



ESPECIAL



Futuro dos Transportes & Logística

INCERTEZA NO HORIZONTE DA LOGÍSTICA OBRIGA A DIVERSIFICAR MERCADOS EM 2023

A crise da energia, a guerra na Ucrânia, a política de Covid-Zero na China e a inflação estão a pôr ainda mais pressão sobre as cadeias de abastecimento nacionais e mundiais. É preciso diversificar mercados e um plano. Mas em Portugal continua-se a fazer “navegação à vista”, com poucas medidas e avulsas, queixa-se o sector.

ANÁLISE

Logística lusa vai ter de olhar outra vez para África e Brasil como destinos

Na logística, as empresas vão passar por um processo semelhante ao de 2011 e 2012, quando foi preciso reforçar as exportações. Mas agora é preciso repensar destinos para depender menos da China. ■ P2

CONFERÊNCIA

Sustentabilidade: consumidores têm de saber o que é ■ P4

FÓRUM

Quais são os principais desafios dos transportes e da logística na área dos recursos humanos?

A escassez de recursos humanos obriga as empresas a implementar estratégias que atraiam, mantenham, desenvolvam e motivem as pessoas na era digital, o que implica adaptação à realidade das novas gerações. ■ P6

EDITORIAL

O plano “0,0”
para o sector
da LogísticaNuno Vinha
Subdiretor

Uma daquelas personagens com as quais, em boa hora, nos cruzamos na vida disse-me certa vez que “ter dois planos é ter um, ter um plano é não ter nenhum”. Tradução: quem não tem plano B, arrisca-se.

Lembrei-me disto quando, ao participar na elaboração deste especial, troquei impressões com as gentes da Logística e um deles, o presidente da principal associação do sector, me disse que em Portugal as medidas para esta importante área – tão importante como vulnerável ao contexto atual – são desgarradas, avulsas. Enfim: “navegação à vista”, “planeamento 0,1, para não dizer 0,0”. Isto é tudo o que estas empresas não gostam, não precisam e até, no seu dia-a-dia, tentam ao máximo evitar.

As empresas do sector vão precisar de encaixar a incerteza dos custos da energia, as necessárias alterações de mercados de destino, de fornecedores, de produção, tudo isto enquanto assistem a uma subida em flecha da inflação e dos custos em toda a cadeia. Para isto pediam alguma previsibilidade na ação dos decisores políticos, alguma mão firme no momento de mitigar problemas que podem pôr em risco empregos, mas também – é preciso dizê-lo – décimas e pontos percentuais no PIB de 2023. E não estão a ter.

O que estão a fazer é repensar o seu papel, a sua forma de atuação e, sobretudo, a voltar mentalmente aos anos da crise de 2011 e 2012, quando foi preciso exportar ou morrer. Só que agora já não podem pensar apenas na China. É preciso voltar a países emergentes em África, na América Latina, criar uma nova ponte – com redobrado interesse – para velhos destinos e parceiros. Porque sabem que esse é o caminho e que, com grande probabilidade, vão ter de o percorrer sozinhos. Mas nunca sem plano ou só com um. ■

ANÁLISE

Logística
portuguesa
vai ter de olhar
outra vez para
África e Brasil

Na logística, as empresas vão passar por um processo semelhante ao de 2011 e 2012, quando foi preciso reforçar as exportações. Mas agora é preciso repensar destinos para depender menos da China.

NUNO VINHA
nvinha@medianove.com

Os últimos dois anos e meio não têm sido fáceis para a logística portuguesa e mundial. Com a pandemia de Covid-19 surgiu uma das maiores disrupções de sempre das cadeias de distribuição. E quando o mundo já estava a caminhar para ultrapassar, pelo menos, o primeiro destes obstáculos, mais dois duros golpes: um agravamento da crise energética, com efeitos na inflação e nos preços, e depois uma invasão da Ucrânia pela Rússia, que agravou, e muito, a incerteza de um cenário que já era mau.

“Nós já estávamos a sentir no ano passado um agravamento nos preços do petróleo e do gás e essa situação agravou-se, dentro daquele grande chapéu que nós podemos chamar a transição energética. E depois tivemos, no início do ano, em fevereiro, a invasão russa da Ucrânia, com o desencadear de uma guerra na Europa”, recorda ao JE Raúl Magalhães, presidente da Associação Portuguesa de Logística (APLOG).

Os problemas da logística com os custos da energia já lá estavam devido ao caminho que as economias modernas estão a trilhar rumo à transição energética. “Não é da noite para o dia que vamos descontinuar uma tecnologia, produtos ou matérias primas). As renováveis nem de perto nem de longe conseguem amortecer este impacto que nós estamos a sentir a nível da transição energética”, realça.

Ou seja, esta disrupção aconteceria independentemente de haver ou não guerra na Ucrânia, que é o mesmo que dizer que a transição energética seria sempre algo doloroso para as empresas e para os países. “O que o fator guerra veio

trazer foi uma aceleração e uma disrupção muito maior, com todos os fenómenos especulativos também à mistura”, conclui Raúl Magalhães.

