores de capacidade: 8,3% (n=13) exportam entre 1501 e 2500 TEUs/ano, 1,3% (n=2) entre 2501 e 4000 TEUs/ano e apenas 2,6% (n=4) ultrapassam os 4000 TEUs/ano. No extremo oposto, 8,3% (n=13) indicaram operar com menos de 50 TEUs/ano, representando um perfil de pequeno exportador esporádico.

Esta distribuição sugere que, embora o recurso ao transporte marítimo seja relevante para quase metade das empresas analisadas, a maioria movimenta volumes moderados, o que pode refletir operações não massificadas, estratégias de exportação seletiva ou dependência de intermediários logísticos com maior escala. Do ponto de vista estratégico, esta realidade representa tanto uma oportunidade de consolidação

logística, como um desafio em termos de eficiência e negociação de tarifas com operadores portuários e armadores.

Tabela 4

Frequência absoluta (n) e percentagem (%) tendo em conta se já tinha realizado transporte de operações internacionais por via marítima.

	n	%	
A sua empresa realiza ou já realizou o transporte de operações internacionais (Importação/Exportação) por via marítima?	Não	159	50,5%
	Sim	156	49,5%
No transporte por via marítima, quantos TEUs (Twenty-foot Equivalent Units) a sua empresa exporta por ano?	< 50 TEUs por ano	13	8,3%
	51 a 100 TEUs por ano	12	7,7%
	101 a 300 TEUs por ano	30	19,2%
	301 a 800 TEUs por ano	35	22,4%
	801 a 1500 TEUs por ano	45	28,8%
	1501 a 2500 TEUs por ano	15	9,6%
	2501 a 4000 TEUs por ano	2	1,3%
	> 4000 TEUs por ano	4	2,6%

Fonte: Elaboração Própria

No que concerne à atribuição da responsabilidade pela negociação e gestão do transporte marítimo no âmbito das operações internacionais, conforme os termos contratualmente definidos nos *Incoterms*, observa-se uma divisão relevante entre os diferentes intervenientes da cadeia logística (Tabela 5).

Nas operações de exportação, a maioria das empresas (49,4%; n=77) afirmou que a responsabilidade pela gestão do transporte era integralmente assumida pela própria organização exportadora, evidenciando um maior controlo sobre o processo logístico e possivelmente uma estratégia ativa de posicionamento junto do cliente final. Por outro lado, 30,8% (n=48) indicaram que a responsabilidade era partilhada, o que pode refletir acordos de compromisso ou flexibilidade negocial em função do mercado de destino. Apenas uma minoria (9,6%; n=15) declarou que a responsabilidade era do destinatário/cliente. Para 10,3% dos casos (n=16), a questão revelou-se não aplicável, possivelmente por inexistência de operações marítimas de exportação.

Quanto às importações, a responsabilidade foi atribuída, em igual proporção, de forma bastante equilibrada. Em 41,0% dos casos (n=64), a gestão do transporte cabia integralmente ao expedidor ou fornecedor estrangeiro, enquanto em 40,4% (n=63) era compartilhada. Apenas 16,0% (n=25) das empresas indicaram que essa

responsabilidade era exclusivamente sua, demonstrando menor incidência de controlo direto na logística de entrada. Esta distribuição pode ser explicada por condições contratuais impostas por fornecedores internacionais, ou por estratégias de minimização de risco logístico por parte dos importadores.

Os dados demonstram a existência de uma abordagem mais proativa nas exportações do que nas importações, no que respeita à assunção de responsabilidades logísticas. Este comportamento pode estar associado à dinâmica de competitividade externa, onde assumir o transporte pode representar uma vantagem na oferta ao cliente, bem como uma tentativa de garantir maior fiabilidade e rastreabilidade da entrega.

Tabela 5

Frequência absoluta (n) e percentagem (%) tendo em conta a responsabilidade nas exportações e importações

	n	%
Nas exportações realizadas por via marítima, quem é responsável pela negociação e gestão do transporte, conforme os termos estabelecidos no contrato <i>Incoterms</i> ?	A responsabilidade é compartilhada	48 30,8%
	A responsabilidade é do destinatário/cliente.	15 9,6%
	A responsabilidade é integralmente da nossa empresa.	77 49,4%
	Não aplicável	16 10,3%
Nas importações realizadas por via marítima, quem é responsável pela negociação e gestão do transporte, conforme os termos estabelecidos no contrato <i>Incoterms</i> ?	A responsabilidade é compartilhada	63 40,4%
	A responsabilidade é integralmente da nossa empresa.	25 16,0%
	A responsabilidade é integralmente do expedidor/fornecedor.	64 41,0%
	Não aplicável	4 2,6%

Fonte: Elaboração Própria

Relativamente à utilização dos portos marítimos nacionais nas operações de transporte internacional (Tabela 6), os dados indicam uma clara predominância do porto de Leixões, com 60,9% (n=95) das empresas a referirem utilizá-lo frequentemente. Esta tendência revela a relevância estratégica da infraestrutura portuária de Leixões, não só pela sua localização geográfica na região Norte, onde se concentra a maior parte das empresas inquiridas, mas também pelo seu desempenho operacional e ligação eficaz às redes rodoviárias e ferroviárias.

Em contrapartida, o porto de Aveiro é referido por 76,9% (n=120) das empresas como nunca utilizado, com apenas 8,3% (n=13) a indicarem uma utilização ocasional e uma percentagem muito reduzida de utilização frequente (1,3%; n=2). Resultados

semelhantes verificam-se para o porto de Lisboa (79,5% nunca; n=124) e o porto de Setúbal, com um valor ainda mais elevado de não utilização (83,3%; n=130). Esta reduzida expressão pode dever-se a constrangimentos logísticos, limitações de capacidade operacional ou ausência de alinhamento com os principais corredores de exportação das empresas respondentes.

O porto de Sines, embora estrategicamente relevante a nível internacional e dotado de infraestruturas de grande escala, apresenta uma taxa elevada de não utilização (41,0%; n=64), ainda que 26,3% (n=41) das empresas afirmem utilizá-lo frequentemente. Esta polarização poderá estar relacionada com o perfil dos produtos exportados e com a distância geográfica face aos principais centros industriais do país.

De forma global, os dados apontam para uma centralização geográfica e funcional na escolha do porto de Leixões, sugerindo que a proximidade geográfica, a acessibilidade terrestre e a frequência de escalas continuam a ser determinantes para a seleção dos portos por parte das empresas portuguesas. Estes elementos deverão ser tidos em consideração na definição de estratégias de entrada no setor do global *forwarding*, uma vez que a integração eficiente com os portos mais utilizados poderá representar uma vantagem competitiva relevante para operadores logísticos internacionais.

Tabela 6

Frequência absoluta (n) e percentagem (%) tendo em conta o porto marítimo mais utilizado pela sua empresa para expedição ou receção de mercadorias.

		n	%
Porto de Leixões	1 - Nunca	16	10,3%
	2 - Raramente	11	7,1%
	3 - Ocasionalmente	34	21,8%
	4 - Frequentemente	95	60,9%
Porto de Aveiro	1 - Nunca	120	76,9%
	2 - Raramente	21	13,5%
	3 - Ocasionalmente	13	8,3%
	4 - Frequentemente	2	1,3%
Porto de Lisboa	1 - Nunca	124	79,5%
	2 - Raramente	11	7,1%
	3 - Ocasionalmente	7	4,5%
	4 - Frequentemente	14	9,0%

Tabela 6

Frequência absoluta (n) e percentagem (%) tendo em conta o porto marítimo mais utilizado pela sua empresa para expedição ou receção de mercadorias (Continuação)

		n	%
Porto de Setúbal	1 - Nunca	130	83,3%
	2 - Raramente	12	7,7%
	3 - Ocasionalmente	6	3,8%
	4 - Frequentemente	8	5,1%
Porto de Sines	1 - Nunca	64	41,0%
	2 - Raramente	25	16,0%
	3 - Ocasionalmente	26	16,7%
	4 - Frequentemente	41	26,3%

Fonte: Elaboração Própria

No que diz respeito à perceção dos principais desafios logísticos enfrentados pelas empresas no contexto das suas operações internacionais (Tabela 7), os resultados evidenciam um elevado grau de concordância com os fatores apresentados, o que demonstra uma forte uniformidade nas dificuldades sentidas.

A maioria das empresas concordou totalmente que enfrenta dificuldades associadas a atrasos no transporte internacional (81,3%; n=256), sendo muito reduzida a percentagem de empresas que manifestaram qualquer tipo de discordância (1,2%). Estes dados reforçam a evidência de que os atrasos logísticos continuam a constituir um entrave crítico à eficiência das cadeias de abastecimento internacionais.

De forma paralela, 81,9% (n=258) das empresas afirmaram que os custos elevados de transporte impactam negativamente as suas operações. Esta perceção é consistente com a tendência global de aumento dos custos logísticos, impulsionada por fatores como a instabilidade dos preços dos combustíveis, a escassez de capacidade e a pressão sobre os operadores no contexto pós-COVID-19.

A falta de visibilidade e rastreamento das mercadorias foi apontada como um problema significativo por 86,0% (n=271) das empresas. Este resultado sugere que a limitação de sistemas de rastreabilidade em tempo real e de integração tecnológica ao longo da cadeia de abastecimento é percecionada como uma fragilidade operacional de relevo, especialmente em fluxos transnacionais.

Por sua vez, o cumprimento de regulamentos internacionais, incluindo as taxas aduaneiras, foi identificado como um desafio por 85,4% (n=268) dos inquiridos,

evidenciando a complexidade e variabilidade das exigências legais no comércio internacional como uma fonte constante de incerteza e custo adicional.

O valor médio agregado das respostas foi de 4,78 numa escala de 1 a 5, com um desvio padrão de 0,474, o que traduz uma tendência muito marcada de concordância entre os participantes. Estes resultados apontam para a necessidade de uma abordagem estratégica por parte dos operadores logísticos e das empresas exportadoras/importadoras no sentido de reforçar a resiliência, a digitalização e a previsibilidade das suas operações internacionais.

Tabela 7

Frequência absoluta (n) e percentagem (%) tendo em conta os Desafios Logísticos

		n	%
A minha empresa enfrenta dificuldades relacionadas com atrasos no transporte internacional	1 Discordo Totalmente	2	0,6%
	2 Discordo	2	0,6%
	3 Neutro	7	2,2%
	4 Concordo	48	15,2%
	5 Concordo Totalmente	256	81,3%
Os custos elevados de transporte impactam negativamente as operações da minha empresa	1 Discordo Totalmente	2	0,6%
	3 Neutro	6	1,9%
	4 Concordo	49	15,6%
	5 Concordo Totalmente	258	81,9%
A falta de visibilidade e rastreamento das mercadorias é um problema significativo	1 Discordo Totalmente	2	0,6%
	3 Neutro	9	2,9%
	4 Concordo	33	10,5%
	5 Concordo Totalmente	271	86,0%
O cumprimento de regulamentos internacionais (Taxas Aduaneiras) é um desafio para a minha empresa	1 Discordo Totalmente	3	1,0%
	2 Discordo	1	0,3%
	3 Neutro	10	3,2%
	4 Concordo	32	10,2%
	5 Concordo Totalmente	269	85,4%
Desafios Logísticos	Média	4,7849	
	Desvio Padrão (DP)	,47423	

Fonte: Elaboração Própria

No que se refere aos critérios que orientam a seleção de fornecedores de serviços de *global forwarding*, os dados revelam uma clara valorização de fatores associados à fiabilidade, flexibilidade e orientação para o cliente, conforme ilustrado na Tabela 8. A maioria das empresas declarou concordar totalmente que a confiabilidade do serviço constitui o principal critério de escolha (79,7%; n=251), evidenciando a importância que os decisores atribuem à previsibilidade, segurança e consistência na execução dos serviços contratados. Este fator demonstra que a confiança no parceiro logístico é percebida como um elemento essencial para garantir o cumprimento de prazos, reduzir riscos operacionais e manter a reputação da cadeia de fornecimento. Além disso, a relação custo-benefício também se destacou como um fator determinante, com 69,2% (n=218) a concordarem totalmente que este aspeto é fundamental na seleção do fornecedor de serviços logísticos. Este resultado confirma a elevada sensibilidade do tecido empresarial aos equilíbrios financeiros na contratação de serviços externos, reforçando a necessidade de práticas comerciais competitivas, transparentes e ajustadas à realidade de cada cliente. Demonstra-se, assim, que os gestores avaliam criteriosamente a relação entre o valor pago e o nível de serviço entregue, o que pressiona os prestadores a oferecerem soluções eficientes a preços sustentáveis.

