

**RAUL MAGALHÃES, PRESIDENTE DA APLOG**

# “AS EMPRESAS TÊM CADA VEZ MAIS NECESSIDADE DE SE APROXIMAR DOS GRANDES CENTROS. NÃO PODEM TER ARMAZÉNS A 50 QUILÓMETROS”

Raul Magalhães, presidente da APLOG, em entrevista à DISTRIBUIÇÃO HOJE, faz um balanço de 2023, lembra os desafios para 2024 e aborda também o crescimento da logística em Portugal. Confira a entrevista do experiente profissional nas próximas páginas.

TEXTO: SÉRGIO ABRANTES

88

**Vivemos anos de uma forte disrupção, causados pela pandemia, mas também por causa da guerra da Ucrânia. Foram períodos em que a cadeia de abastecimento foi fortemente impactada. Que balanço é possível fazer, ainda a uma distância curta destes eventos, e que lições ficaram para o futuro?**

Ficaram bastantes lições. Quer do ponto de vista das empresas, quer dos governos, quer para as organizações mais ligadas à cadeia de abastecimento e à logística. É óbvio que o comentário que eu lhe posso fazer é um comentário generalista, porque seguramente alguns setores ou algumas empresas tiveram outro tipo de lições ou de ensinamentos e tiraram ilações também destes dois movimentos. A pandemia foi um momento absolutamente inesperado. Foi uma coisa que não estava no nosso registo das décadas que levamos aqui ou, se quiser, até dos séculos. As outras pandemias foram de carácter europeu, esta teve um carácter global. E depois, algo que não nos passaria pela cabeça, dentro da nossa tranquilidade europeia, uma guerra entre dois países importantíssimos. Importantes do ponto de vista geográfico, do ponto de vista da proximidade, mas também do ponto de vista da sua relevância, quer económica, quer geoestratégica. Agora vivemos outra

guerra, de que poderemos falar mais à frente, quando perspetivarmos 2024. É um conflito que seguramente irá provocar algum tipo de complicações.

**Mas foquemo-nos no triénio que agora fica para trás...**

Respondendo diretamente à sua questão, diria que a maioria das empresas, aquilo que aprendeu, nomeadamente no que respeita às cadeias de abastecimento, é a necessidade de termos uma robustez de processos. As empresas que tinham processos mais alicerçados, mais estruturados, com planos de contingência, tiveram maior capacidade de ultrapassar as dificuldades que todos tiveram, mas com menores custos, quer do ponto de vista de *stress* interno, quer desgaste das próprias pessoas, na relação com fornecedores e com clientes. Ficou também claro uma outra coisa. As empresas que faziam um exercício anual que era um mapeamento do risco, o *risk management*, que existia em todas as médias ou grandes empresas, com mais ou menos relevância, aprenderam que não basta fazer esse processo como mais um exercício no âmbito anual. Tem de se depositar nesse processo um investimento fortíssimo. Não estamos a falar de uma greve nos transportes, de uma crise nos combustíveis,



não. São coisas que ultrapassam estas dimensões mais normalizadas. Ficou clara a importância da gestão de risco, do mapeamento dos riscos e a sua mitigação. Ficou claro para todos nós, cidadãos, empresas ou nações de que é um processo necessário. Um exemplo, as políticas de *sourcing* ou de compra foram e estão a ser claramente questionadas. Até que ponto é que as empresas, quer na área do alimentar, quer na área do não alimentar, eletrónicas, automóvel, *fashion*, etc., têm as suas cadeias com o mínimo de capacidade de gerir os riscos que possam eventualmente surgir e, caso eles surjam, quais são as formas de os mitigar? Foi um pouco este repensar dos processos, dos riscos, dos planos de continuidade. A necessidade de *intelligence* e até a própria redundância das respostas foi, acho, a maior lição. Por trás de tudo isto, se já tínhamos uma certeza, ficou agora gravada

## “As pessoas, no final, fazem e farão, seguramente, hoje e amanhã, a diferença”

90

na pedra: a importância das pessoas. Porque mesmo naquelas empresas onde a gestão de risco não existia, onde a redundância de processos falhava, foi graças à capacidade das pessoas que as empresas e as instituições – e falo também na área da saúde, na área dos serviços públicos, na área das comunicações, etc. – conseguiram ultrapassar as situações que ocorreram. As pessoas, no final, fazem e farão, seguramente, hoje e amanhã, a diferença.

## Vimos este ano alguma disrupção na cadeia de abastecimento por causa de fenómenos climáticos. Estamos preparados também para lidar com esta “crise”?