Por outro lado, no final de 2021 já estava latente um sobreaquecimento das economias, nomeadamente na Europa e nos Estados Unidos, em parte causado por um excesso de dinheiro (barato) e também devido a uma incapacidade da oferta para corresponder à procura. “Nós já estávamos com a inflação em dormência. Juntando isto à disrupção e algumas discontinuidades nas cadeias de abastecimento, estes três fatores conduziram-nos a um nível de incerteza bastante grande”.

O caminho pela frente é desafiante, mas o presidente da APLOG vê um trilha semelhante ao de outros anos. “Do ponto de vista da logística, as empresas vão passar por um processo, na minha minha ótica, algo similar àquele que atravessamos no início da década de 2010, 2011. Ou seja, temos necessidade de começar a olhar para outros mercados. Se se confirmar o risco de recessão, por exemplo, num país como a Alemanha, algo vai correr mal em Portugal. A necessidade de procurarmos outros mercados torna-se hoje

quase tão urgente quanto foi em 2010, 2011 e 2012, com a necessidade de aumentarmos a nossa quota de exportação. E dentro das crises há sempre países que, de alguma forma, são compensados pela positiva e temos alguns países e algumas regiões do mundo que estão a passar, eu não diria incólumes, mas com muito menos dificuldades”. Índia, Brasil e outros emergentes e, num sentido mais amplo, as regiões da América Latina e de África são alvos óbvios.

“Os países africanos, com a subida das matérias primas, acabam por ter uma folga que já não tinham há alguns anos. No nosso congresso de 12 de outubro, vamos ter seis portos de Angola. Há regiões, há países e continentes que estão, neste momento, a mexer. Temos que fazer um esforço para abrir algumas portas”.

E o momento é propício para redesenhar as prioridades para os destinos de exportações. Uma das consequências da guerra foi a crise dos cereais – a Ucrânia e a Rússia são, no seu conjunto, grandes produtores de cereais e de óleos – a que se juntou uma falta de fosfatos (a Ucrânia era o principal produtor mundial), com impactos na agricultura, muito dependente destes produtos.

Ou seja, houve impactos fortíssimos “no processo de globalização que já dávamos por adquirido”.

Atualmente, os fabricantes e as empresas retalhistas começam elas próprias a procurar soluções alternativas para os pontos de abastecimento, quer de matérias primas quer de produtos acabados. “Estamos a assistir aqui a uma fase que eu diria, quase, de redesenho global”, com as empresas a olhar para os seus atuais fornecedores, para as suas necessidades e a redesenharem-se como um todo.

Mas como é que a logística por-

Raúl Magalhães
Presidente da Associação Portuguesa de Logística (APLOG)



Lusa

tuguesa está a lidar com este novo contexto? A resposta não é animadora, ainda que sobrevivam bons exemplos.

“Do ponto de vista das empresas e até do ponto de vista dos próprios governos, estamos a assistir a muita navegação à vista. Planeamento? 0,1 a 0,2, para não dizer 0,0. Porque as condições estão a alterar-se de dia para dia e o nível de incerteza é bastante grande”, lamenta Raul Magalhães.

A maior parte das decisões, conta o responsável, “são eminentemente reativas”. Mas há, como referido, quem esteja a fazer bem. “Exemplo concreto: a divulgação que está a ser feita e a captação de investimentos, por exemplo, que o porto de Sines está a conseguir – quer o porto em si mesmo, quer o AICEP Parques com bastante eficácia – tem um efeito multiplicador. Não podemos olhar só para a infraestrutura porto – para os guindastes e para as gruas – mas para o seu perímetro, onde a instalação de meia dúzia de médias ou grandes empresas pode gerar um efeito multiplicador, quer na economia regional, quer na economia nacional, bastante assinalável. Esse esforço está a ser feito por parte dos portos”, assegura. Também as associações empresariais, diz o responsável, “obviamente asculando e pedindo colaboração ao Governo”, estão por si próprias a tentar alterar as circunstâncias menos positivas.

A questão não é apenas dedicar euros ao problema. Não será possível resolver em seis meses os problemas que foram criados durante anos. “Do lado da procura, se nós tivermos a pensar em soluções mais just in case do que just in time para algumas cadeias – estou a referir-me a uma cadeia alimentar, uma cadeia de têxtil, uma cadeia de calçado, uma cadeia de valor na área do automóvel, etc – aquilo que nós estamos a ver é que temos que nos aproximar da Europa. Mas não é fácil fazemos a reindustrialização da Europa em seis meses – a começar, desde logo, porque não temos pessoas para isso e depois porque já perdemos competências há dezenas de anos”, diz Raul Magalhães.

Mais uma vez: não é um problema de dinheiro. “Veja-se o caso dos microprocessadores, que é. paradigmático: uma fábrica de semicondutores ou de microprocessadores pode custar 3 ou 4 mil milhões de dólares. Mas não é uma questão de cheque: uma fábrica dessas demora três a quatro anos a ser montada. Por causa da sofisticação da construção, por causa das competências requeridas para fazer a gestão da fábrica, que são enormes, e porque são precisos muitos engenheiros suficientes que estejam dentro daquela tecnologia”.

