

VITÓRIA NUNES, DIRETORA ID LOGISTICS PORTUGAL

“O FATOR HUMANO
VAI CONTINUAR
A SER IMPRESCINDÍVEL.
VAMOS CONTINUAR
A PRECISAR
DAS PESSOAS”

Depois de alguns anos fora, Vitória Nunes está de regresso à ID Logistics para assumir a operação em Portugal. Agora com novas funções, a diretora de unidade da empresa multinacional francesa esteve à conversa com a LOGÍSTICA&TRANSPORTES HOJE, dizendo que o seu primeiro objetivo é fazer uma transição de liderança sem sobressaltos, reforçando depois áreas em que a empresa pode dar cartas devido ao seu know-how internacional.

Texto: Sérgio Abrantes



Depois de uma carreira em diversos ramos da logística, volta a ID Logistics para assumir a liderança do projeto da empresa em Portugal. Como surgiu este convite? Era um cenário que tinha equacionado durante o desenvolver do seu percurso profissional?

O meu antecessor, o Country Manager da ID Logistics aqui em Portugal, decidiu abraçar um novo desafio profissional, isso é público. Ficou aqui este lugar em Portugal e, felizmente, o diretor-geral para a Iberia, em conjunto com o resto da equipa, lembrou-se de poder haver este regresso a casa da Vitória. O convite surgiu por aí. Houve um telefonema, houve uma abordagem e, efetivamente, considerei que tinha as condições, quer em termos de disponibilidade e de progressão de carreira, para abraçar este projeto. O convite nasce desta disponibilidade do posto em Portugal e do facto de já conhecer a empresa por dentro.

Sendo um regresso, imaginamos que tenha começado logo com as mangas arregaçadas. Quais são os seus objetivos para estes primeiros meses de trabalho?

Em relação ao que são os próximos tempos, para já queremos fechar bem esta transição. Quando agora entrei, a ideia inicial foi de dar continuidade ao que vinha ser feito, transmitindo estabilidade. Quando há uma alteração a este nível dentro de qualquer empresa ou organização, há algum receio que essa alteração possa trazer alguma intranquilidade e, por isso, nos primeiros tempos é tentar fazer uma transição tranquila, quer para os clientes, quer para os colaboradores, quer para a empresa de um modo geral. O meu objetivo é dar continuidade ao trabalho que vinha a ser feito, que era um bom trabalho. Apesar de ser um regresso, quero também adaptar-me rapidamente. Há imensa coisa que conheço, conheço grande parte da equipa, conheço alguns clientes, mas a verdade

“Numa altura em que o país fechava e a sua população ia para casa, a área da logística foi chamada a trabalhar em força”

é que a cultura da empresa durante os últimos cinco anos, o tempo em que estive fora, sofreu algumas naturais alterações, quer em termos de cultura, de processos, tecnologias e tudo mais. Estabilizar e transmitir tranquilidade é o foco nos próximos meses, cumprindo, até ao final do ano, aquilo que já tinha sido pensado em termos de projeto e de budget para 2021. Alguns dos projetos já estão em andamento, por isso é concretizá-los no segundo semestre, e começar, sim, a partir deste mês, a pensar na próximo ano e anos seguintes com a equipa. Aqui já quero deixar o meu cunho pessoal, já dentro da perspectiva do plano de negócios para a Ibéria, começar então a trabalhar na perspectiva mais para a frente.

Por outro lado, com a sua nomeação, a empresa atingiu também um significativo marco em termos de paridade no conselho de direção a nível ibérico (44% dos quadros são mulheres). Que importância tem este facto?

Não tinha inicialmente pensado muito nisso. Efetivamente, quando me apercebi dos 44% de paridade de presença feminina na direção Ibérica, senti orgulho e, sobretudo, quando cheguei, foi um facto que foi muito comentado interna e externamente. Há muito a ideia de que a logística é um mundo muito de homens. Senti orgulho ao pensar que a minha nomeação, de alguma forma, pode inspirar ou ter algum impacto junto de colegas mais jovens, fiquei orgulhosa por poder contribuir. Acho que é importante, apesar de, como digo, não ter sido algo que inicialmente tivesse ponderado muito. Tenho uma familiar que está

agora em início de carreira e vi nela um impacto que pensei que pode ser inspirador e será muito interessante. Mas a ID Logistics já tinha uma forte presença feminina em termos de direção. A minha presença vem agora reforçar esta tendência.