A flexibilidade no atendimento às necessidades específicas da empresa foi considerada crucial por 84,4% (n=268), sendo que apenas 0,3% manifestaram discordância. Este dado sublinha a valorização de soluções logísticas adaptadas, personalizáveis e ajustadas aos requisitos operacionais de cada cliente, especialmente em setores ou mercados com elevada variabilidade na procura, sazonalidade acentuada ou exigências especiais na tipologia de bens transacionados. A capacidade de adaptação do prestador logístico surge, assim, como um diferencial competitivo essencial para atender a imprevistos e mudanças de última hora. Por sua vez, o atendimento ao cliente e o serviço personalizado oferecido pelas empresas de transporte foram considerados decisivos por 85,4% (n=269) dos inquiridos. Tal resultado demonstra que, para além dos aspetos técnicos e financeiros, o fator humano, a disponibilidade e a qualidade da comunicação no relacionamento com o operador logístico constituem uma vantagem competitiva relevante. O suporte eficaz, o acompanhamento próximo e a capacidade de resolver problemas rapidamente fortalecem a relação de confiança entre fornecedor e cliente. A média global das respostas foi de 4,76 numa escala de 1 a 5, com um desvio padrão de 0,387, revelando uma forte uniformidade nas preferências dos decisores empresariais relativamente aos critérios de seleção. Estes resultados reforçam a ideia de que, num setor altamente competitivo, a diferenciação não se esgota no preço, mas

depende também da fiabilidade operacional, da capacidade de adaptação, do relacionamento de proximidade e da qualidade no serviço ao cliente. Dessa forma, as empresas de *global forwarding* que pretendem consolidar a sua posição de mercado devem investir continuamente em processos robustos, tecnologia de suporte, capacitação das equipas e estratégias orientadas para a satisfação do cliente.

Tabela 8

Frequência absoluta (n) e percentagem (%) tendo em conta os Critérios de Escolha

		n	%
A confiabilidade do serviço é o principal critério de escolha para a minha empresa	2 Discordo	1	0,3%
	3 Neutro	7	2,2%
	4 Concordo	56	17,8%
	5 Concordo Totalmente	251	79,7%
A relação custo-benefício é fundamental na seleção do fornecedor de <i>global forwarding</i>	2 Discordo	1	0,3%
	3 Neutro	16	5,1%
	4 Concordo	80	25,4%
	5 Concordo Totalmente	218	69,2%
A flexibilidade no atendimento às necessidades específicas da empresa é crucial	1 Discordo Totalmente	1	0,3%
	3 Neutro	6	1,9%
	4 Concordo	42	13,3%
	5 Concordo Totalmente	266	84,4%
O atendimento ao cliente e o serviço personalizado oferecido pela empresa de transportes é decisivo na escolha	3 Neutro	6	1,9%
	4 Concordo	40	12,7%
	5 Concordo Totalmente	269	85,4%
Critérios de Escolha	Média	4,7635	
	Desvio Padrão	,38742	

Fonte: Elaboração Própria

Relativamente à perceção atual das empresas sobre os serviços de *global forwarding* disponíveis no mercado (Tabela 9), observa-se uma tendência marcada para respostas neutras. No item “Estou satisfeito(a) com a qualidade dos serviços de *global forwarding* disponíveis no mercado”, 68,3% (n=215) dos inquiridos optaram pela resposta neutra, sendo que apenas 8,3% (n=26) concordaram totalmente e 7,3% (n=23) manifestaram discordância total. Estes dados sugerem uma perceção geral de indiferença ou insatisfação latente, apontando para uma possível lacuna entre as expectativas das empresas e a oferta atualmente disponível.

Relativamente à afirmação “Os fornecedores de *global forwarding* atendem às necessidades específicas da minha empresa”, 67,3% (n=212) dos inquiridos mantiveram-se neutros, e apenas 9,2% (n=29) concordaram totalmente. Estes valores reforçam a ideia de que existe uma perceção de limitada adequação dos serviços às especificidades operacionais de cada empresa, contrariando os critérios de escolha previamente considerados essenciais, como a flexibilidade e personalização.

De forma semelhante, na questão “Os serviços de *global forwarding* oferecem soluções inovadoras e personalizadas”, 68,0% (n=208) dos respondentes optaram por uma posição neutra, e apenas 10,5% (n=32) revelaram concordância total. Tal padrão evidencia uma perceção generalizada de estagnação e baixa diferenciação no setor, o que pode comprometer a perceção de valor e limitar a fidelização dos clientes empresariais.

Por fim, na questão “A minha empresa considera o setor de *global forwarding* essencial para o crescimento do negócio”, a maioria indicou uma posição neutra (52,4%; n=165), enquanto 35,2% (n=111) concordaram totalmente. Este resultado, embora menos acentuado do que nos itens anteriores, sugere que o setor ainda não é unanimemente reconhecido como motor estratégico do crescimento empresarial, o que pode estar associado à experiência limitada com operadores diferenciadores ou à perceção de serviços comoditizados.

A média global das respostas nesta secção foi de 3,27, com um desvio padrão de 0,711, indicando uma perceção global moderada e não inteiramente satisfatória relativamente ao estado atual dos serviços de *global forwarding* em Portugal.

Tabela 9

Frequência absoluta (n) e percentagem (%) tendo em conta a satisfação atual

		n	%
Estou satisfeito(a) com a qualidade dos serviços de <i>global forwarding</i> disponíveis no mercado	1 Discordo Totalmente	23	7,3%
	2 Discordo	14	4,4%
	3 Neutro	215	68,3%
	4 Concordo	37	11,7%
	5 Concordo Totalmente	26	8,3%
Os fornecedores de <i>global forwarding</i> atendem às necessidades específicas da minha empresa	1 Discordo Totalmente	25	7,9%
	2 Discordo	14	4,4%
	3 Neutro	212	67,3%
	4 Concordo	35	11,1%
	5 Concordo Totalmente	29	9,2%

Tabela 9

Frequência absoluta (n) e percentagem (%) tendo em conta a satisfação atual (Continuação)

		n	%
Os serviços de <i>global forwarding</i> oferecem soluções inovadoras e personalizadas	1 Discordo Totalmente	22	7,0%
	2 Discordo	26	8,3%
	3 Neutro	208	66,0%
	4 Concordo	27	8,6%
	5 Concordo Totalmente	32	10,2%
A minha empresa considera o setor de <i>global forwarding</i> essencial para o crescimento do negócio	3 Neutro	165	52,4%
	4 Concordo	39	12,4%
	5 Concordo Totalmente	111	35,2%
Satisfação Atual	Média	3,2698	
	Desvio Padrão	,71118	

Fonte: Elaboração Própria,

Quanto às oportunidades percebidas no setor do *global forwarding* (Tabela 10), os dados demonstram um elevado nível de otimismo por parte das empresas inquiridas, com uma expressiva maioria a concordar totalmente com os potenciais benefícios associados à inovação e colaboração no setor.

Na afirmação “A digitalização dos processos de *global forwarding* (sistemas de conformidade aduaneira, *blockchain* e rastreabilidade precisa da mercadoria) traz benefícios significativos para a minha empresa”, 85,4% (n=289) dos inquiridos expressaram concordância total. Este resultado reflete o reconhecimento generalizado do papel da transformação digital como catalisador da eficiência e transparência nas operações logísticas internacionais.

De igual forma, 83,8% (n=284) concordaram totalmente que a adoção de tecnologias como inteligência artificial pode melhorar o planeamento logístico e a rapidez de resposta perante o consumidor. Este indicador revela que as empresas estão conscientes do valor estratégico das tecnologias emergentes, nomeadamente na previsão da procura, na otimização de rotas e na gestão de inventário em tempo real.

Na questão referente à colaboração entre empresas e à preocupação ambiental no setor do *global forwarding*, 87,0% (n=274) das empresas identificaram este fator como uma vantagem competitiva relevante. Este resultado destaca a crescente importância da sustentabilidade e da cooperação inter-organizacional como elementos diferenciadores num mercado cada vez mais exigente.

Por fim, a afirmação “A integração de serviços multimodais (terrestre, marítimo, aéreo) é uma grande oportunidade para o setor e para os clientes” obteve a concordância total de 91,1% (n=287) dos inquiridos, o valor mais elevado da tabela. Este dado sublinha o consenso em torno da necessidade de soluções logísticas integradas, capazes de assegurar maior flexibilidade, eficiência e cobertura geográfica.

A média geral desta secção foi de 4,84, com um desvio padrão de 0,331, indicando uma perceção amplamente positiva e homogénea quanto às oportunidades futuras no setor. Este cenário revela um elevado grau de abertura à inovação e à transformação estrutural da logística internacional, o que representa um contexto particularmente propício para a entrada e consolidação de operadores com propostas de valor diferenciadas.

Tabela 10

Frequência absoluta (n) e percentagem (%) tendo em conta as oportunidades percebidas no setor

		n	%
A digitalização dos processos de global forwarding (sistemas de conformidade aduaneira, blockchain e rastreabilidade precisa da mercadoria) traz benefícios significativos para a minha empresa	3 Neutro	7	2,2%
	4 Concordo	39	12,4%
	5 Concordo Totalmente	269	85,4%
A adoção de tecnologias como inteligência artificial pode melhorar o planeamento logístico e a rapidez de resposta perante o consumidor	2 Discordo	1	0,3%
	3 Neutro	11	3,5%
	4 Concordo	39	12,4%
	5 Concordo Totalmente	264	83,8%
A colaboração entre empresas no setor de global forwarding e a preocupação com questões ambientais oferece vantagens competitivas para a minha empresa	2 Discordo	1	0,3%
	3 Neutro	7	2,2%
	4 Concordo	33	10,5%
	5 Concordo Totalmente	274	87,0%
A integração de serviços multimodais (terrestre, marítimo, aéreo) é uma grande oportunidade para o setor e para os clientes	3 Neutro	1	0,3%
	4 Concordo	27	8,6%
	5 Concordo Totalmente	287	91,1%
Oportunidades Percebidas no Setor	Média	4,8444	
	Desvio Padrão	,33148	

Fonte: Elaboração Própria

A análise quantitativa realizada permite obter uma visão abrangente sobre o perfil das empresas portuguesas que operam no contexto do comércio internacional, bem como

sobre os principais fatores que influenciam as suas decisões logísticas, os constrangimentos enfrentados e as oportunidades percecionadas no setor de *global forwarding*.

Os dados recolhidos junto de 315 empresas revelam uma predominância dos setores da indústria e do comércio, bem como uma concentração geográfica significativa no Norte do país. A maioria das empresas caracteriza-se como de média ou pequena dimensão, com elevada propensão para operações internacionais, nomeadamente através da combinação de importações e exportações. O modo de transporte mais utilizado é, de forma destacada, o rodoviário, sendo o recurso aos modos marítimo, aéreo e ferroviário ainda residual ou complementar. A utilização do transporte marítimo, embora não maioritária, é relevante em segmentos específicos, com destaque para o porto de Leixões, que se assume como a infraestrutura portuária mais frequentemente utilizada, o que ilustra bem o conceito de *port-centric logistics* referido por Mangan et al. (2008). As restantes infraestruturas, como os portos de Lisboa, Setúbal, Aveiro e Sines, apresentam níveis significativamente mais baixos de utilização, o que reforça a concentração regional da atividade logística.

Em termos contratuais, as empresas demonstram um comportamento mais proativo nas exportações, assumindo maioritariamente a responsabilidade pela negociação e gestão do transporte, enquanto nas importações essa responsabilidade tende a ser atribuída ao fornecedor ou partilhada.