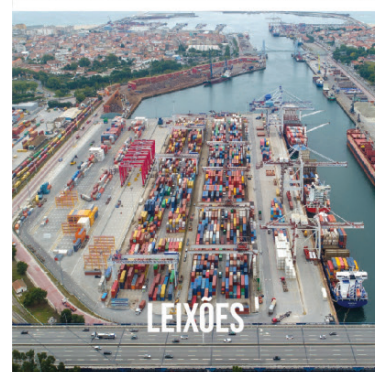
Ou seja, o esforço de substituição e redução de risco pelo facto de existirem cadeias logísticas muito longas, que colocam em causa até a segurança dos aprovisionamentos e a sua oscilação e instabilidade, “não vai ser um fenómeno de estar de dedos”. Vai ser feito com alguma dificuldade e vai demorar. ■



FIGUEIRA FOZ



LISCONT



LEIXÕES



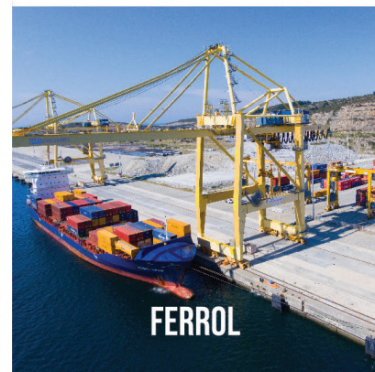
SETUBAL



AVEIRO



SOTAGUS



FERROL



HUELVA

GAME CHANGER IN PORT OPERATIONS & TERMINAL MANAGEMENT

Syntesis of Excellence

‘Excellence’ as a philosophy underpins all endeavors at YILPORT’s global business. YILPORT commits to bring excellence to all ports of call, and merges its global mark with local know-how.



www.yilport.com



CONFERÊNCIA

Consumidores têm de saber o que é a sustentabilidade

O sector da logística considera que há uma incompatibilidade entre a pressão sobre as cadeias de proximidade e uma atitude sustentável, que deve ser um dos focos. A palavra-chave é educação. Desde logo dos consumidores.

ANTÓNIO FREITAS DE SOUSA
afsousa@medianove.com

Com as profundas alterações patrocinadas pela pandemia – de que resultaram novos hábitos de consumo até então apenas aflorados – a logística está cada vez mais capilar, o que obriga a operações que são cada vez menos sustentáveis, quer em termos de pegada ecológica, quer financeiros. Esta ideia foi uma das principais conclusões da conferência ‘As cidades e a Logística’, que decorreu esta semana no Terminal de Cruzeiros do Porto de Leixões.

Nas cadeias logísticas longas há um repensar do posicionamento dos operadores, mas a micrologística não pode ser esquecida: cada vez mais impactante no quadro da concentração demográfica, que, no mundo moderno, não dá mostras de estancar. Pior: em áreas como, por exemplo, o Porto, a pressão do turismo veio aumentar ainda mais uma pressão que já era assinalável.

A acrescentar a este estado de coisas, recorda um dos participantes na conferência, Humberto Cordeiro, do DPD Group, regista-se que “o mercado está mal habituada”: por todo o lado há operadores que mantêm um carácter gratuito nas entregas (mesmo que não o sejam de facto), o que transmitiu ao consumidor final a perceção de que esse mundo ideal estava instalado para sempre. Ora, não está. O problema é que “o primeiro a tentar sair desta lógica, ‘morre’; a não ser que seja um operador que não seja reputacionalmente afetado por essa alteração, vaticinou o presidente da APLOG, Raul Magalhães, também presente em Leixões.

Logística inversa

Neste quadro, e só para ajudar ao problema, a chamada logística inversa tem sido uma dor de cabeça. Que se verifica por todo o lado. Ou, como dizia o representante de uma das empresas que participaram na conferência, “que importa comprar uma peça de roupa feita com matéria-prima sustentável, se se mandam vir três números sabendo-se que dois deles são para devolver?” Ou seja, atitudes pretensamente sustentáveis estão muito longe de o ser. Educação, portanto.

A pura lógica implica – como ficou bastante provado ao longo do dia de trabalho da conferência – que o futuro da micrologística é tendencialmente deixar de ser gra-

tuita – sendo certo que muitas empresas já o praticam. E há nisso alguma urgência, até porque as duas alternativas são a evitar: não fazer nada e deixar acumular operações não-rentáveis; ou não fazer quase nada e esperar que o legislador tenha que impor as suas regras – o que tradicionalmente implica um choque entre as decisões do Estado (central ou local) e as prioridades das empresas. O futuro está, portanto, na aplicação de uma grelha

“Que importa comprar uma peça de roupa feita com matéria-prima sustentável, se se mandam vir três números sabendo-se que dois deles são para devolver?”

de preços que permita ao cliente final escolher de que forma fará o ‘match’ entre as suas necessidades e o custo que está interessado em pagar por elas. “Tem de haver uma coerência de comportamento”, sintetizava um dos intervenientes.