Eu diria que o nível de imprevisibilidade é de tal forma extremo que seria muito atrevimento haver uma empresa, ou um país, ou uma família, ou um cidadão individual que dissesse “não, eu estou preparado para o que der e vier”. Uma preocupação que teremos de acolher, e um dos desafios que se colocam coletivamente, tem a ver com a sustentabilidade. É um tema que tem duas grandes implicações. Tem uma implicação na componente da transição carbónica, que afeta mais umas empresas do que outras. É um assunto



particularmente atual e crítico, porque as empresas ligadas à área dos transportes e da logística em Portugal não têm uma capitalização que lhes permita de per si enfrentarem os grandes investimentos que vão ter pela frente. E estamos aqui a falar de investimentos em três áreas. Na área dos equipamentos, por exemplo. Se andarmos na autoestrada e olharmos para os camiões que se cruzam connosco e dissermos assim: “Isto daqui a dez anos não pode estar aqui”, não estamos errados. Ou se estiverem, hão de ser residuais, porque a maioria hão de ser outros. E o drama ao quadrado é: mas que outros? Porque algumas tecnologias ainda nem sequer a certeza temos sobre como ou quando implementar. Ainda existem muitos construtores que colocam a possibilidade, ou não são tão adeptos, de uma eletrificação total. E isto para quem? Para uma empresa de transporte? Se calçarmos os sapatos dessas pessoas a dizer assim: “Eu tenho a certeza que vou ter de mudar, mas ainda não sei para quê. E quando souber, vou ter de me preocupar com os meios de financiamento que vão estar subjacentes a essa revolução”. Isto terá uma dimensão que não é fácil de gerir. E só uma nota. Nesta

## “Uma preocupação que teremos de acolher, e um dos desafios que se colocam coletivamente, tem a ver com a sustentabilidade”



istock

grande avalanche de investimento e de ajuda europeia que foi, que é e que será, seguramente, o PRR, não são contemplados apoios a esta transição nos transportes. E isto é mau, até por comparação, por exemplo, aqui com os nossos vizinhos espanhóis, que estão mais próximos da Europa do que nós, que somos mais periféricos.

### **Mas quais são, então, os outros aspetos?**

O segundo grande desafio, ainda ligado à sustentabilidade, tem a ver com a digitalização. E quando eu falo da digitalização, falo na criação de processos não só mais digitais, mas a utilização de algoritmos a nível do planeta. Isto requer investimentos e, sinceramente, tirando meia dúzia de casos, eu não estou a ver uma onda de empresas a fazerem este processo. Por fim, um terceiro aspeto que tem a ver com as pessoas. Para gerirmos este tipo de situações, quer do ponto de vista mais técnico, quer do ponto de vista até de gestão, nós precisamos capacitar as empresas. Esse esforço também vai ter de ser feito. Portanto, só para resumir, só o tema da sustentabilidade requer, do ponto de vista dos equipamentos, dos *softwares* e da componente digital e das pessoas, investimentos e um planeamento que eu, sinceramente, não vejo que esteja a acontecer de uma forma uniforme. Há bons exemplos, que são as grandes empresas e algumas associações. O trabalho das associações é muito importante. Há associações, por exemplo, a mover ações que arrastam

pequenas e médias empresas que de outra forma nunca conseguiriam ou ter acesso aos fundos, ou saber como é que os iam utilizar. Com que objetivos e com que racionalização e com que fim é que os devem utilizar... Portanto, este é um bom exemplo. Outro exemplo que eu lhe posso dar, por exemplo, é o caso da APED. A APED fez um protocolo com os seus associados relativamente ao conjunto de metas de sustentabilidade. E isto foi uma forma de – e nem todas as empresas de retalho são a Jerónimo Martins ou a Sonae – elevar os *standards*, de dar a relevância que é necessária a estes temas, até fazer com que as pessoas de outras empresas, sejam fornecedores, sejam clientes ou sejam parceiros, possam perceber quais são os objetivos e conseguirem posicionar-se de uma forma mais adequada, sem fazer tolices de gastar rios de dinheiro ou com consultores ou com medidas *ad hoc* ou isoladas. Existiriam outros exemplos. Conforme disse, vamos ter problemas na transição energética e todas as transições são dolorosas. Que as pessoas não estejam à espera que isto um dia acordemos e está resolvido.

### **Vou recuperar um tema que já abordou: as pessoas. Sente que é reconhecido, ou que foi reconhecido, sobretudo pelos atores externos ao setor, esta importância das pessoas?**

Eu estou certo e seguro que houve um reconhecimento evidente e imediato, na altura pior da pandemia. Mas não perdurou. O esforço que foi feito pela área do retalho – e aqui na área do retalho englobo não o retalho moderno, mas todas as unidades de retalho, até mesmo do tradicional – para conseguirem, com custos pessoais enormes, com sacrifício familiar, ... foi um esforço e um sacrifício que, na altura, estou certo, as pessoas o reconheceram, mas que com o tempo tenderam a esquecer-se. Um pouco também como aconteceu com os serviços de saúde. Nós sobrevivemos a toda a disrupção com alguma qualidade de vida. Isto aconteceu porque a área ligada à componente da saúde, seja desde a parte do medicamento, das análises, da hospitalar, etc., a área do retalho, nomeadamente o retalho alimentar e uma componente não alimentar, tiveram uma capacidade de amortecimento dessa pressão que todos sentimos. Se me perguntar se passado um ano ou dois as pessoas têm essa mesma perspetiva, eu diria que poderão tê-la

se pensarem um pouco, mas no dia a dia tenderá a estar algo diluída. É um facto, mas é a vida.