Relativamente aos desafios logísticos, os resultados indicam uma elevada concordância com a existência de constrangimentos associados a atrasos, custos elevados, falta de visibilidade e cumprimento de regulamentações internacionais. Esta perceção traduz uma preocupação transversal com a eficiência e previsibilidade das operações, em linha com o que Rodrigue (2020) identifica como fatores críticos para a competitividade em mercados periféricos europeus.

No que diz respeito aos critérios de escolha de operadores de *global forwarding*, os inquiridos valorizam fortemente a confiabilidade do serviço, a relação custo-benefício, a flexibilidade na resposta às necessidades específicas e o serviço ao cliente. No entanto, apesar destes critérios, a perceção atual sobre a qualidade dos serviços disponíveis no mercado é predominantemente neutra, refletindo uma possível insatisfação ou desfasamento entre a oferta existente e as expectativas das empresas.

Por outro lado, a percepção sobre as oportunidades futuras no setor é bastante positiva. A esmagadora maioria dos inquiridos reconhece o potencial da digitalização, da adoção de tecnologias emergentes, da colaboração entre empresas, da sustentabilidade e da integração multimodal como fatores estratégicos para o desenvolvimento e diferenciação dos serviços de *global forwarding*. Esta tendência corrobora as conclusões de Hofmann & Rüsç (2017), que destacam a digitalização e automação como elementos essenciais para melhorar a visibilidade e a eficiência operacional. Além disso, reforça o entendimento de McKinnon et al. (2015) de que cadeias logísticas de baixo carbono e práticas sustentáveis constituem vetores essenciais de competitividade.

Os resultados obtidos revelam, assim, um setor com elevado potencial de crescimento e inovação, mas ainda marcado por limitações estruturais e por uma oferta que, segundo a percepção dos inquiridos, carece de maior alinhamento com as necessidades reais das empresas. Este enquadramento configura um cenário favorável para a entrada de novos operadores que apresentem propostas de valor centradas na tecnologia, eficiência, personalização e sustentabilidade, alinhando-se com as recomendações de uma logística mais verde e integrada, propostas por McKinnon et al. (2015).

4.1.1. Análise de Normalidade e Consistência Interna

Com o intuito de garantir a robustez estatística dos dados recolhidos, procedeu-se à realização de testes de normalidade e de consistência interna relativamente às quatro dimensões em estudo (Tabela 11): desafios logísticos, critérios de escolha, satisfação atual e oportunidades percecionadas no setor. Para a verificação da normalidade da distribuição dos dados, foi aplicado o teste de *Kolmogorov-Smirnov*, o qual é amplamente utilizado em estudos com amostras superiores a 50 observações (Field, 2013). O teste revelou que, em todas as dimensões, as probabilidades de significância foram inferiores ao nível crítico de 0,05, pelo que se conclui que os dados não seguem uma distribuição normal. Este resultado justifica, do ponto de vista metodológico, a eventual aplicação de testes não paramétricos em análises inferenciais subsequentes, uma vez que a premissa da normalidade, condição para o uso de métodos paramétricos, não se verifica (Pallant, 2020).

No que diz respeito à consistência interna das escalas utilizadas para avaliar cada uma das dimensões, foi calculado o coeficiente alfa de *Cronbach*, um dos indicadores mais reconhecidos para avaliar a fiabilidade de instrumentos de medição compostos por múltiplos itens. De acordo com a literatura, valores de alfa de *Cronbach* superiores a 0,7 são considerados aceitáveis, enquanto valores acima de 0,8, resistência interna (George & Mallery, 2003). Os resultados obtidos revelam níveis de consistência interna

bastante satisfatórios para todas as escalas. A dimensão “Desafios Logísticos” apresentou um alfa de *Cronbach* de 0,859, o que indica um elevado grau de homogeneidade entre os itens que a compõem. Já os “Critérios de Escolha” registaram um coeficiente de 0,778, também considerado fiável. No que respeita à “Satisfação Atual”, o valor obtido foi de 0,744, situando-se ligeiramente acima do limiar mínimo de aceitação, o que permite afirmar que, embora com menor coesão, os itens mantêm uma fiabilidade aceitável. Por fim, a dimensão “Oportunidades Percecionadas no Setor” apresentou um valor de 0,784, igualmente revelador de boa consistência interna.

Estes resultados confirmam que os instrumentos de medição utilizados apresentam qualidade psicométrica adequada, assegurando a validade das análises descritivas e interpretativas subsequentes. Tal consistência é essencial para que as inferências feitas a partir dos dados sejam confiáveis, reforçando a credibilidade das conclusões obtidas no estudo (DeVellis, 2016). Além disso, a elevada consistência observada nas dimensões que captam perceções subjetivas, nomeadamente as relativas à avaliação do setor e às oportunidades futuras, reforça a confiança na coerência das respostas dos participantes, sugerindo que existe uma clareza comum na forma como os conceitos avaliados foram compreendidos.

Em suma, apesar de os dados não apresentarem distribuição normal, o elevado nível de consistência interna verificado em todas as dimensões assegura a qualidade estatística dos instrumentos aplicados, constituindo uma base sólida para a continuação da análise quantitativa e, se aplicável, para a realização de testes não paramétricos adicionais.

Tabela 11

Teste de normalidade e consistência interna das quatro dimensões em estudo

	<i>Kolmogorov-Smirnov</i>			Alfa de <i>Cronbach</i>	N de itens
	Estatístic a	gl	p		
Desafios Logísticos	,415	315	,000	,859	4
Critérios de Escolha	,329	315	,000	,778	4
Satisfação Atual	,283	315	,000	,787	4
Oportunidades Percebidas no Setor	,449	315	,000	,784	4

Legenda: gl – graus de liberdade; p – probabilidade de significância

Fonte: Elaboração Própria

4.1.2. Análise Comparativa

A análise comparativa permitiu identificar diferenças estatisticamente significativas entre os setores de atividade das empresas inquiridas relativamente às quatro dimensões em estudo. Para tal, foi aplicado o teste de *Kruskal-Wallis* (Tabela 12), adequado à natureza dos dados recolhidos e à ausência de normalidade nas distribuições.

No que se refere à dimensão “Desafios Logísticos”, os resultados revelaram diferenças significativas entre os grupos analisados, com um valor H de 12,489, $gl=3$ e $p=0,006$. As ordens médias indicam que as empresas do setor do comércio apresentaram o nível mais elevado de concordância com os desafios logísticos, seguidas pelas empresas dos serviços. Estes dados sugerem que, nestes setores, as dificuldades relacionadas com custos, atrasos, rastreamento e regulamentação são percecionadas com maior intensidade.

Na dimensão “Critérios de Escolha”, também se verificaram diferenças estatisticamente significativas ($H=28,810$; $gl=3$; $p=0,000$). As empresas do setor dos serviços apresentaram a ordem média mais elevada, o que evidencia uma valorização superior de atributos como a fiabilidade, a flexibilidade e o atendimento personalizado no processo de seleção de operadores de *global forwarding*. Em contraste, os setores da indústria e do comércio apresentaram ordens médias mais baixas.

Relativamente à “Satisfação Atual”, os resultados apontam novamente para diferenças significativas ($H=29,180$; $gl=3$; $p=0,000$), sendo a satisfação mais elevada entre as empresas industriais, seguidas pelas do comércio. Este padrão pode indicar que, apesar das dificuldades reconhecidas, as empresas industriais sentem-se relativamente mais satisfeitas com os serviços atualmente disponíveis, possivelmente devido a uma maior previsibilidade e organização dos seus processos logísticos.

Por fim, na dimensão “Oportunidades Percecionadas no Setor”, observaram-se diferenças significativas ($H=23,545$; $gl=3$; $p=0,000$), com as empresas de serviços a registarem novamente a ordem média mais elevada. Isto sugere que estas empresas são as que mais reconhecem o potencial transformador do setor, nomeadamente através da digitalização, da inovação tecnológica e da integração de serviços multimodais.

Os resultados obtidos demonstram que a perceção sobre os desafios, os critérios de escolha, a satisfação com os serviços e as oportunidades futuras varia significativamente consoante o setor de atividade da empresa. Esta variabilidade evidencia a necessidade de abordagens diferenciadas por parte dos operadores

logísticos, tendo em conta as particularidades e exigências específicas de cada setor, de forma a garantir uma proposta de valor ajustada e eficaz.

Tabela 12

Teste comparativo nas quatro dimensões em estudo tendo em conta a atividade principal da empresa

	Qual é o setor de atividade principal da sua empresa?	n	Ordem média	H	gl	p
Desafios Logísticos	Comércio	131	169,45	12,489	3	,006
	Indústria	139	144,54			
	Restauração organizada	1	40,50			
	Serviços	44	169,10			
Critérios de Escolha	Comércio	131	173,85	26,810	3	,000
	Indústria	139	134,54			
	Restauração organizada	1	6,00			
	Serviços	44	188,38			
Satisfação Atual	Comércio	131	139,76	29,180	3	,000
	Indústria	139	184,95			
	Restauração organizada	1	268,00			
	Serviços	44	124,68			
Oportunidades Percebidas no Setor	Comércio	131	170,74	23,545	3	,000
	Indústria	139	139,73			
	Restauração organizada	1	30,50			
	Serviços	44	180,69			

Legenda: H – valor de Kruskal-Wallis; gl – graus de liberdade; p – probabilidade de significância

Fonte: Elaboração Própria

Analisando a variável dimensão da empresa, recorreu-se novamente ao teste de *Kruskal-Wallis* (Tabela 13), com um nível de significância de 5%. Os resultados demonstraram que não se registaram diferenças estatisticamente significativas entre os grupos em nenhuma das quatro dimensões analisadas: desafios logísticos ($p=0,068$), critérios de escolha ($p=0,952$), satisfação atual ($p=0,199$) e oportunidades percebidas no setor ($p=0,733$). Em todas estas comparações, as probabilidades de significância foram superiores a 0,05, o que indica que as diferenças observadas nas ordens médias entre os vários grupos de empresas, organizadas por dimensão, não são suficientemente consistentes do ponto de vista estatístico.

Apesar da ausência de significância estatística, é possível observar algumas variações nas ordens médias. Por exemplo, nas dimensões relacionadas com desafios logísticos e oportunidades percecionadas, as médias mais elevadas foram registadas nas médias empresas e microempresas, enquanto as grandes empresas apresentaram, de forma geral, valores mais baixos. Já na dimensão satisfação atual, as grandes empresas surgem com a ordem média mais elevada, embora sem diferença estatisticamente significativa.

Estes dados sugerem que, embora possam existir nuances na forma como as empresas percecionam as diferentes dimensões do *global forwarding* em função da sua dimensão, essas diferenças não são suficientemente robustas para se considerarem estatisticamente relevantes. Tal poderá ser explicado pela transversalidade das questões logísticas, que afetam empresas de todas as dimensões, ou pela relativa homogeneidade de experiências no contexto português.

Em síntese, os resultados obtidos indicam que a dimensão da empresa não influencia de forma significativa as perceções relativas aos desafios enfrentados, aos critérios de seleção de operadores, ao grau de satisfação com os serviços atuais nem às oportunidades percecionadas no setor.

Tabela 13

Teste comparativo nas quatro dimensões em estudo tendo em conta a dimensão da empresa.