As autarquias

Do ponto de vista das autarquias, o desafio não é menor. O caso ver-tente – Leixões está profundamente inserido na área urbana da cida-

de de Matosinhos – podia servir de ‘case study: “Não há muitas cidades que, do ponto de vista logístico agreguem o desafio de terem no seu território um aeroporto internacional, um porto marítimo fortemente virado para o comércio internacional, um terminal de cruzeiros para o turismo”, salientou Carlos Mouta, vice-presidente da Câmara de Matosinhos. A que se acrescenta uma população jovem motivada pelo teletrabalho e pelas novas formas de consumo, um tecido urbano antigo e sem margem para remodelações profundas e projetos a longo prazo com forte impacto – como sejam o da Farfetch (a construção da Cidade Farfetch) e o da Lionesa (o aumento do centro de negócios com o mesmo nome).

“Quando corre tudo bem, ninguém se lembra de agradecer à logística”, disse, mas quando as queixas aumentam, a culpa é sempre de quem movimenta os bens. Nesse quadro, referiu Carlos Mouta, “o papel da APLOG é muito importante” e algum tipo de regulação acabará por ter de se impor.

Ficou claro durante a conferência que os operadores não querem ser deixados de lado quando o poder político opta pela regulação. E como ela é cada vez mais obrigatória, torna-se cada vez mais urgente que os dois lados (não oponentes) do problema se sentem a uma mesa para encontrarem pontos de contacto e dirimirem aqueles que os separam.

Veio para ficar

Quanto aos grandes movimentos logísticos internacionais, uma parte dos presentes era de opinião que os bons tempos dos fretes baratos são uma coisa do passado: os novos preços vieram para ficar. Apesar de ninguém estar à espera que os preços internacionais disparassem – dado que a pandemia e o consequente confinamento planetário não foi antecipado por ninguém – os movimentos internacionais de mercadorias são um custo acrescido com que é preciso contar.

É aqui que se coloca, disse um dos presentes, um desafio novo à indústria europeia e mais particularmente à portuguesa – que ganhou uma centralidade em relação ao universo dos consumidores ocidentais que nas duas últimas décadas tinha sido ‘arrastada’ para os confins da Ásia. Mais um desafio para a APLOG. ■



O Jornal Económico não mudou,

O conhecimento de sempre,
agora com uma experiência de leitor
personalizada, edição diária digital
e convergência de formatos.

transformou-se.

Descubra a melhor forma
de estar informado
em **jornaleconomico.pt**



O conhecimento transforma.

FÓRUM

Empresas enfrentam desafios de captação e retenção de talento

A escassez de recursos humanos obriga as empresas a implementar estratégias que atraiam, mantenham, desenvolvam e motivem as pessoas na era digital, o que implica adaptação à realidade das novas gerações. Por Almerinda Romeira

1. Quais são os principais desafios dos transportes e da logística na área dos recursos humanos? 2. A mão de obra qualificada existente responde às necessidades do sector?



PROTÁSIO LEÃO
Corporate Human Resources
Manager da Rangel

1 Os principais desafios assentam na definição estratégica e desenho do futuro das organizações do setor, para dar resposta à mudança que o mesmo atravessa, relativamente à digitalização, desenvolvimento tecnológico, sistemas de informação e às novas organizações de trabalho. Nas organizações, a gestão do conhecimento organizacional, a gestão da capacidade residente/instalada e a identificação da capacidade potencial, constituem-se como dimensões base da gestão de pessoas nas organizações. Além dos desafios internos à gestão equilibrada dessa equação, acrescem os desafios e contingências do mercado envolvente. As variáveis de ambiente externo (sociais, políticas, económicas, entre outras) interferem significativamente no modo de gerir pessoas. A dinâmica do ponto de vista da capacidade de se ajustar rapidamente, integrando mudança e de novos paradigmas na perspetiva da diversidade, inclusão e sustentabilidade. No atual contexto, e sobretudo no âmbito de funções operacionais, verifica-se uma elevada mobilidade de profissionais dentro do setor, pelo que o desafio da retenção assume elevada relevância. Saliencia-se ainda a questão da escassez de oferta para as oportunidades existentes em Portugal, sendo muitas vezes referida a crise de talento. Esta agrava-se, ainda mais, pelo facto de perdermos profissionais qualificados e jovens de elevado talento para o mercado externo.

2 Outro dos desafios é a disponibilidade de profissionais qualificados para as áreas técnicas relacionadas com as áreas de intervenção: a Gestão de Operações, Gestão Logística, Comércio internacional, Logística ou distribuição. Entendo que em Portugal será muito importante para alavancar a área de 'supply chain', apostar na qualificação de profissionais para as áreas técnicas referidas, promovendo a empregabilidade em Portugal e diminuindo a lacuna de profissionais especializados para o setor. O investimento em formação, aprendizagem contínua, realizado pelas empresas tem vindo a mitigar este efeito, sendo essencial para a qualidade dos serviços. Contudo, e do ponto de vista estratégico, esse valor acrescentado potenciará a capacidade das empresas para melhorarem a competitividade a nível

vel nacional e internacional. A competitividade do setor passa pela inovação e qualidade e esta deriva da capacidade de atrair, desenvolver e reter talentos nas empresas. Neste sentido o desafio é mais abrangente e global, revela-se de forma transversal ao setor e outros, pelo que, a gestão de pessoas ganha uma nova expressão e sentido na conjuntura atual e preparação de cenários futuros. O contexto de evolução tecnológica atravessa as várias dimensões de negócio e é uma preocupação estratégica. O desenho de processos evolutivos, a capacitação interna para acomodar mudança e promoção das condições favoráveis ao desenvolvimento e à aprendizagem constituem-se como pilares fundamentais ao reskilling, upskilling e à aquisição de novas competências.