Estão no país há alguns anos, possuindo já quatro plataformas logísticas. Que nos pode adiantar sobre novos projetos em curso para Portugal? A ideia é continuar a crescer?

Para Portugal o plano é consolidar a carteira de clientes que já temos. Queremos continuar a presença forte que já temos no setor, em específico no setor farmacêutico. Como é do conhecimento público, a ID Logistics entra em 2016 na Iberia. Em Portugal entra com a aquisição da Logisters, que já tinha, então, uma quota de mercado importante na área farmacêutica, mas também no retalho, alimentar e não alimentar. Portanto, com esta aquisição, e com o progresso dos últimos anos, o nosso foco é solidificar estas áreas, e dinamizar também, com o know-how internacional do grupo, outras áreas de negócio. Aqui, queremos dar foco ao e-commerce e ao têxtil, que são indústrias significativas. Em termos de e-commerce, para a ID Logistics, este segmento representa já 20% do grupo. Em Portugal ainda não temos representatividade. Havia algumas intenções de podermos agregar alguns clientes nesta área, até porque é uma área que queremos muito desenvolver. É uma atividade em que o grupo, noutras geografias, já adquiriu conhecimento e tecnologia, portanto é aproveitar essa experiência e trazê-la para cá. Por outro lado, outro do core business, tem que ver com a gestão de operações dedicadas, com monoclientes. Ou seja, ter armazéns dedicados a grandes cadeias e, em Portugal, ainda não houve essa oportunidade. É outra das áreas que queremos desenvolver e implementar cá. O nosso crescimento,

é essa a nossa ambição, virá ao trazer-mos novas valências para Portugal.

A interligação com Espanha, sendo até um país para o qual parte grande parte do volume de exportações portuguesas, é também um eixo a reforçar?

A gestão de Portugal está diretamente ligada com Espanha. Temos uma série de áreas que são perfeitamente comuns. IT, área financeira, a maior parte das áreas de suporte, a área de R&D, é tudo uma estrutura ibérica. É uma estrutura muito forte e isso traz-nos, evidentemente, vantagens em termos de possibilidades de crescimento. Primeiro pela possibilidade de termos clientes ibéricos e mundiais, temos bastantes clientes comuns. É uma vantagem porque os clientes também têm estruturas semelhantes. Além disso, sabemos que Portugal tem uma dimensão reduzida relativamente a grande parte dos países, com uma dimensão de volume de vendas relativamente pequena, o que não nos permitiria, por vezes, fazer determinados desenvolvimentos ou investimentos. Tendo por trás esta estrutura ibérica, são possíveis. Podemos sempre ir buscar tecnologia e inovações a outros países e trazê-la para cá. A ligação a Espanha é imensa, diria mesmo que funcionamos com um país, a Ibéria, e somos ainda suportados por uma estrutura que tem presença em 17 países, com diferentes especificidades em cada um. Queremos aproveitar todo esse know-how que temos no grupo.

Partindo para um espaço mais opinativo, gostaria também de fazer consigo um balanço do último ano e meio, o tempo que já levamos de uma pandemia que parou o mundo. Em termos das cadeias de abastecimento, que pontos destacaria, positiva e negativamente?

Fomos todos surpreendidos. Na altura estava fora da ID Logistics, mas de repente fomos confrontados com um

pico de volume de trabalho imenso, algo que ninguém estava à espera. Numa altura em que o país fechava e a sua população ia para casa, a área da logística foi chamada a trabalhar em força. Foi um período de dificuldades de gestão, uma altura em que se sabia muito pouco relativamente ao vírus, uma altura em que praticamente não tínhamos forma de nos defendermos. Andámos a telefonar para todo o lado a tentar encontrar álcool gel, luvas, máscaras... houve uma altura em que, de facto, não havia nada. Foi pedido às equipas de logística, de uma forma geral, um esforço pessoal muito grande quando havia uma necessidade de nos protegermos. Nós tínhamos efetivamente de garantir que os alimentos e medicamentos chegavam à população. Passada esta primeira fase, diria que passámos para uma segunda, de adaptação. Diria que, dentro de quem tem maior flexibilidade em termos de produção, a adaptação foi mais rápida. Quem tem cadeias muito rápidas em termos de adaptar-se à procura, conseguiu fazer ali uma boa adaptação. Quem tem cadeias mais longas, o que aconteceu foi que teve de se adaptar constantemente. Com confinamentos e desconfinamentos, as previsões deixaram quase de ser válidas. Quem tem cadeias mais longas tem maiores dificuldades em gestão de stocks. Por vezes há picos que não se estavam à espera e têm-se ruturas, outras vezes tem-se stock a mais... Quando estamos a falar da indústria alimentar, até com produtos com prazo de validade, isso acaba por ser uma dificuldade.