	Qual a dimensão da sua empresa?	n	Ordem média	H	gl	p
Desafios Logísticos	Grande Empresa (> de 250 colaboradores)	21	124,62	7,110	3	,068
	Média Empresa (50 - 250 colaboradores)	138	166,55			
	Microempresa (< de 10 colaboradores)	22	152,84			
	Pequena Empresa (10 - 49 colaboradores)	134	155,28			
Critérios de Escolha	Grande Empresa (> de 250 colaboradores)	21	150,62	,341	3	,952
	Média Empresa (50 - 250 colaboradores)	138	160,04			
	Microempresa (< de 10 colaboradores)	22	161,07			
	Pequena Empresa (10 - 49 colaboradores)	134	156,56			

Tabela 13

Teste comparativo nas quatro dimensões em estudo tendo em conta a dimensão da empresa (Continuação)

	Qual a dimensão da sua empresa?	n	Ordem média	H	gl	p
Satisfação Atual	Grande Empresa (> de 250 colaboradores)	21	181,17	4,655	3	,199
	Média Empresa (50 - 250 colaboradores)	138	158,80			
	Microempresa (< de 10 colaboradores)	22	181,50			
	Pequena Empresa (10 - 49 colaboradores)	134	149,68			
Oportunidades Percebidas no Setor	Grande Empresa (> de 250 colaboradores)	21	165,57	1,283	3	,733
	Média Empresa (50 - 250 colaboradores)	138	160,91			
	Microempresa (< de 10 colaboradores)	22	161,86			
	Pequena Empresa (10 - 49 colaboradores)	134	153,18			

Legenda: H – valor de Kruskal-Wallis; gl – graus de liberdade; p – probabilidade de significância

Fonte: Elaboração Própria

A variável geográfica revelou diferenças estatisticamente significativas nas quatro dimensões analisadas, de acordo com os resultados obtidos através do teste de *Kruskal-Wallis* (Tabela 14). A distribuição das ordens médias evidencia variações consistentes entre as regiões, o que sugere que o contexto territorial influencia significativamente a perceção das empresas relativamente ao setor do *global forwarding*.

Na dimensão desafios logísticos, foi observada uma diferença significativa entre grupos ($H=20,502$; $gl=4$; $p=0,000$). As empresas da região Centro apresentaram a ordem média mais elevada, seguidas pelas do Alentejo e Lisboa e Vale do Tejo. Este resultado pode refletir a existência de constrangimentos infraestruturais, limitações de conectividade ou menor capilaridade dos serviços logísticos em determinadas zonas, o que influencia a perceção de dificuldade por parte das empresas aí localizadas.

Quanto aos critérios de escolha, também se verificaram diferenças significativas ($H=18,417$; $gl=4$; $p=0,003$). As ordens médias mais altas foram registadas nas empresas do Alentejo e do Algarve, indicando uma maior valorização dos atributos que orientam a seleção de operadores logísticos nessas regiões. Esta tendência poderá estar

associada a uma menor oferta local de serviços logísticos especializados, levando as empresas a adotar critérios de seleção mais exigentes.

No que respeita à satisfação atual, as diferenças foram igualmente estatisticamente significativas ($H=20,109$; $gl=4$; $p=0,000$). As empresas situadas no Norte revelaram os níveis mais elevados de satisfação, seguidas pelas do Algarve. Estes resultados podem refletir uma melhor integração logística nestas regiões ou experiências mais favoráveis com os operadores disponíveis localmente.

Por fim, na dimensão oportunidades percebidas no setor, também se observaram diferenças significativas ($H=17,084$; $gl=4$; $p=0,002$). As empresas do Alentejo voltaram a destacar-se com a ordem média mais elevada, seguidas pelas de Lisboa e Vale do Tejo e Algarve. Este padrão sugere uma perceção mais otimista quanto ao potencial de desenvolvimento e inovação no setor por parte das empresas localizadas nestas regiões.

Os dados indicam que a localização regional da empresa está associada a variações relevantes nas suas perceções sobre os desafios enfrentados, os critérios adotados na seleção de operadores, o grau de satisfação com os serviços existentes e o reconhecimento das oportunidades futuras no setor. Esta heterogeneidade territorial evidencia a importância de estratégias logísticas adaptadas ao contexto regional, tendo em conta as especificidades e necessidades locais.

Tabela 14

Teste comparativo nas quatro dimensões em estudo tendo em conta a região do país onde a empresa se situa

		A partir de que região do país são efetuadas as expedições de mercadorias pela sua empresa, independentemente da localização da sede?		H	gl	p
		n	Ordem média			
Desafios Logísticos	Alentejo	25	173,46	20,502	4	,000
	Algarve	14	154,71			
	Centro	49	177,43			
	Lisboa e Vale do Tejo	93	173,25			
	Norte	134	137,77			
Critérios Escolha	de Alentejo	25	189,64	16,417	4	,003
	Algarve	14	168,07			
	Centro	49	164,93			
	Lisboa e Vale do Tejo	93	173,49			
	Norte	134	137,76			

Tabela 14

Teste comparativo nas quatro dimensões em estudo tendo em conta a região do país onde a empresa se situa (Continuação)

A partir de que região do país são efetuadas as expedições de mercadorias pela sua empresa, independentemente da localização da sede?		n	Ordem média	H	gl	p
Satisfação Atual	Alentejo	25	136,54	20,109	4	,000
	Algarve	14	168,86			
	Centro	49	138,44			
	Lisboa e Vale do Tejo	93	138,51			
	Norte	134	181,55			
Oportunidades Percebidas no Setor	Alentejo	25	181,96	17,084	4	,002
	Algarve	14	171,07			
	Centro	49	154,33			
	Lisboa e Vale do Tejo	93	174,59			
	Norte	134	141,99			

Legenda: H – valor de Kruskal-Wallis; gl – graus de liberdade; p – probabilidade de significância

Fonte: Elaboração Própria

A análise da variável relativa ao tipo de operações internacionais realizadas pelas empresas revelou uma diferença estatisticamente significativa apenas na dimensão satisfação atual (Tabela 15). O teste de *Kruskal-Wallis* indicou um valor H de 6,581, com $gl=2$ e $p=0,037$, o que confirma a existência de variações relevantes entre os grupos analisados.

As ordens médias mostram que as empresas que se dedicam exclusivamente à importação apresentam os níveis mais elevados de concordância relativamente à sua satisfação com os serviços de *global forwarding*. Seguem-se as empresas que realizam simultaneamente importação e exportação, enquanto as empresas exclusivamente exportadoras registaram as médias mais baixas nesta dimensão. Esta diferença pode estar relacionada com a natureza dos serviços prestados por operadores logísticos, que, em determinados contextos, poderão estar mais orientados para responder às exigências dos processos de entrada de mercadorias do que às operações de saída.

No que respeita às restantes dimensões (desafios logísticos, critérios de escolha e oportunidades percebidas) não foram verificadas diferenças estatisticamente significativas entre os grupos, uma vez que as probabilidades de significância foram superiores a 0,05. Ainda assim, observam-se algumas tendências nas ordens médias.

As empresas que operam em ambos os sentidos do comércio internacional (importação e exportação) tendem a apresentar valores superiores em quase todas as dimensões, o que pode indicar uma maior experiência acumulada ou exigência face à complexidade dos seus fluxos logísticos.

Em síntese, os dados sugerem que o tipo de operações internacionais realizadas afeta, ainda que de forma pontual, a perceção da satisfação com os serviços atualmente disponíveis. Este resultado evidencia a importância de considerar a natureza das operações ao avaliar o desempenho e a adequação das soluções logísticas utilizadas pelas empresas.

Tabela 15

Teste comparativo nas quatro dimensões em estudo tendo em conta o tipo de operações internacionais da empresa.

	Que tipo de operações internacionais a sua empresa realiza ou realizou?	n	Ordem média	H	gl	p
Desafios Logísticos	Exportação	68	149,90	4,597	2	,100
	Importação	29	137,50			
	Importação e Exportação	218	163,25			
Critérios de Escolha	Exportação	68	159,69	1,363	2	,506
	Importação	29	141,40			
	Importação e Exportação	218	159,68			
Satisfação Atual	Exportação	68	147,96	6,581	2	,037
	Importação	29	194,59			
	Importação e Exportação	218	156,27			
Oportunidades Percebidas no Setor	Exportação	68	153,69	3,354	2	,187
	Importação	29	138,86			
	Importação e Exportação	218	161,89			

Legenda: H – valor de Kruskal-Wallis; gl – graus de liberdade; p – probabilidade de significância

Fonte: Elaboração Própria

A realização de comércio internacional por via marítima revelou ter impacto significativo nas perceções das empresas relativamente às quatro dimensões em análise. Aplicando o teste de *Mann-Whitney*, verificaram-se diferenças estatisticamente significativas em todos os casos, com níveis de significância inferiores a 5% (Tabela 16).

Na dimensão desafios logísticos, os resultados apontam para uma diferença significativa ($U=10554,500$; $p=0,003$), sendo a ordem média mais elevada nas empresas

que não realizam comércio por via marítima. Este resultado sugere que as empresas que recorrem ao transporte marítimo enfrentam, em média, menos dificuldades logísticas ou, pelo contrário, já desenvolveram mecanismos de adaptação mais eficazes face aos constrangimentos típicos deste modo de transporte.

No que diz respeito aos critérios de escolha, também se verificou uma diferença estatisticamente significativa ($U=7765,500$; $p=0,000$), com valores médios mais altos entre as empresas que não utilizam transporte marítimo. Esta diferença pode indicar que as empresas com menor envolvimento neste tipo de transporte atribuem maior importância a fatores decisórios como a fiabilidade, flexibilidade ou relação custo-benefício, eventualmente por sentirem maior necessidade de segurança e orientação na escolha dos parceiros logísticos.

Relativamente à satisfação atual, os resultados demonstram uma diferença clara ($U=8557,500$; $p=0,000$), sendo a satisfação média mais elevada nas empresas que utilizam transporte marítimo. Este dado pode indicar que, apesar dos desafios associados a este modo de transporte, as empresas que o utilizam regularmente estão mais familiarizadas com os seus processos e beneficiam de relações logísticas mais estáveis, o que contribui para uma perceção mais positiva dos serviços recebidos.

Por fim, também na dimensão oportunidades percecionadas no setor se registaram diferenças significativas ($U=9978,000$; $p=0,000$), com ordens médias superiores nas empresas que não utilizam transporte marítimo. Este resultado poderá refletir uma maior expectativa ou projeção de potencial futuro por parte destas empresas, que, não tendo ainda integrado o transporte marítimo nas suas operações, reconhecem nele uma oportunidade de crescimento ou diversificação logística.

Concluindo, os resultados obtidos indicam que a utilização efetiva do transporte marítimo nas operações internacionais influencia de forma significativa a perceção das empresas sobre os desafios, critérios, satisfação e oportunidades no setor do global forwarding. A experiência prática com este modo de transporte parece associar-se a um maior grau de adaptação operacional, mas também a uma abordagem mais pragmática nas avaliações feitas.

Tabela 16

Teste comparativo nas quatro dimensões em estudo tendo em conta se a empresa realizava comércio por transporte marítimo

	A sua empresa realiza ou já realizou o transporte de operações internacionais (Importação/Exportação) por via marítima?	n	Ordem média	U	p
Desafios Logísticos	Não	159	169,62	10554,500	,003
	Sim	156	146,16		
Critérios de Escolha	Não	159	187,16	7765,500	,000
	Sim	156	128,28		
Satisfação Atual	Não	159	133,82	8557,500	,000
	Sim	156	182,64		
Oportunidades Percebidas no Setor	Não	159	173,26	9976,000	,000
	Sim	156	142,45		

Legenda: U – valor de Mann-Whitney; p – probabilidade de significância

Fonte: Elaboração Própria

A variável associada ao volume de exportação por via marítima, medido em TEUs por ano, permitiu identificar diferenças estatisticamente significativas em duas das quatro dimensões analisadas: desafios logísticos e critérios de escolha. Recorreu-se ao teste de *Kruskal-Wallis*, com um nível de significância de 5%, tendo-se verificado resultados relevantes do ponto de vista estatístico (tabela 17).

Na dimensão desafios logísticos, foi observada uma diferença significativa entre os grupos ($H=20,778$; $gl=7$; $p=0,004$). As ordens médias mais elevadas foram registadas nas empresas que exportam entre 801 e 1500 TEUs por ano, seguidas pelas que movimentam entre 1501 e 2500 TEUs, e entre 301 e 800 TEUs. Esta tendência sugere que empresas com volumes médios a elevados demonstram uma perceção mais acentuada das dificuldades logísticas, possivelmente por estarem mais expostas à complexidade e ao risco operacional associados a maiores fluxos de transporte.