DIOGO VAZ MARECOS
Director-Geral Regional
da YILPORT IBÉRIA

1 A pandemia causou uma disrupção nas cadeias logísticas, que viram não só os fretes marítimos aumentar cerca de 1.000%, por contentor para transportes da Ásia para a Europa, como ainda o encarecimento das matérias-primas como o aço, o que teve por consequência directa o cancelamento e a retração das ordens de compra de novos navios, reduzindo a oferta destes transportes. Por efeito de paragens abruptas de várias infraestruturas portuárias internacionais determinadas por surtos ou necessidades de contenção do vírus Covid-19, o fluxo habitual de contentores foi interrompido, ocasionando excesso de contentores em portos que deles não necessitam, e carência significativa em portos que deles precisam. Este cenário levou a vários congestionamentos portuários nos principais portos mundiais, agravando a pressão inflacionária que se vinha sentindo. Em 2022, o contexto económico agravou-se com um aumento substancial dos custos energéticos e dos combustíveis, acumulando as consequências da disrupção nas cadeias logísticas, com falta de matéria-prima, agravados pelo conflito militar na Ucrânia. Por efeito da guerra, foram interrompidos os abastecimentos de cereais da Ucrânia, o que por consequência aumentou os custos dos fertilizantes, cereais, e crude, para além da diminuição dos navios da marinha mercante e das próprias tripulações (marítimos) disponíveis no mercado internacional. A logística foi confrontada com a falta de recursos para outras áreas,

menos penosas, como tem sucedido com camionistas. A esta escassez de profissionais somaram-se o descontentamento laboral com várias paralisações de trabalhadores procurando manter o poder de compra. Na logística há uma efectiva falta de profissionais, o que tem reflexos nas cadeias de abastecimento. Por tudo isto é exigido à própria Logística as aptidões que caracterizam este sector: elevada capacidade, de planificação, acompanhamento e adaptação, e uma forte capacidade de resiliência.

2 A YILPORT é na Logística, um Operador Portuário, actualmente o 11º maior mundialmente. Em Portugal temos vindo a realizar a modernização dos terminais de contentores de Leixões, e também os de Lisboa (Alcântara e Santa Apolónia), dotando estas infraestruturas dos equipamentos portuários com tecnologia de ponta e mais sustentáveis. Com um valor de cerca de 175M de euros, estes três projectos não se esgotam em equipamento, encontrando-se a YILPORT a investir no seu activo mais importante, as nossas Pessoas, quer seja na capacitação das suas competências, quer nas suas condições de trabalho. Actualmente o equipamento portuário mais avançado do mundo encontra-se na YILPORT Liscont (Terminal de Contentores de Alcântara), com as 4 novas gruas que adquirimos em 2022, e na YILPORT Leixões com as 6 gruas de parque que adquirimos em 2021. Este equipamento requer novos conhecimentos, pelo que a formação tem sido uma constante nos nossos terminais. As necessidades que temos em termos de Recursos Humanos são por isso muito próprias, sendo preenchidas através de formação certificada que é ministrada por parceiros da YILPORT, e adaptada à realidade da operação dos nossos terminais, sendo privilegiados os candidatos e as candidatas que em Portugal se apresentam aos nossos processos de recrutamento. É para nós na YILPORT uma satisfação podermos afirmar que temos no nosso portfolio as empresas de trabalho portuário que mais formação ministram em Portugal, procurando dotar os nossos trabalhadores das aptidões necessárias para o novo equipamento e sistemas de IT.



PAULA SEQUEIRA
Diretora de Recursos Humanos
da ID Logistics Portugal

1 Como em muitas indústrias, as empresas da área da Logística enfrentam o grande desafio de reter e atrair

talentos. Nesse sentido, é necessário que as empresas forneçam aos seus colaboradores valor acrescentado e, na ID Logistics, estamos atentos a isso. Do mesmo modo, é fundamental que a IDL seja atrativa em cada 'hub' de emprego, com base nas perspetivas de carreira oferecidas, nas condições de trabalho e segurança e no alinhamento com os planos do grupo. É-nos muito importante que um colaborador possa ser promovido e tenha a possibilidade de aprender novas competências, portanto, estamos particularmente empenhados em dar a oportunidade de crescer dentro da empresa, desenvolvendo assim o know-how de todos. Os planos de carreira permitem-nos identificar e apoiar os colaboradores que pretendem desenvolver as suas carreiras oferecendo-lhes oportunidades. E no Grupo IDL, comprometemo-nos a fazer com que 70% dos nossos gestores locais sejam nomeados por meio de promoção interna até 2025. Outro desafio é reduzir a frequência e a gravidade dos acidentes de trabalho sendo que na ID Logistics, a saúde e a segurança bem como a questão climática são uma constante preocupação para nós. Com base na segurança dos nossos colaboradores, publicámos uma nova política de saúde e segurança do Grupo com uma 'checklist' de 90 pontos. Esta política destaca a importância que damos à saúde e à segurança desde a fundação da ID Logistics. Além disso, estamos a trabalhar para reduzir a taxa de frequência e a taxa de gravidade dos acidentes de trabalho.