De qualquer forma, acho que foi feita uma adaptação boa. Os operadores

“O próximo passo, que já o estamos a trabalhar, passa por, em conjunto, chegar [aos centros urbanos] mais rapidamente e com menos impacto”

logísticos acabaram por ter um papel muito importante, porque, de alguma forma, os seus armazéns serviram um bocadinho de acordeão, crescendo e diminuindo de acordo com o que os clientes foram necessitando, de acordo com a procura do mercado. Para quem tivesse as suas próprias operações deverá ter sido muito mais difícil em termos de custo, de adaptação de equipas e obtenção de sinergias. Entrando nas grandes vantagens dos operadores logísticos, acabou por ser também esta filtragem, esta almofada, que puderam oferecer junto dos seus clientes.

E qual será agora o grande desafio do setor?

Agora há outras coisas quem têm de ser tratadas ou desenvolvidas. Diria que agora o grande desafio tem que ver com a sustentabilidade. O que assistimos ao longo deste período foi uma alteração dentro da cadeia, uma alteração dos hábitos de consumo, dos locais de abastecimento da população, e isso trouxe também novos desafios. Desafios de conseguirmos estar mais próximo do centro da cidade... com o e-commerce a crescer, com as pessoas a comprarem mais junto das suas casas, num comércio mais local, é evidente que estas entregas são mais pequenas, têm tempos mais curtos, e isso traz-nos outros desafios, nomeadamente no ponto de vista ambiental. O que sobra é que temos de perceber como podemos abastecer de forma sustentável estes novos pontos de distribuição. É este o grande desafio que temos que enfrentar enquanto sociedade.

Por outro lado, verificou-se também um crescimento sem precedentes das plataformas de comércio online. Precisamos de repensar a cadeia de abastecimento neste âmbito? Que dinâmicas poderemos continuar a sentir nos próximos anos?

A sustentabilidade passará sempre por eixos de redução de emissões. Aqui ▶

“O que assistimos ao longo deste período foi uma alteração dentro da cadeia, uma alteração dos hábitos de consumo, dos locais de abastecimento da população, e isso trouxe também novos desafios”

poderá passar pelo desenvolvimento de novas tecnologias, utilização de alguma tecnologia que já existe, mas torná-la mais comum dentro do que é a cadeia de abastecimento. Penso que a dinâmica em termos do caminho que vamos ter de seguir é que vamos ter de formar parcerias e esta é uma convicção muito pessoal: vamos ter de trabalhar, em conjunto, vários operadores inclusivamente, para nos conseguirmos aproximar dos centros urbanos e estabelecer parcerias de forma a que estas entregas possam ser mais sustentáveis. Penso que a utilização de micro hubs junto dos centros terá de ser partilhada e que as frotas também terão de ser partilhadas. O próximo passo, que já o estamos a trabalhar, passa por, em conjunto, chegar mais rapidamente e com menos impacto. Isto terá de passar por parcerias e colaboração, quer ao nível do armazém ou do local onde se entrega a mercadoria, quer depois em termos da tipologia e rota das viaturas junto dos grandes centros urbanos.

Além destes factos, também o país se está a reorganizar, em certa medida, em termos logísticos. Estão a nascer diversos projetos que poderão deixar o país mais estruturado em termos de oferta. Concorda com as opções que estão a ser tomadas?

Eu acho que vamos seguir o bom caminho. Vai ser feita essa adaptação. Tínhamos uma logística muito virada para o grande abastecimento e, portanto, tínhamos plataformas



estruturadas a pensar em grandes stocks e em entregas em grandes centros de distribuição. Agora, com esta necessidade de pensar a rede mais capilarmente e numa lógica de maior proximidade, estamos a dar bons passos. Acho que há uma sensibilização da população para este tipo de questões. A questão de poder ir buscar as encomendas a pontos de entrega e não no seu domicílio, toda essa sensibilização, é importante. Isto são bons passos. Estamos todos a ficar completamente conscientes da necessidade de mudarmos alguns hábitos e sermos todos mais responsáveis relativamente aos nossos consumos e desperdícios. Tudo isto é importante, porque vai fazer com que as pessoas

entendam algumas das medidas que irão ser tomadas. Quando pensamos que a redução de emissões de CO₂, a proibição de determinadas viaturas nos centros das cidades, ou em determinados horários, são alterações que vamos ter de fazer, haver esta consciência coletiva vai facilitar. Ninguém gosta do modelo de entregas durante a noite, mas explicando que é para bem de todos, que é para tirar viaturas do centro da cidade durante o dia, explicar que essas viaturas [das entregas noturnas] poderão ser elétricas para não fazer tanto ruído, tudo isto, obviamente, precisa da colaboração de todos. Ainda há muito por fazer, não tenho dúvidas disso. É importante arregaarmos as mangas e