Também nos critérios de escolha se identificaram diferenças estatisticamente significativas ($H=16,772$; $gl=7$; $p=0,019$). As empresas com exportações entre 301 e 800 TEUs e 1501 a 2500 TEUs por ano registaram as ordens médias mais altas. Estas empresas revelam maior exigência no processo de seleção de fornecedores, o que pode estar associado à necessidade de garantir estabilidade, fiabilidade e eficiência no transporte de volumes consideráveis de carga.

Por outro lado, nas dimensões satisfação atual e oportunidades percebidas no setor, os resultados não apresentaram significância estatística, com p-valores superiores a 0,05. Apesar disso, observa-se que as empresas com maiores volumes de exportação tendem a demonstrar níveis mais elevados de satisfação e a reconhecer mais oportunidades no setor, ainda que essa diferença não seja suficientemente consistente do ponto de vista estatístico.

Estes resultados apontam para uma relação entre o volume de exportação e o nível de exigência e percepção crítica das empresas relativamente à sua experiência logística. À medida que os volumes movimentados aumentam, cresce também a complexidade dos processos, o que parece intensificar a consciência das dificuldades operacionais e reforçar a necessidade de critérios mais rigorosos na escolha dos operadores logísticos.

Tabela 17

Teste comparativo nas quatro dimensões em estudo tendo em conta quantos TEUs a empresa exporta por ano

				H	gl	p
No transporte por via marítima, quantos TEUs (Twenty-foot Equivalent Units) a sua empresa exporta por ano?		n	Ordem média			
Desafios Logísticos	< 50 TEUs por ano	13	45,27	20,778	7	,004
	51 a 100 TEUs por ano	12	59,58			
	101 a 300 TEUs por ano	30	77,65			
	301 a 800 TEUs por ano	35	79,91			
	801 a 1500 TEUs por ano	45	91,66			
	1501 a 2500 TEUs por ano	15	88,30			
	2501 a 4000 TEUs por ano	2	61,25			
	> 4000 TEUs por ano	4	61,13			
Critérios Escolha	de < 50 TEUs por ano	13	53,35	16,772	7	,019
	51 a 100 TEUs por ano	12	55,25			
	101 a 300 TEUs por ano	30	78,97			
	301 a 800 TEUs por ano	35	94,21			
	801 a 1500 TEUs por ano	45	78,00			
	1501 a 2500 TEUs por ano	15	93,27			
	2501 a 4000 TEUs por ano	2	38,75			
	> 4000 TEUs por ano	4	59,13			

Tabela 17

Teste comparativo nas quatro dimensões em estudo tendo em conta quantos TEUs a empresa exporta por ano (Continuação)

	No transporte por via marítima, quantos TEUs (Twenty-foot Equivalent Units) a sua empresa exporta por ano?	n	Ordem média	H	gl	p
Satisfação Atual	< 50 TEUs por ano	13	85,31	3,701	7	,813
	51 a 100 TEUs por ano	12	70,29			
	101 a 300 TEUs por ano	30	75,52			
	301 a 800 TEUs por ano	35	72,76			
	801 a 1500 TEUs por ano	45	78,58			
	1501 a 2500 TEUs por ano	15	92,20			
	2501 a 4000 TEUs por ano	2	82,50			
	> 4000 TEUs por ano	4	99,38			
Oportunidades Percebidas no Setor	< 50 TEUs por ano	13	54,96	13,857	7	,054
	51 a 100 TEUs por ano	12	55,13			
	101 a 300 TEUs por ano	30	76,82			
	301 a 800 TEUs por ano	35	81,41			
	801 a 1500 TEUs por ano	45	84,39			
	1501 a 2500 TEUs por ano	15	91,00			
	2501 a 4000 TEUs por ano	2	104,00			
	> 4000 TEUs por ano	4	86,38			

Legenda: H – valor de Kruskal-Wallis; gl – graus de liberdade; p – probabilidade de significância

Fonte: Elaboração Própria

A variável que considera o responsável pela negociação e gestão do transporte nas exportações revelou diferenças estatisticamente significativas em três das quatro dimensões analisadas: desafios logísticos, satisfação atual e oportunidades percecionadas no setor. O teste de *Kruskal-Wallis* confirmou a existência de variações relevantes entre os grupos, com níveis de significância inferiores a 5% (Tabela 18).

No que respeita aos desafios logísticos, observou-se uma diferença significativa ($H=8,313$; $gl=3$; $p=0,040$), sendo a ordem média mais elevada registada nas empresas que indicaram ter responsabilidade partilhada. Este resultado sugere que, quando a responsabilidade é dividida entre as partes envolvidas, a perceção dos desafios pode ser mais acentuada, provavelmente devido à necessidade de maior coordenação, comunicação e controlo entre intervenientes.

Relativamente à satisfação atual, verificaram-se também diferenças estatisticamente significativas ($H=9,342$; $gl=3$; $p=0,025$). As empresas que assumem integralmente a responsabilidade pelo transporte nas exportações apresentaram as ordens médias mais elevadas, o que indica uma associação positiva entre o controlo direto sobre a operação e o grau de satisfação com os serviços utilizados. Este resultado sugere que a autonomia na gestão logística poderá contribuir para uma perceção mais favorável do desempenho global do processo.

Na dimensão oportunidades percecionadas no setor, o teste revelou igualmente diferenças significativas ($H=7,904$; $gl=3$; $p=0,048$), com a ordem média mais elevada observada também nas empresas com responsabilidade partilhada. Esta perceção poderá refletir a exposição destas empresas a diferentes realidades contratuais e operacionais, aumentando a sensibilidade às tendências de inovação, transformação digital e colaboração no setor do global forwarding.

Por outro lado, na dimensão critérios de escolha, não foram registadas diferenças estatisticamente significativas ($p=0,182$). Ainda assim, é possível observar uma ligeira tendência de maior valorização dos critérios nas empresas que assumem diretamente a responsabilidade ou que partilham essa função com os seus parceiros.

Em suma, os dados demonstram que a forma como é distribuída a responsabilidade pela gestão do transporte nas exportações influencia significativamente a forma como as empresas avaliam os desafios enfrentados, o seu nível de satisfação com os serviços atuais e a perceção das oportunidades no setor. Esta variável está, assim, diretamente associada à experiência logística vivida pelas empresas no contexto internacional.

Tabela 18

Teste comparativo nas quatro dimensões em estudo tendo em conta o responsável pela negociação e transporte nas exportações

				H	gl	p
	Nas exportações realizadas por via marítima, quem é responsável pela negociação e gestão do transporte, conforme os termos estabelecidos no contrato Incoterms?	n	Ordem média			
Desafios Logísticos	A responsabilidade é compartilhada (dependendo das circunstâncias específicas de cada contrato).	48	84,48	8,313	3	,040
	A responsabilidade é do destinatário/cliente.	15	53,00			
	A responsabilidade é integralmente da nossa empresa.	77	80,40			
	Não aplicável (não utilizamos transporte marítimo nas exportações).	16	75,31			

Tabela 18

Teste comparativo nas quatro dimensões em estudo tendo em conta o responsável pela negociação e transporte nas exportações (Continuação)

	Nas exportações realizadas por via marítima, quem é responsável pela negociação e gestão do transporte, conforme os termos estabelecidos no contrato Incoterms?	n	Ordem média	H	gl	p
Critérios de Escolha	A responsabilidade é compartilhada (dependendo das circunstâncias específicas de cada contrato).	48	83,59	4,870	3	,182
	A responsabilidade é do destinatário/cliente.	15	56,77			
	A responsabilidade é integralmente da nossa empresa.	77	80,62			
	Não aplicável (não utilizamos transporte marítimo nas exportações).	16	73,41			
Satisfação Atual	A responsabilidade é compartilhada (dependendo das circunstâncias específicas de cada contrato).	48	62,21	9,342	3	,025
	A responsabilidade é do destinatário/cliente.	15	82,07			
	A responsabilidade é integralmente da nossa empresa.	77	85,86			
	Não aplicável (não utilizamos transporte marítimo nas exportações).	16	88,59			
Oportunidades Percebidas no Setor	A responsabilidade é compartilhada (dependendo das circunstâncias específicas de cada contrato).	48	87,36	7,904	3	,048
	A responsabilidade é do destinatário/cliente.	15	56,47			
	A responsabilidade é integralmente da nossa empresa.	77	77,71			
	Não aplicável (não utilizamos transporte marítimo nas exportações).	16	76,34			

Legenda: H – valor de Kruskal-Wallis; gl – graus de liberdade; p – probabilidade de significância

Fonte: Elaboração Própria

A responsabilidade pela negociação e gestão do transporte nas operações de importação revelou uma diferença estatisticamente significativa apenas na dimensão satisfação atua (Tabela 19). De acordo com o teste de *Kruskal-Wallis*, verificou-se uma diferença relevante entre os grupos analisados ($H=8,864$; $gl=3$; $p=0,020$), sendo a ordem média mais elevada registada nas empresas que atribuíram essa responsabilidade ao expedidor ou fornecedor. Este resultado permite inferir que, quando as empresas importadoras transferem a responsabilidade da gestão logística para os seus fornecedores, tendem a experienciar níveis superiores de satisfação com os serviços utilizados. Tal poderá dever-se à redução da carga administrativa, à confiança em operadores previamente estabelecidos ou à existência de acordos comerciais mais vantajosos e estáveis.

Nas restantes dimensões (desafios logísticos, critérios de escolha e oportunidades percecionadas no setor) não foram identificadas diferenças estatisticamente significativas, uma vez que os valores de significância foram superiores a 5%. Ainda assim, é possível observar uma ligeira tendência para ordens médias mais elevadas entre as empresas com responsabilidade partilhada, o que poderá indicar uma maior consciência ou envolvimento nas dinâmicas logísticas associadas às importações. No entanto, estas variações não apresentam robustez estatística suficiente para serem consideradas conclusivas.

Os dados revelam que o modelo de atribuição de responsabilidade nas importações tem um impacto direto na perceção de satisfação das empresas. Quando esta responsabilidade é assumida pelo fornecedor, a experiência logística tende a ser avaliada de forma mais positiva pelas empresas importadoras, refletindo-se numa maior concordância com a eficácia e fiabilidade do processo.

Tabela 19

Teste comparativo nas quatro dimensões em estudo tendo em conta o responsável pela negociação e transporte nas importações

	Nas importações realizadas por via marítima, quem é responsável pela negociação e gestão do transporte, conforme os termos estabelecidos no contrato <i>Incoterms</i> ?	n	Ordem média	H	gl	p
Desafios Logísticos	A responsabilidade é partilhada (dependendo das condições negociadas em cada contrato).	63	81,75	,866	3	,834
	A responsabilidade é integralmente da nossa empresa.	25	74,70			
	A responsabilidade é integralmente do expedidor/fornecedor.	64	76,70			
	Não aplicável (não utilizamos transporte marítimo nas importações).	4	79,75			
Critérios de Escolha	A responsabilidade é partilhada (dependendo das condições negociadas em cada contrato).	63	81,49	2,386	3	,496
	A responsabilidade é integralmente da nossa empresa.	25	66,54			
	A responsabilidade é integralmente do expedidor/fornecedor.	64	80,48			
	Não aplicável (não utilizamos transporte marítimo nas importações).	4	74,50			

Tabela 19

Teste comparativo nas quatro dimensões em estudo tendo em conta o responsável pela negociação e transporte nas importações (Continuação)

	Nas importações realizadas por via marítima, quem é responsável pela negociação e gestão do transporte, conforme os termos estabelecidos no contrato Incoterms?	n	Ordem média	H	gl	p
Satisfação Atual	A responsabilidade é compartilhada (dependendo das condições negociadas em cada contrato).	63	67,31	9,854	3	,020
	A responsabilidade é integralmente da nossa empresa.	25	72,26			
	A responsabilidade é integralmente do expedidor/fornecedor.	64	91,17			
	Não aplicável (não utilizamos transporte marítimo nas importações).	4	91,00			
Oportunidades Percebidas no Setor	A responsabilidade é compartilhada (dependendo das condições negociadas em cada contrato).	63	86,54	6,744	3	,081
	A responsabilidade é integralmente da nossa empresa.	25	66,62			
	A responsabilidade é integralmente do expedidor/fornecedor.	64	76,51			
	Não aplicável (não utilizamos transporte marítimo nas importações).	4	58,00			

Legenda: H – valor de Kruskal-Wallis; gl – graus de liberdade; p – probabilidade de significância

Fonte: Elaboração Própria

A análise comparativa realizada permitiu identificar um conjunto relevante de relações estatisticamente significativas entre variáveis de caracterização organizacional e operacional das empresas inquiridas e as respetivas perceções relativamente aos desafios logísticos, aos critérios de escolha de operadores de *global forwarding*, ao grau de satisfação com os serviços atualmente disponíveis no mercado e às oportunidades emergentes neste setor. Estes resultados estão em linha com o que Kano & Verbeke (2019) defendem, ao evidenciar como fatores contextuais e institucionais moldam as estratégias logísticas e as perceções de desempenho das empresas.