2 Sim, existem pessoas muito qualificadas na indústria, que trabalham na área da Logística há anos e que conhecem perfeitamente os desafios e necessidades do mercado. Prova disso foi o seu excelente comportamento e desempenho durante a pandemia de Covid-19, graças aos quais os cidadãos portugueses puderam adquirir bens de primeira necessidade sem problemas. No entanto, é indispensável continuar a adequar a formação garantindo, a cada colaborador, a obtenção de várias competências. Todos os anos são lançadas várias iniciativas para permitir que os colaboradores – o maior ativo do Grupo – apoiem o crescimento sustentado das atividades da empresa. Garantindo a proficiência nestas competências, identificando e incentivando o potencial de desenvolvimento e assegurando que as pessoas certas ocupem os cargos certos, pretendemos que a organização possa criar os seus próprios recursos e que os nossos futuros gestores venham de "dentro". Além disso, é muito importante que as instituições públicas e privadas sublinhem a importância das profissões de logística, tornando visível o seu papel estratégico e essencial

para o crescimento da economia nacional. Assim sendo, o estabelecimento de parcerias com universidades e escolas de negócios, é um dos rumos a seguir.



GUSTAVO PAULO DUARTE
Diretor-Geral
da Transportes Paulo Duarte

1 Na área dos recursos humanos, o principal desafio das empresas de transporte e logística prende-se com a dificuldade em atrair e reter mão de obra, situação que se agravou especialmente durante o período pandémico. Além de o sector não ser considerado particularmente atrativo, também a complexidade e os elevados custos dos processos de formação de motoristas, como, por exemplo, o custo da carta de pesados e idade de 21 anos para a mesma, constituem enormes entraves que contribuem para a escassez generalizada de motoristas em Portugal. Podemos ainda incluir a condição de vida que esta profissão exige, para a qual as novas gerações não estão tão disponíveis. Esta é, aliás, uma realidade crescente e preocupante porque, apesar da também crescente (e importante) aposta na inovação tecnológica, as pessoas continuam a ser imprescindíveis no desempenho diário da nossa atividade e são o recurso mais valioso, quer para a Transportes Paulo Duarte quer para qualquer outra empresa do sector. É, por isso, crucial dar resposta à grave e contínua escassez de motoristas e trabalhadores qualificados deste setor, através da melhoria das condições e valorização interna destes recursos. A garantia de salários atrativos, o investimento no contínuo desenvolvimento de formação, a criação de condições de saúde e segurança no trabalho, a promoção do bem-estar físico e psicológico e o fomento de práticas de conciliação entre a vida familiar e profissional são apenas alguns exemplos do caminho que a Transportes Paulo Duarte está a traçar para combater este problema transversal ao setor.

2 Não é segredo que existe uma real falta de motoristas e trabalhadores qualificados no setor dos transportes e logística, uma realidade extremamente preocupante, principalmente neste setor com exigências tão específicas e que tem de prestar serviços de elevada qualidade aos clientes, obrigando as empresas, por isso, a contar com profissionais especializados. Ape-

sar de as empresas do setor investirem continuamente na formação dos seus colaboradores e de procurarem pessoas qualificadas, é essencial ter-se em atenção que este setor, à semelhança de tantos outros, necessita de se ir adaptando, de forma célere, mas coesa, aos constantes desafios, que se vão alterando com o passar do tempo e que são condicionados pela inovação tecnológica e dos próprios processos de trabalho. Como tal, não podemos relegar a aposta contínua no desenvolvimento de competências profissionais e pessoais para segundo plano. Muitas empresas do setor não têm capacidade nem estrutura para garantir este tipo de investimento, pelo que também compete ao Governo garantir a formação qualificada de trabalhadores e requalificação de desempregados, nomeadamente no âmbito da aceleração da transição e eficiência energética.



FILIPE FORTE
Senior Manager da Michael Page –
Logística, Compras e Supply Chain

1 O desafio passa por saber identificar quais as competências, pessoais e profissionais, que melhor se adequam para cada posição. As empresas têm-se focado cada vez mais nas “soft-skills” ao invés de se preocuparem exclusivamente nas “hard-skills”, sendo uma tendência que virá para ficar.

Pessoas que juntem a vertente pessoal (dinamismo, proactividade, humildade, empatia e assertividade) com boas capacidades analíticas e de gestão, serão cada vez mais procurados no mercado.

2 Existe uma escassez cada vez maior no mercado de trabalho. Em todo o sector não sei responder, pois nós só fazemos quadros médios e superiores, mas estamos a falar de uma procura de mais 5.000 a 10.000 profissionais para responder ao imediato. Existe, cada vez mais, uma escassez de profissionais no mercado de trabalho, face à procura, que tem aumentado muito nos últimos anos. Os profissionais que existem neste momento no sector não estão a colmatar as necessidades do mercado. Os perfis mais procurados neste momento são: Director de Compras e Supply Chain, Logistics Manager Industrial, Responsável de Fluxos e Distribuição, Supply Planner e Gestor de Tráfego.