“Estou convencida que os veículos autónomos, daqui a poucos anos, vão ser algo que vamos considerar absolutamente normal”

trabalharmos coletivamente. De uma forma geral, acho que isso tem sido feito, estamos a ir numa boa direção. Quanto ao PRR, ainda estamos a analisar. Não é algo que me possa pronunciar muito sobre o tema, porque ainda não temos detalhes para aportar uma opinião.

Sustentabilidade e tecnologia são também dois temas cada vez mais

presentes no segmento da logística. No seu entender, até pela sua experiência, estamos a dar passos para uma espécie de revolução verde-tecnológica? A ID Logistics já está a trabalhar nesse sentido?

Posso dizer-lhe que já temos projetos-piloto para eletrificar as nossas frotas, já é público. Estamos a desenvolver projetos com parceiros quer para veículos elétricos quer a gás. Estamos à espera para perceber em termos de autonomia e do custo como tudo vai evoluir. Estamos a traçar planos para, no mais curto espaço de tempo, podermos ir incrementando esta vertente. Como uma das questões passa em grande medida pela autonomia, tem de ser acompanhada de um pensamento de proximidade. Ainda temos estas ‘restrições’. À medida que a tecnologia for melhorando, quer ao nível da autonomia quer ao nível dos fluxos, temos possibilidade de ir avançando neste particular. Mas sim, já estamos a fazer esse caminho, cá em Portugal e noutros países, onde já estamos mais avançados. Há também a questão de termos outro tipo de veículos... bicicletas, motas, por aí, temos de procurar alternativas sempre que a dimensão do produto que estamos a entregar o permita. Aí já estaremos a falar de última milha de e-commerce, pequenas encomendas que as pessoas fazem, e aí já podemos recorrer a meios ainda mais sustentáveis.

Só para terminarmos, entregas por drones ou camiões autónomos... Ainda é uma realidade distante para um país como Portugal, um país com uma dimensão mais reduzida? Será por aqui o futuro?

Diria que sim. Em relação aos drones tenho algumas dúvidas. Mas é uma opinião muito pessoal. Acho que há algumas limitações e depois temos de pensar nas questões relacionadas com a segurança e, a poder ser algo generalizado, há questões do ponto de vista legislativo e burocrático.

Também em relação às dimensões do produto pode haver algumas limitações. Agora, creio que em relação a veículos autónomos, vai acontecer. Não consigo fazer futurologia e dizer quando é que, em Portugal, de forma generalizada, vamos tê-los nas estradas, mas estou convencida que os veículos autónomos, daqui a poucos anos, vão ser algo que vamos considerar absolutamente normal. Quer para transporte pessoal quer a título de entrega de mercadorias.

E em termos de recursos humanos? Com cada vez mais tecnologia enquadrada em toda a cadeia, que futuro pensa que está guardado para as ‘funções humanas’? O fator humano vai continuar a ser indispensável?

Sim, será sempre indispensável. Pode haver uma adaptação dos recursos para outras áreas, nomeadamente a área da tecnologia e também para a manutenção e acompanhamento destas redes e tecnologias. Mas o fator humano vai continuar a ser imprescindível. Vamos continuar a precisar das pessoas. Há algo diferente no contacto humano, tem sempre de haver o cunho pessoal no desenvolvimento de projetos. Pode haver uma revolução em alguns processos, mas essa mão-de-obra pode ser reconvertida. Vamos precisar sempre de recursos humanos, nomeadamente na análise de dados, na elaboração de relatórios, desenvolvimento de novas tecnologias e a sua implementação, portanto, vamos continuar sempre a precisar muito das pessoas e da sua contribuição. As empresas fazem-se de pessoas, não vamos conseguir automatizar tudo. A ID Logistics aposta muito nas pessoas e a formação e requalificação das pessoas é fundamental. Acreditamos que é através da formação dos nossos recursos que vamos conseguir acompanhar a evolução do mercado e da tecnologia. Há uma aposta forte da empresa nesta área. ❌