### **Esse é um comportamento coletivo típico das crises...**

As crises acabam por libertar energias, evidenciar e dar visibilidade a classes profissionais ou a setores de atividade ou até a profissionais individuais, que muitas vezes nós não nos apercebemos no nosso dia a dia, mas que são essenciais para o país continuar a trabalhar. A logística já trabalhava e continua a trabalhar. Teve um pico de atividade e um nível de visibilidade maior, mas não fechou para obras ou para férias a seguir. Quer dizer, continuou a trabalhar até, se calhar agora, com outro nível de exigência e com outro nível de acuidade, porque as pessoas acabaram por passar a ser um bocadinho mais exigentes.

### **Vamos mudar de tópico. A logística era um setor que era acusado de alguma estagnação.**

### **Temos hoje várias transições a acontecer, quer a tecnológica, quer esta mais energética e ambiental e também uma crescente profissionalização do setor e das suas pessoas. Estamos hoje ao nível das melhores práticas europeias?**

Em Portugal temos um problema de escala, em primeiro lugar. Se temos um problema de escala, qualquer grande investimento, qualquer revolução tecnológica, ou até a própria velocidade na adoção de novas tecnologias ou de novos processos, requer capital e requer uma capacidade, quer do ponto de vista financeiro, quer do ponto de vista humano, quer do ponto de vista até de capacidade de gestão, que nós temos. Mas quando comparado com outros países... Esta é, digamos, uma visão menos positiva.

### **Mas porque somos então um mercado tão atrativo?**

Vou dar-lhe a visão positiva. Por muito pequena que seja a nossa economia, por muito externalizada, temos uma vantagem, sempre tivemos e espero que a mantenhamos no futuro, é que somos uma economia aberta. E, portanto, está cá o topo dos topos. Se nós olharmos para o retalho, temos os maiores retalhistas a nível europeu e mundial. E eles não têm duas ou três velocidades. Eles estão aqui com a mesma velocidade

como estão na Alemanha, em França, Espanha ou Inglaterra. Os grandes retalhistas puxam também pelas marcas de grande consumo. Quer do ponto de vista de excelência de processos, eficiência, produtividade, preocupações de sustentabilidade e de qualidade, como terão noutros países. Essa é, para nós, uma grande vantagem. Respondendo diretamente à sua pergunta, não tenho dúvida alguma que estamos na primeira linha. Podemos não ter a capacidade de implementação com a mesma velocidade que têm outros países, mas as nossas limitações são limitações, repito, de escala, são limitações do ponto de vista da capitalização, mas temos capacidade de fazer o que os melhores fazem.

### **E em termos de recursos humanos?**

O tema dos recursos humanos é um tema demográfico, infelizmente, é um tema do país. Ainda hoje [à data da entrevista] saíram notícias de um estudo que diz que 10% da população portuguesa ativa é constituída por imigrantes. O valor duplicou em 10 anos. Nós temos um problema grave, e que se irá agravar nos próximos anos, de falta de pessoas. Temos necessidade de utilização de mão de obra que não é nossa, porque nós não a temos para algum tipo de tarefas, mas não podemos, por exemplo, resolver todos os problemas com mão de obra imigrante. As soluções de robótica e de automação vão ter de suprir esta nossa dificuldade. Não há volta a dar. A mão de obra que nós recebemos, não é uma mão de obra tecnicamente evoluída, é uma mão de obra preparada para tarefas relativamente diferenciadas. E hoje, a gestão de um armazém, seja de uma pequena, de uma média empresa, já para não falar de uma grande empresa, requer um perfil com um nível muito mais elaborado de qualificações. O perfil das pessoas que hoje gerem operações na área da logística e dos transportes é um perfil fortemente técnico/tecnológico e que está em concorrência com outras áreas, como a área dos seguros,

**“O perfil das pessoas que hoje gerem operações na área da logística e dos transportes é um perfil fortemente técnico/tecnológico e que está em concorrência com outras áreas”**

como a área das tecnológicas. Porquê? Porque estamos a falar de gerir sistemas, gerir capacidade de planeamento, fazer controle e trabalhar com *data analytics*.