ANA PAULA SARDINHA
Country Manager
da CHEP Portugal

1 Existem vários desafios na área de recursos humanos para o sector do transporte e logística. Mas se abordarmos aquelas que ultimamente têm provocado mais impacto nas cadeias de abastecimento, seguramente que estamos a falar do número limitado de transporte ro-

doviário de mercadorias e respetivos motoristas. No caso dos motoristas de veículos pesados de mercadorias, é de referir que é uma função imprescindível para movimentar as mercadorias e bens de consumo. Outro dos principais desafios que poderemos enunciar será a sustentabilidade a longo prazo, uma vez que estamos perante uma escassez de motoristas. Será esta categoria suficientemente atrativa para angariar novos candidatos seja em termos de descrição da funções, qualificações e competências necessárias, horários, pacote de incentivos e as respetivas condições de trabalho? A legislação que entrou em vigor em Setembro de 2021 (Decreto Lei n.º 57/2021, art. 23) veio reforçar a valorização desta categoria, o foco deveria ser colocado na tarefa principal – conduzir um veículo pesado e usufruir dos respetivos tempos de descanso para que a mesma possa ser executada em segurança para o colaborador, para as restantes pessoas e mercadorias transportadas. Por outro lado, temos a evolução tecnológica do transporte rodoviário, o que pressupõe que os motoristas têm de estar aptos e qualificados para o uso eficiente e seguro da tecnologia ao seu dispor nos novos camiões e a necessidade de os colaboradores fazerem-se de equipar de soft skills para poderem prestar um serviço de excelência aos seus clientes.

A abertura a diversidade e inclusão será outro dos desafios, nomeadamente a contratação de mais mulheres neste sector e a criação de condições para as mesmas. Na área de logística poderemos falar em requalificação e formação de novas competências (up skilling), no reforçar da componente técnica e académica, seja na área de data analytics, data driven, em gestão de cadeias de abastecimento, competências digitais, entre outras. Resultará em colaboradores mais bem preparados para enfrentar os desafios do futuro contribuindo para uma maior eficiência, redução de custos e um melhor serviço.

2 Estamos perante um sector em crescimento devidos às novas tendências de consumo e de compra que faz com que sejam necessários cada vez mais recursos para dar resposta a este crescimento. A escassez de mão-de-obra é um fator conhecido nos últimos anos, principalmente no que se trata de transporte internacional, mas existem vários fatores que impactam esta disponibilidade. Tais como a escassez de matérias-primas e aumento dos preços dos combustíveis que faz com que algumas empresas prefiram fechar para não ter de suportar os crescentes custos na atividade. No geral as empresas que procuram estes serviços, tem bastante dificuldade em contratar e em garantir que o serviço prestado vá de acordo aos altos padrões de qualidade e tempos de entrega em dia e hora. A solução passa por encontrar uma forma de otimizar a capacidade de carga e reduzir as viagens em vazio, de forma a tornar a deslocação mais rentável e eficiente cumprindo também os níveis de serviço e tempos de entrega. A principal alavanca será a digitalização das operações e a colaboração entre os vários Players do mercado, permitindo reconstruir a imagem do sector. No entanto, se o sector pretende crescer e alcançar o seu potencial de crescimento, terá que passar por uma profunda transformação para atrair jovens candidatos.



VÍTOR ANTUNES
Managing Director
da Manpower

1, 2 A transformação digital está a impactar e transformar o setor dos transportes da logística e, por consequência, a sua gestão do talento. Assistimos ao reforço da automação, ao aumento de conectividade, à expansão das plataformas digitais e ao reforço na importância dos dados e informação. Os consumidores alteraram os seus padrões de consumo e os seus canais de compra, com uma crescente adoção de canais digitais. Adicionalmente, têm, hoje, novas exigências ao nível da experiência compra e de entrega, o que torna ainda mais desafiante a gestão da cadeia logística. Este aumento da digitalização tem vindo também a acentuar o controlo de competências entre o que procuram as organizações e as que são detidas pelos colaboradores. Os dados do nosso mais recente estudo sobre Talent Shortage mostram, por isso, que 87% das empresas do setor revela dificuldade em preencher as vagas que lança para o mercado. Este é, assim, o principal desafio que enfrentam as empresas, ao nível da sua gestão do talento. Poderem encontrar soluções para enfrentar a atual escassez de talento, bem como responder à evolução nas preferências dos trabalhadores, num setor com menor capacidade para acomodar modelos híbridos e flexíveis. Os empresários necessitam encontrar soluções para atrair novo talento, capacitar os atuais profissionais para poderem evoluir para novas funções, e potenciar soluções que favoreçam o desenvolvimento de carreiras e as oportunidades de crescimento profissional, por forma a potenciar a atração de talento para este sector.



JOSÉ REIS
Diretor Geral
da DHL Portugal

1, 2 As cadeias de abastecimento terão várias mudanças ao longo das próximas décadas, assim como o próprio trabalho – alguns postos de trabalho exigirão a utilização de novas ferramentas e competências, e outros deixarão de ser necessários. As organizações da área de transportes e logística vão passar por uma mudança na sua força de trabalho – os colaboradores mais seniores com experiência e conhecimento institucional começam a reformar-se, dando lugar às gerações mais novas. Por outro lado, as novas gerações estão a pressionar a indústria para ir ao encontro de novas expectativas relativamente a tópicos como sustentabilidade, diversidade e inclusão, bem-estar, flexibilidade no trabalho e ambientes tecnológicos.