A diversidade de respostas obtidas demonstra que o posicionamento da empresa no tecido económico e logístico nacional influencia, de forma clara, a forma como estas realidades são experienciadas e valorizadas, reforçando a importância de abordagens contextuais, como salientam Munim e Schramm (2018), que relacionam diferenças regionais com o desempenho e a eficiência logística.

O setor de atividade revelou ser uma variável determinante, com as empresas dos setores do comércio e dos serviços a evidenciarem maiores níveis de concordância relativamente à existência de constrangimentos logísticos e à relevância atribuída aos critérios de seleção de prestadores de serviços. Estas diferenças podem estar associadas à natureza mais dinâmica e orientada para o consumidor final destes setores, onde a fiabilidade, a rapidez de resposta e a flexibilidade assumem particular preponderância, aspetos destacados por Khakdaman et al. (2022) ao analisarem como as capacidades logísticas influenciam as decisões de seleção de parceiros de transporte em ambientes voláteis.

Paralelamente, a região do país onde se situam as empresas demonstrou também impactar de forma significativa as perceções expressas. Foram identificadas variações substanciais entre as regiões, sendo de destacar o papel das empresas localizadas no Centro, no Alentejo e na região de Lisboa e Vale do Tejo, que manifestaram uma perceção mais crítica face aos desafios operacionais, mas simultaneamente mais atenta às oportunidades de transformação do setor, corroborando a importância de dinâmicas regionais diferenciadas.

Por contraste, a variável dimensão da empresa, medida pelo número de colaboradores, não apresentou diferenças estatisticamente significativas nas quatro dimensões estudadas, o que sugere uma relativa homogeneidade de perceção entre micro, pequenas, médias e grandes empresas no que respeita à avaliação da sua experiência logística. Esta constatação pode ser interpretada como reflexo da transversalidade dos desafios e das exigências logísticas no contexto português, afetando empresas independentemente da sua escala.

Outros fatores de natureza operacional, nomeadamente o tipo de operações internacionais desenvolvidas (exportação, importação ou ambas), a utilização efetiva do transporte marítimo, o volume de exportação anual medido em *TEUs* e os termos contratuais assumidos quanto à responsabilidade pelo transporte nas exportações e importações, revelaram um impacto relevante nas perceções das empresas. Neste âmbito, Liu et al. (2023) sublinham que formas de governança colaborativa e contratos inteligentes fortalecem o envolvimento operacional e melhoram a perceção de desempenho na cadeia logística.”

Empresas que utilizam o transporte marítimo demonstraram, em geral, níveis mais elevados de satisfação e perceções menos críticas dos desafios, sugerindo uma maior maturidade logística. Adicionalmente, os dados mostram que quanto maior o volume de

exportações, maior tende a ser a exigência quanto aos critérios de escolha e a percepção dos constrangimentos operacionais, o que poderá refletir uma exposição mais intensa à complexidade e à variabilidade das cadeias logísticas internacionais.

Importa ainda destacar que o modelo contratual adotado pelas empresas, particularmente no que respeita à negociação e gestão do transporte, condiciona significativamente a percepção de desempenho e valor dos serviços logísticos. As empresas que partilham a responsabilidade com os seus parceiros, ou que a assumem integralmente, tendem a demonstrar maior consciência dos desafios e maior reconhecimento das oportunidades do setor, enquanto aquelas que delegam essa função ao expedidor ou fornecedor, sobretudo no contexto das importações, evidenciam níveis superiores de satisfação, possivelmente em virtude de uma percepção de menor envolvimento direto com os aspetos críticos da operação.

Em síntese, os resultados obtidos permitem afirmar que a forma como as empresas se inserem e posicionam no ecossistema logístico, bem como as decisões que tomam no plano contratual e operacional, exercem uma influência significativa sobre as suas percepções acerca do desempenho, das limitações e das potencialidades do setor do *global forwarding*. A variabilidade observada recomenda, por parte dos operadores logísticos e entidades intervenientes neste domínio, uma abordagem estratégica diferenciada, que considere de forma explícita as especificidades de cada segmento, setor e perfil empresarial, de modo a garantir uma resposta mais eficaz, competitiva e ajustada às necessidades do mercado nacional.

5. REFLEXÃO E AUTOAVALIAÇÃO DO TRABALHO

Este ciclo de estudos representou uma etapa fundamental no meu percurso académico e profissional, tendo-me proporcionado a aquisição de competências técnicas e analíticas determinantes para a minha evolução pessoal e, sobretudo, para a consolidação do meu perfil enquanto futuro profissional da área Comercial e Marketing. Desde o início do curso até à conclusão desta dissertação, a progressão foi marcada por um aprofundamento contínuo do conhecimento e por uma crescente capacidade crítica perante os fenómenos empresariais e logísticos. A escolha do tema relacionado com o setor de *global forwarding* resultou de um interesse pessoal pela área da logística e da internacionalização, áreas estratégicas que, cada vez mais, assumem um papel central na competitividade das organizações à escala global.

O desenvolvimento deste trabalho, em articulação com a prática profissional, permitiu-me consolidar a minha compreensão sobre os mecanismos de entrada em novos mercados, bem como sobre os fatores críticos de sucesso no contexto português. A análise do caso da *XPO Logistics* revelou-se particularmente desafiante e enriquecedora, exigindo não só domínio técnico, mas também capacidade de investigação aplicada, pensamento estratégico e sensibilidade para as especificidades do tecido empresarial nacional.

Paralelamente, a realização do estágio profissional numa organização integrada no setor permitiu-me aplicar, de forma prática, os conceitos adquiridos ao longo do mestrado. Esta vivência em ambiente real potenciou a minha capacidade de análise, adaptabilidade e tomada de decisão, atributos essenciais para atuar num contexto profissional cada vez mais volátil, exigente e orientado para resultados.

Ao longo deste percurso, tomei também consciência da importância de desenvolver competências transversais, nomeadamente no domínio da comunicação interpessoal, da gestão de tempo, da resolução de problemas e do trabalho colaborativo. Considero que a aquisição e consolidação destas competências (muitas das quais potenciadas pela interação com colegas, docentes e supervisores) constituem hoje uma mais-valia efetiva para a minha integração e progressão no mercado de trabalho.

A nível pessoal, este mestrado contribuiu de forma decisiva para o reforço da minha confiança, autonomia e sentido de responsabilidade. Ultrapassar desafios, lidar com a complexidade do processo de investigação e manter o compromisso com a qualidade e rigor académico foram aprendizagens que transcendem o plano académico e que me acompanharão ao longo da minha vida profissional.

Em síntese, esta experiência foi transformadora. Encerro este ciclo com a certeza de que saio mais preparado, mais crítico e mais consciente do meu papel enquanto agente de mudança no mundo empresarial. Levo comigo não só conhecimento técnico, mas também uma atitude de permanente questionamento, aprendizagem e superação, essenciais para o exercício de uma prática profissional ética, competente e alinhada com as exigências de um mercado em constante mutação.

6. CONCLUSÃO

A presente investigação académica permitiu demonstrar, de forma sistemática, fundamentada e crítica, as condições estratégicas que moldam a entrada e a consolidação de operadores internacionais no mercado português de *global forwarding*, tendo como principal referência empírica a atuação da *XPO Logistics*, organização que se destaca enquanto agente global de soluções logísticas integradas e tecnologicamente avançadas.

Num contexto económico marcado por uma crescente volatilidade geopolítica, por transformações profundas nas cadeias globais de abastecimento e por uma exigência cada vez maior de práticas operacionais sustentáveis, Portugal assume uma posição geoestratégica de elevada relevância, reforçada pelos dados disponibilizados por fontes credíveis como o Instituto Nacional de Estatística (INE) e a PORDATA. Estes indicadores recentes sublinham a importância estrutural das exportações, o contributo expressivo das empresas com perfil exportador para o volume de negócios das sociedades não financeiras e a centralidade do setor de Transportes e Armazenagem na geração de emprego e valor acrescentado para a economia nacional. Tais elementos confirmam que a logística internacional, em particular o segmento de *global forwarding*, representa um vetor determinante para o reforço da competitividade do tecido empresarial português no panorama global.

A abordagem metodológica adotada, de natureza eminentemente quantitativa e suportada numa amostra robusta de 315 organizações com operações internacionais, possibilitou identificar padrões de comportamento logístico, níveis de satisfação relativamente neutros face aos serviços atualmente disponibilizados e uma perceção bastante favorável quanto ao impacto transformador da digitalização, da intermodalidade e das práticas ambientalmente responsáveis no desempenho competitivo das cadeias de abastecimento. A análise estatística evidenciou, ainda, diferenças significativas em função de variáveis como o setor de atividade predominante, a região geográfica, o volume exportado anualmente e o perfil específico das operações marítimas, fatores que impõem uma resposta estratégica flexível, adaptável e alinhada com as necessidades de cada segmento empresarial.

Neste enquadramento, constata-se que a *XPO Logistics*, enquanto operador de referência com presença consolidada no território nacional, se encontra particularmente bem posicionada para capitalizar as oportunidades emergentes, beneficiando de uma estrutura organizacional robusta, de uma capacidade tecnológica diferenciadora e de

uma orientação clara para a inovação contínua. Todavia, a empresa enfrenta igualmente desafios complexos que exigem um compromisso renovado com a descarbonização progressiva das suas atividades, a adoção acelerada de tecnologias emergentes, como soluções de inteligência artificial e análise preditiva, e o reforço de uma cultura organizacional que valorize e retenha talento altamente qualificado, essencial para garantir níveis de excelência operacional.

Em síntese, conclui-se que o futuro competitivo e sustentável do setor de global forwarding em Portugal dependerá, em grande medida, da capacidade dos operadores para articular, de forma sinérgica, investimento tecnológico, responsabilidade ambiental, cooperação interorganizacional e uma estratégia comercial proativa, orientada para a satisfação das crescentes exigências de clientes e parceiros num mercado global em permanente transformação. Assim, este trabalho pretende contribuir para a reflexão académica e prática sobre os caminhos de evolução do setor logístico nacional, oferecendo recomendações que poderão servir de base para futuras decisões estratégicas de *players* internacionais que pretendam reforçar a sua presença em Portugal, como é o caso paradigmático da *XPO Logistics*.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abreu, V. (2018). *Análise ao setor de transporte rodoviário em Portugal*. [Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Setúbal]. Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10400.26/26018>

Agência Portuguesa do Ambiente. (2023). *Relatório do estado do ambiente*. https://rea.apambiente.pt/sites/default/files/rea/REA%202022_2023_pdf_vfinal_11_10_2023.pdf

AICEP. (2023). *Exportações têm maior contribuição para o crescimento económico*. <https://portugalglobal.pt/noticias/2024/marco/exportacoes-tem-maior-contribuicao-para-o-crescimento-economico-pelo-terceiro-ano-consecutivo/?utm>

Al-Shammari, M. (2023). Modeling strategic planning for sustainable competitive advantage in supply chain management. *Business: Theory and Practice*, 24(1), 102–108. <https://doi.org/10.3846/BTP.2023.17170>

AMT. (2023). *Relatório estatístico do sistema portuário nacional 2023*. https://www.amt-autoridade.pt/media/3929/relat-estat_port_jul_2023.pdf

ANACOM. (2023). *O comércio eletrónico em Portugal e na União Europeia em 2023 - segmento residencial e empresarial*. <https://www.anacom.pt/render.jsp?contentId=1772519&languageId=0>

Anceschi, R., Jesus, E., Resende, D., Prates, G. A., & Galli, L. C. do L. A. (2023). Análise de Indicadores de Desempenho Logístico do Banco Mundial: Portugal. *5 Simpósio de Tecnologias Da Fatec de Sertãozinho (SITEFA/Stz)*, 5 (1), 172–181. <https://doi.org/10.33635/sitefa.v5i1.200>

ANI. (2023). *European innovation scoreboard 2023 - European Commission*. https://research-and-innovation.ec.europa.eu/knowledge-publications-tools-and-data/publications/all-publications/european-innovation-scoreboard-2023_en

Araújo, A. A. (2022). *Análise e otimização das rotas de importação de uma empresa multinacional de transporte de mercadorias* [Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho]. Repositório Comum. <https://hdl.handle.net/1822/81018>

Batista, J. (2023). *Formação e evolução dos preços dos combustíveis em Portugal*. [Dissertação de Mestrado, Universidade Fernando Pessoa]. Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10284/12991>

Bello Muñoz, P. I., & Alcívar Martínez, B. J. (2025). Política comercial internacional y su influencia en el desarrollo de las exportaciones del sector pesquero en Manta. *ECA Sinergia*, 16(1), 34–46. <https://doi.org/10.33936/ecasinergia.v16i1.6714>

Coconeá, L., Cimperman, M., & Jacobs, T. (2021). ITS and Real Time Cross Border Logistic Operations Optimization. *Virtual ITS European Congress*, 1–9. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2101.03803>

Coelho, J. V. (2023). Exploring non-linear internationalization processes in Portuguese firms. *British Academy of Management*. https://www.researchgate.net/publication/373581109_Exploring_non-linear_internationalization_processes_in_Portuguese_firms

Costa, P., & Figueira, A. (2016). Political risk and internationalization of enterprises: a literature review. *Cadernos EBAP.BR*, 10(2), 64–87. <https://doi.org/10.1590/1679-395156933>

Cristopher, M. (2016). *Logistics and Supply Chain Management* (5th ed.). Pearson Education Limited.

de Nijs, F. (2024). Which logistics trends should WMS and TMS systems support? *Centric Insights*. <https://insights.centric.eu/en/themes/cloud/which-logistics-trends-should-wms-and-tms-systems-support/?utm>

DeVellis, R. F. . (2016). *Scale development : theory and applications* (4th ed., Vol. 26). SAGE Publications, Inc.

Fernandes, C. S. C. (2015). *A logística na cadeia de frio em Portugal: Transporte de produtos perecíveis congelados*. [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Engenharia de Lisboa]. Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10400.21/5393>

Ferreira, B. F. F. (2012). *A importância estratégica da logística e cadeia de abastecimento: estudo de caso da Norbert Dentressangle Portugal*. [Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho]. Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10400.21/5393>

Festus, E. E. (2021). Logistics and Trade Flows in Selected ECOWAS Countries: An Empirical Verification. *Journal of Transport Geography*, 11, 1–24. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2108.06441>

Field, A. (2013). Chapter 17: Exploratory Factor Analysis. *Discovering Statistics Using IBM SPSS*, 4, 665–719.

Figueira-de-Lemos, F., & Ferreira, P. (2024). Estratégias de cooperação no processo de internacionalização: Revisitando o Modelo de Uppsala. *Revista de Administração de Empresas*, 64(6). <https://doi.org/10.1590/s0034-759020240605>

Filipe, L., & Resgate, S. (2012). *O impacto das medidas verdes nas empresas de transportes rodoviários de mercadorias em Portugal: estudo de caso*. [Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho]. Repositório Comum. <https://hdl.handle.net/1822/23127>

Fisher, R., & Ury, W. (2011). *Getting to yes: Negotiating an agreement without giving in* (3rd ed.). SAGE Publications.

Fonseca, A. C. C. L. da C. (2008). *O Transporte Marítimo de Mercadorias*. [Dissertação de Mestrado, Universidade do Porto]. Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10216/59416>

Fonseca, A. M. (2010). Recensão a Jeffrey Engel (ed.), *The Fall of the Berlin Wall. The Revolutionary Legacy of 1989*. *Relações Internacionais*, 28, 1–4.

Franco, M. (2011). Determining factors in the success of strategic alliances: An empirical study performed in Portuguese firms. *European Journal of International Management*, 5(6), 608–632. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2011.042734>

Ge, H. (2023). Measuring Regulatory Barriers Using Annual Reports of Firms. *Asian Review of Political Economy*, 3, 1–29. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2301.11084>

George, D., & Mallery, P. (2003). SPSS for Windows Step by Step: Answers to Selected Exercises. In *A Simple Guide and Reference* (4th ed.). Allyn & Bacon.

Giró Gràcia, X., & Sancho-Gil, J. (2022). La Inteligencia Artificial en la educación: Big data, cajas negras y solucionismo tecnológico - Artificial Intelligence in Education: Big Data, Black Boxes, and Technological Solutionism. *Revista Latinoamericana de Tecnología Educativa*, 21(1), 129-145. <https://doi.org/10.17398/1695-288X.21.1.129>

Gonçalves, P. (2022). *Análise ao Setor de Transporte Rodoviário em Portugal*. [Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Setúbal]. Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10400.26/26018>

Governo de Portugal. (2020). *Plano de Ação para a transição digital de Portugal*. <https://www.portugal.gov.pt/gc22/portugal-digital/plano-de-acao-para-a-transicao-digital-pdf.aspx>

Gürel, E. (2017). A análise SWOT: uma revisão teórica. *Journal of International Social Research*, 10(51), 994–1006. <https://doi.org/10.17719/JISR.2017.1832>

Hennart, J. F. (2022). How much is new in Brothens et al.'s new foreign entry modes, and do they challenge the transaction cost theory of entry mode choice? *Journal of International Business Studies*, 53(9), 2116–2132. <https://doi.org/10.1057/S41267-022-00523-9/METRICS>

Hertz, S., & Alfredsson, M. (2003). Strategic development of third party logistics providers. *Industrial Marketing Management*, 32(2), 139–149. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(02\)00228-6](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(02)00228-6)

Hofmann, E., & Rüsçh, M. (2017). Industry 4.0 and the current status as well as future prospects on logistics. *Computers in Industry*, 89, 23–34. <https://doi.org/10.1016/J.COMPIND.2017.04.002>

IAPMEI. (2020). *Vale Indústria 4.0*. <https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Incentivos-Financiamento/Sistemas-de-Incentivos/Arquivo/Incentivos-Portugal-2020/Vale-Industria-4-0.aspx>

IMT. (2023). *Relatório anual do setor dos transportes 2022*. https://www.imt-ip.pt/wp-content/uploads/2025/04/RelatorioAnualAtividades_2022_pub.pdf

INE (2024). *Empresas em Portugal – Resultados Definitivos*. <https://www.gee.gov.pt/pt/indicadores-diaros/ultimos-indicadores/34078-empresas-em-portugal-dados-definitivos-ine-3>

INE (2024). *Estatísticas do Comércio Internacional de Bens - 2023*. https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=593889071&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt

Ivanova, K. (2016). *The role of HR management in the corporate Matrix System*. [Dissertação de Mestrado, Lappeenranta University of Technology]. Repositório Comum. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2016051011600>

Kaluza, P., Kölzsch, A., Gastner, M. T., & Blasius, B. (2010). The complex network of global cargo ship movements. *The Royal Society*, 107, 1093–1103. <https://doi.org/10.1098/rsif.2009.0495>

Kano, L., & Verbeke, A. (2019). Theories of the multinational firm: A microfoundational perspective. *Global Strategy Journal*, 9(1), 117–147. <https://doi.org/10.1002/GSJ.1332>

Khakdaman, M., Rezaei, J., & Tavasszy, L. (2022). Shippers' willingness to use flexible transportation services. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 160, 1–20. <https://doi.org/10.1016/J.TRA.2022.03.031>

Kolb, D. A. (1984). *Experiential Learning: Experience As The Source Of Learning And Development* (1st ed.). Prentice Hall.

Kolios, A., & Read, G. (2013). A Political, economic, social, technology, legal and environmental (PESTLE) approach for risk identification of the tidal industry in the United Kingdom. *Energies*, 6(10), 5023–5045. <https://doi.org/10.3390/EN6105023>

Kotler & Keller. (2019). *A Framework for Marketing Management* (7th ed.). Pearson.

Leonidou, C. N., Katsikeas, C. S., & Morgan, N. A. (2013). “Greening” the marketing mix: Do firms do it and does it pay off? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(2), 151–170. <https://doi.org/10.1007/S11747-012-0317-2>

Liu, W., Liu, X., Shi, X., Hou, J., Shi, V., & Dong, J. (2023). Collaborative adoption of blockchain technology: A supply chain contract perspective. *Frontiers of Engineering Management*, 10(1), 121–142. <https://doi.org/10.1007/S42524-022-0239-8>

Lopes, A. (2020). *Determinantes da performance das empresas de transporte de mercadorias em Portugal: Nova evidência usando dados em painel*. [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra]. Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10400.26/34493>

Lopes da Costa, R., Pereira, L., Dias, Á., Gonçalves, R., & Santos, R. (2022). The internationalisation challenges of Portuguese enterprises. *International Journal of Economics and Business Research*, 23(1), 92–112. <https://doi.org/10.1504/IJEBR.2022.119369>

Mangan, J., Lalwani, C., & Fynes, B. (2008). Port-centric logistics. *The International Journal of Logistics Management*, 19(1), 29–41. <https://doi.org/10.1108/09574090810872587>

Marmolejo-Saucedo, J. A. (2022). Digital twin framework for large-scale optimization problems in supply chains: A case of packing problem. *Mobile Networks and Applications*, 27(5), 2198–2214. <https://doi.org/10.1007/S11036-021-01856-9>

McKinnon, A. C. ., Browne, Michael., Whiteing, A. E., & Piecyk, Maja. (2015). *Green logistics: improving the environmental sustainability of logistics* (3rd ed.). Kogan Page Limited.

Mentzer, J. T., DeWitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D., & Zacharia, Z. G. (2001). Defining Supply Chain Management. *Journal of Business Logistics*, 22, 1–25. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2001.tb00001.x>

Munim, Z. H., & Schramm, H.-J. (2018). The impacts of port infrastructure and logistics performance on economic growth: the mediating role of seaborne trade. *Journal of Shipping and Trade*, 3(1), 1–19. <https://doi.org/10.1186/S41072-018-0027-0>

Pallant, J. (2020). *SPSS Survival Manual: A step by step guide to data analysis using IBM SPSS*. Routledge.

Pereira, A. I. (2022). *Estudo do impacto da tecnologia no transporte sustentável de mercadorias*. [Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico do Porto]. Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10400.22/21776>

Pereira, A. L. O. (2017). *Fusões e aquisições no sector da logística e transportes: Um Estudo de Caso Ibérico*. [Dissertação de Mestrado, Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10071/15792>

Pereira, R., & Pinto, M. (2017). Internationalization strategies – A study case for Portuguese firms. *Revista de Economia, Empresas e Empreendedores Na CPLP*, 3(2), 9–33. <https://doi.org/10.29073/E3.V3I2.45>

PORDATA. (2023). *População sem possibilidade para ter acesso à internet para uso pessoal em casa (%)*. <https://ca-pordata-prd.agreeablegrass-4756dbd2.northeurope.azurecontainerapps.io/pt/estatisticas/pobreza/privacao-material-e-social/populacao-sem-possibilidade-para-ter-acesso?utm>

Rackham, N. (1988). *Alcançando excelência em vendas Spin Selling* (1st ed.). M. Books.