Perante este desafio, e também devido à escassez de recursos humanos nas cadeias de abastecimento, as empresas têm de implementar estratégias que atraiam, mantenham, desenvolvam e motivem as pessoas nesta Era digital, o que implica adaptarem-se às necessidades e preferências das novas gerações. É fundamental que as empresas de logística procurem compreender os pensamentos e necessidades das suas pessoas, e implementem mudanças na própria estratégia de negócio, nomeadamente ao nível das práticas ESG, para atrair e manter novos talentos. Por outro lado, as habilidades contínuas nos domínios da digitalização, automação e inteligência artificial começam também a causar pressão na indústria da logística. Com o aumento da tecnologia e automação em cadeias de abastecimento, as tarefas têm vindo a transformar-se e a surgirem novas funções, revelando-se fundamental conhecer a magnitude e velocidade da perturbação digital para implementar uma resposta adequada de colaboração entre humanos e máquinas. A completa transformação digital da logística continuará a ser uma jornada de várias décadas, mas acredita-se que esta transformação implique um aumento da empregabilidade global, sobretudo pessoas que reúnam um conjunto de “soft skills” necessárias para conseguir manter o espírito e cultura das organizações, e tenham capacidade de enfrentar os constantes desafios. Na DHL Express valorizamos desde há muito as “soft skills”. A atitude, a orientação para a solução, a criatividade, a flexibilidade, a cooperação ou a resiliência, para mencionar apenas algumas, são características que valorizamos e em que continuaremos a apostar.



ANDREA NUNES
Country General Manager
do Grupo Constant

1 Os sectores da logística e de transporte estão a ser constantemente confrontados com fatores imprevisíveis, que exigem uma elevada capacidade de resolução de problemas por parte dos profissionais da supply chain. Desta forma, e para garantir que as organizações têm a capacidade para acompanhar estas mutações há que focar as nossas organizações no desenvolvimento de políticas concertadas de recursos humanos. A boa gestão de recursos humanos é a chave para manter uma organização produtiva e eficiente. As pessoas são o principal ativo de uma empresa e com uma boa organização, a produtividade e o bem-estar dos colaboradores será melhorado. Os profissionais da supply chain deverão ter competências para identificar as causas de um problema, analisar as possíveis soluções e encontrar “a solução” que agrega maior valor para a cadeia de abastecimento. Assim,

características como a resiliência e uma boa gestão do stress são fundamentais e muito procuradas. Além das competências técnicas, imprescindíveis num setor tão especializado como o da supply chain, emerge cada vez mais a relevância das “soft skills”, características como a empatia, a flexibilidade, a boa comunicação interna e externa e a capacidade de negociação são competências altamente valorizadas. A formação e desenvolvimento de equipas qualificadas e alinhadas com as organizações é um dos meios mais seguros e económicos para aumentar a performance.

2 É manifestamente insuficiente. As gerações mais novas procuram oportunidades com tarefas menos repetitivas, com horários e modelos de gestão mais flexíveis, maior preocupação no investimento de medidas sustentáveis com foco na responsabilidade social e no equilíbrio da vida pessoal e profissional. Para garantir a captação de um maior número de profissionais no setor considero que há que melhorar a gestão de equipas através de identificação de competências e conhecimentos de cada colaborador, garantir a pessoa certa no local certo, promover um bom ambiente de trabalho para que os colaboradores se sintam cuidados e motivados, para isso analisar e identificar conflitos é fundamental. A gestão de equipas é fundamental tal como o investimento em formação transversal.

Um bom líder é o motor para motivar colaboradores e identificar melhor as necessidades da equipa e deste modo melhorar o desempenho. Incentivar os colaboradores é uma forma de agradecer o esforço pelo seu trabalho, podem ser incentivos coletivos ou individuais, baseados no cumprimento de KPIs (key performance indicators) de forma a aumentar a motivação dos colaboradores. Desenvolver um método de lean management que inclua formação e desenvolvimento de colaboradores e ter uma equipa de trabalho bem formada e qualificada será a melhor ferramenta para melhorar o desempenho produtivo e melhorar a qualidade do serviço. Em conclusão, uma boa gestão de recursos humanos pode ajudar a captar cada vez mais candidatos, a elevar o setor e a torná-lo mais “sexy” para as novas gerações, sem dúvida que pessoas motivadas aumentam a produtividade e o sucesso das organizações.



Procura uma solução? Aceitamos o seu desafio!

A nova localização para as suas
atividades logísticas e industriais



- 30.040 m² área locável
- Espaços desde 5.500 m² até à totalidade do parque para soluções personalizadas
- A menos de 1 km dos acessos às autoestradas A16 e A37
- A menos de 10 minutos do centro da cidade
- Certificação BREEAM mínima de Muito BOM



VGP Portugal

Praça do Bom Sucesso, 123 / Ed. Península Business Center
5º Piso, Sala 504 / 4050-145 Porto / Portugal
+351 935 682 168 / miguel.figueiredo@vgpparks.eu
www.vgpparks.eu