Reuters. (2015). *XPO to emulate U.S. logistics success in Europe with French deal*. <https://www.reuters.com/article/business/autos-transportation/xpo-to-emulate-u-s-logistics-success-in-europe-with-french-deal-idUSL4N0XQ5CT/?utm>

Robles, L. T. (2001). *A prestação de serviços de logística integrada na indústria automobilística no Brasil: Em busca de alianças logísticas Eestratégicas*. [Dissertação de Doutorado, Universidade de São Paulo]. Repositório Comum. <https://doi.org/10.11606/T.12.2001.tde-30012004-115341>

Rocha, J. F. S. (2015). *Transporte marítimo de curta distância na União Europeia e em Portugal*. [Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico do Porto]. Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10400.22/5677>

Rodrigue, J.P. (2020). The Geography of Transport Systems. *The Geography of Transport Systems*, 1–78. <https://doi.org/10.4324/9780429346323>

Root, F. R. (1994). *Entry strategies for international markets* (1st ed.). Jossey-Bass Publishers.

Sá, M. F. (2023). *Empresas portuguesas e a sua internacionalização: estudo de caso*. [Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico do Porto]. Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10400.22/24906>

Santos, T., & Góis, J. C. (2011). Análise de riscos no transporte rodoviário de combustíveis líquidos e gasosos em Portugal: Relação entre a sinistralidade e o tráfego. *RISCOS - Associação Portuguesa de Riscos, Prevenção e Segurança*, 18, 125–131. https://doi.org/10.14195/1647-7723_18_11

Schmidt, P., & Schmidt, A. P. (2023). Logística 4.0. *RGSN - Revista Gestão, Sustentabilidade e Negócios*, 1, 49–66. <https://www.saofranciscodeassis.edu.br/ojs/index.php/RGSN/article/view/44>

Serrano-Hernández, A., Juan, A. A., Fraulin, J., & Perez-Bernabeu, E. (2017). View of Horizontal collaboration in freight transport: concepts, benefits and environmental challenges. *SORT-Statistics and Operations Research Transactions*, 41, 394–414. <https://www.raco.cat/index.php/SORT/article/view/330312/421134>

Silva, F. M. (2024). *Modelos de governação para gestão de projetos colaborativos: um estudo de caso*. [Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho]. Repositório Comum. <https://hdl.handle.net/1822/96003>

Silva, J. R., Neves, J., Magrinho, A., Franco, M., & Rodrigues, M. (2024). Dilemmas of proximity: Motives influencing Portuguese Firms' Internationalization to Morocco. *Global Business Review*, 1–28. <https://doi.org/10.1177/09721509241240521>

Silva, M. (2022). *Economia circular no setor dos transportes rodoviários de mercadorias em Portugal*. [Dissertação de Mestrado, Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10071/26640>

Sohibullah, M., & Talapessy, G. F. (2023). View of implementation of sustainable practices based on ecovadis recommendations in flavour and fragrance raw material supply companies. *Universitas Trisakti*, 429–440.

<https://ijsr.internationaljournallabs.com/index.php/ijsr/article/view/2458/1363>

Stopar, L., Bradesko, L., Kurbašić, A., Jacobs, T., & Cimperman, M. (2020). Large-Scale cargo distribution. *Scientific Reports*, 10(1), 1-12.

<https://doi.org/10.48550/arXiv.2009.14187>

Tostes, B., Henriques, S. T., Brockway, P. E., Heun, M. K., Domingos, T., & Sousa, T. (2020). On the right Track? Energy use, carbon emissions, and intensities of world rail transportation, 1840-2020. *Applied Energy*, 275, 123344.

<https://doi.org/10.1016/j.apenergy.2024.123344>

Walsh, P. R. (2005). Dealing with the uncertainties of environmental change by adding scenario planning to the strategy reformulation equation. *Management Decision*, 43(1), 113–122. <https://doi.org/10.1108/00251740510572524>

Womack, J. P., & Jones, D. T. (1997). Lean Thinking—banish waste and create wealth in your corporation. *Journal of the Operational Research Society*, 48(11), 1148–1148.

<https://doi.org/10.1038/sj.jors.2600967>

Yan, Y., Gao, J., Jiang, X., Geng, Y., & Lin, E. (2024). A Study on a New 5S model of decent work perception. *Sustainability (Switzerland)*, 16(3), 1207.

<https://doi.org/10.3390/su16031207>

ANEXOS

Anexo 1

Questionário sobre “Preferências e Necessidades no Setor de Global Forwarding”

Preferências e Necessidades no Setor de Global Forwarding

Prezado(a) Participante,

Este questionário foi desenvolvido no âmbito da dissertação integrada no **Mestrado em Direção Comercial e Marketing**, do Instituto Superior de Administração e Gestão - ISAG European Business School.

Global Forwarding, no contexto da indústria dos transportes e logística, refere-se ao processo de gestão e coordenação do transporte de mercadorias em escala global. Este conceito consiste na movimentação de bens através de diferentes modos de transporte, como marítimo, aéreo, terrestre e ferroviário, de forma eficiente e integrada.

O objetivo central do estudo é medir o nível de **interesse** e as **preferências** dos consumidores nos serviços de Global Forwarding, explorando os principais **desafios** e **oportunidades** do setor.

Responda apenas se a sua empresa está sediada em Portugal e se realiza ou já realizou a aquisição de transporte de mercadorias (Ferroviário/Marítimo/Aéreo/Rodoviário) para algum país estrangeiro relativamente a Portugal.

Este questionário tem uma duração de cerca de **5 minutos**.

Todos os dados recolhidos serão tratados de forma **anónima** e **confidencial**.

* **Indica uma pergunta obrigatória**

1.A sua empresa realiza/já realizou operações internacionais (importação/exportação)?

* *Marcar apenas uma oval.*

- Sim
- Não

Informações Gerais e Demográficas

Esta secção destina-se a recolher informações gerais e demográficas sobre a sua empresa. Os dados fornecidos serão tratados de forma confidencial e utilizados exclusivamente para fins de análise.

2. Qual é o setor de atividade principal da sua empresa? *

**Marcar apenas uma oval.*

- Indústria
- Comércio
- Serviços
- Outra:

3. Qual a dimensão da sua empresa? *

Marcar apenas uma oval.

- Microempresa (< de 10 colaboradores)
- Pequena Empresa (10 - 49 colaboradores)
- Média Empresa (50 - 250 colaboradores)
- Grande Empresa (> de 250 colaboradores)

4. A partir de que região do país são efetuadas as expedições de mercadorias pela sua empresa, independentemente da localização da sede?

**Marcar apenas uma oval.*

- Norte
- Centro
- Lisboa e Vale do Tejo
- Alentejo
- Algarve
- Regiões Autónomas (Madeira e Açores)

Operações Internacionais

5. Que tipo de operações internacionais a sua empresa realiza ou realizou?

**Marcar apenas uma oval.*

- Importação
- Exportação
- Importação e Exportação

6. Qual o meio de transporte de mercadorias mais frequentemente utilizado pela sua empresa nas operações internacionais?

Marcar apenas uma oval por linha.

	1 - Nunca	2 - Raramente	3 - Ocasionalmente	4 - Frequentemente
Aéreo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Marítimo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ferrovário	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rodoviário	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Transporte Marítimo de Mercadorias

7. A sua empresa realiza ou já realizou o transporte de operações internacionais (Importação/Exportação) por via marítima?

* *Marcar apenas uma oval.*

- Sim
- Não (*Avançar para a pergunta 12*)

3.1 Caracterização Transporte Mercadorias Via Marítima

8. No transporte por via marítima, quantos **TEUs** (*Twenty-foot Equivalent Units*) a sua empresa exporta por ano?

* *Marcar apenas uma oval.*

- < 50 TEUs por ano
- 51 a 100 TEUs por ano
- 101 a 300 TEUs por ano
- 301 a 800 TEUs por ano
- 801 a 1500 TEUs por ano
- 1501 a 2500 TEUs por ano
- 2501 a 4000 TEUs por ano
- > 4000 TEUs por ano

9. Nas **exportações** realizadas por via marítima, quem é responsável pela negociação e gestão do transporte, conforme os termos estabelecidos no contrato *Incoterms*?

* *Marcar apenas uma oval.*

- A responsabilidade é integralmente da nossa empresa.
- A responsabilidade é do destinatário/cliente.
- A responsabilidade é compartilhada (dependendo das circunstâncias específicas de cada contrato).
- Não aplicável (não utilizamos transporte marítimo nas exportações).

10. Nas **importações** realizadas por via marítima, quem é responsável pela negociação e gestão do transporte, conforme os termos estabelecidos no contrato *Incoterms*?

* *Marcar apenas uma oval.*

- A responsabilidade é integralmente do expedidor/fornecedor.
- A responsabilidade é integralmente da nossa empresa.
- A responsabilidade é compartilhada (dependendo das condições negociadas em cada contrato).
- Não aplicável (não utilizamos transporte marítimo nas importações).

11. Qual o porto marítimo mais utilizado pela sua empresa para expedição ou receção de mercadorias? *

Marcar apenas uma oval por linha.

	1- Nunca	2- Raramente	3- Ocasionalmente	4- Frequentemente
Porto de Leixões	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Porto de Aveiro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Porto de Lisboa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Porto de Setúbal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Porto de Sines	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Desafios Logísticos

Nesta secção pretende-se perceber que **desafio logístico** a sua empresa enfrenta atualmente.

Classifique o seu nível de concordância com os seguintes itens:

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Neutro
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo totalmente

Marcar apenas uma oval por linha.

	1 Discordo Totalmente	2 Discordo	3 Neutro	4 Concordo	5 Concordo Totalmente
A minha empresa enfrenta dificuldades relacionadas com atrasos no transporte internacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os custos elevados de transporte impactam negativamente as operações da minha empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A falta de visibilidade e rastreamento das mercadorias é um problema significativo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O cumprimento de regulamentos internacionais (Taxas Aduaneiras) é um desafio para a minha empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Necessidades Logísticas

Nesta secção pretende-se perceber qual o **critério** mais importante na **escolha** de um prestador de serviços de logística internacional.

Classifique o seu nível de concordância com os seguintes itens:

1 – Discordo Totalmente

2 – Discordo

3 – Neutro

4 – Concordo

5 – Concordo Totalmente

Marcar apenas uma oval por linha.

	1 Discordo Totalmente	2 Discordo	3 Neutro	4 Concordo	5 Concordo Totalmente
A confiabilidade do serviço é o principal critério de escolha para a minha empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A relação custo- benefício é fundamental na seleção do fornecedor de global forwarding	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A flexibilidade no atendimento às necessidades específicas da empresa é crucial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O atendimento ao cliente e o serviço personalizado oferecido pela empresa de transportes é decisivo na escolha	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Satisfação Geral

Nesta secção pretende-se avaliar a satisfação geral com os serviços de Global Forwarding disponíveis.

Classifique o seu nível de concordância com os seguintes itens:

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Neutro
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo totalmente

Marcar apenas uma oval por linha.

	1 Discordo Totalmente	2 Discordo	3 Neutro	4 Concordo	5 Concordo Totalmente
Estou satisfeito(a) com a qualidade dos serviços de global forwarding disponíveis no mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os fornecedores de global forwarding atendem às necessidades específicas da minha empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os serviços de global forwarding oferecem soluções inovadoras e personalizadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha empresa considera o setor de global forwarding essencial para o crescimento do negócio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Oportunidades Percebidas

Nesta secção pretende-se explorar as oportunidades percebidas no setor.

Classifique o seu nível de concordância com os seguintes itens:

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Neutro
- 4 - Concordo

5 - Concordo totalmente

Marcar apenas uma oval por linha.

	1 Discordo Totalmente	2 Discordo	3 Neutro	4 Concordo	5 Concordo Totalmente
A digitalização dos processos de global forwarding (sistemas de conformidade aduaneira, blockchain e rastreabilidade precisa da mercadoria) traz benefícios significativos para a minha empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A adoção de tecnologias como inteligência artificial pode melhorar o planeamento logístico e a rapidez de resposta perante o consumidor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A colaboração entre empresas no setor de global forwarding e a preocupação com questões ambientais oferece vantagens competitivas para a minha empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A integração de serviços multimodais (terrestre, marítimo, aéreo) é uma grande oportunidade para o setor e para os clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>