**No estudo que apresentaram no vosso congresso percebemos que em termos de modelos logísticos as escolhas estão muito equilibradas entre uma operação externalizada, própria e mista. Como se podem justificar estes números?**

Foi um resultado muito interessante. A amostra do estudo, que são os nossos associados, é uma amostra rica porque é diversificada, mas peca porque é uma amostra que está resumida aos nossos associados. Não consultámos o mercado em geral, mas assumimos, e neste caso com a colaboração do Centro de Estudos da Universidade Católica, que é uma amostra rica. Os resultados não são tão diferentes daqueles que se poderiam supor, mas há uma diferença bastante grande entre as empresas produtoras *versus* as empresas retalhistas. As empresas produtoras são empresas que historicamente fizeram crescimentos em crescendo, passo a redundância, e, portanto, muito suportadas em núcleos muito fortes, quer de colaboradores, quer de operações geridas diretamente pelos próprios. Isto permitiu um controle maior das operações e ir crescendo em função do que o mercado lhes exigia ou lhes pedia. Ao contrário, as empresas retalhistas, nomeadamente as grandes cadeias, quando se desenvolveram, na década de 80 e 90, tinham uma perspetiva do que é que iria ser o seu desenvolvimento e tinham uma perspetiva do que é que iria ser a sua atividade em 10, 15 ou 20 anos. E optaram por pensar assim: “Eu não posso preocupar-me com áreas nas quais eu não sou *expert* e para as quais eu não sei se terei capacidade de resposta face às necessidades que o mercado me vai pedir”. E, portanto, existiram claramente razões, repito, históricas, para as diferenças entre retalho e produção. As empresas, do ponto de vista industrial, cresceram transversalmente em todas as suas atividades, incluindo as atividades associadas à logística e à cadeia de abastecimento. Quando nós passamos para a área do retalho, estamos perante uma necessidade de variabilização, uma necessidade e uma capacidade de crescer rapidamente, que muitas vezes o recurso só ou aos ativos ou à área de transportes própria não permitiria. E aquilo que

aconteceu foi que as grandes empresas, nomeadamente as duas nacionais, a Sonae MC e a Jerónimo Martins, rapidamente abandonaram operações logísticas próprias. A Sonae MC ainda chegou a ter uma frota, mas rapidamente abandonou, porque o ritmo de crescimento das suas operações, o nível de exigência, era de tal ordem que não permitia que a empresa estivesse de três em três meses a ir ao mercado comprar carros ou a formar motoristas, etc. No caso das empresas de retalho, estas têm de estar preparadas para responder a uma mudança de *sourcing* do nacional para o internacional, a crescer rapidamente no *e-commerce*, ou numa venda a grosso, ou fazerem compras especulativas, e, portanto, tudo aquilo que lhes puder facilitar a vida, quer do ponto de vista dos espaços físicos e das operações, quer do ponto de vista dos transportes, é uma mais-valia que a empresa tem. Por outro lado, a sua variabilização, ou seja, a utilização só e durante o tempo que for estritamente necessário, é uma vantagem competitiva que pode e deve ser explorada, e que é explorada, nomeadamente, pelas empresas.

**Os sistemas tenderão então a manter-se?**

Não gosto de fazer previsões, mas penso que esta tendência poderá começar a inverter-se. Ou seja, por exemplo, há um movimento, no caso da Sonae MC, que já internalizou, por exemplo, as partes dos congelados, que era algo que estava externalizado, mas, neste momento, já com um nível de previsibilidade e um nível de planeamento muito maior. As expansões de número de lojas já não vão ser de dois dígitos nem coisa que o pareça, portanto, as empresas de retalho já estão um pouco mais atentas à possibilidade de internalização de uma ou outra operação e, assim, poder acrescentar margem na comercialização.

**Veremos isso na logística. Nos transportes também será assim?**

Nos transportes é uma guerra completamente diferente. Os transportes requerem, conforme há pouco falámos, investimentos brutais, nomeadamente nos próximos anos, do ponto de vista da renovação de frotas. Tem uma regulação muito exigente, portanto, o papel dos reguladores, quer os nacionais, quer os europeus, é um papel muito forte. E, portanto, só quem está mesmo



dentro do setor é que tem o *know-how*, a competência e a capacidade para poder fazer uma gestão que tenha em atenção todas as restrições e todas as responsabilidades que o regulador impõe. E, por outro lado, a criação de grandes redes minimiza as ineficiências. É mais fácil uma empresa como os Transportes Luís Simões fazer a integração de duas ou três operações e poder fazer uma renovação de duas ou três operações, poder aproveitar viagens em vazio, e minimizar esse desperdício que são as viagens de retorno. Quanto maior for a frota e quanto maior for a rede, quer seja de uma empresa, quer seja de um conjunto de empresas, mais fácil será essas empresas minimizarem esses custos. E isto é óbvio que não poderá ser feito por uma empresa quer produtora, quer retalhista. Portanto, eu vejo aqui dois cenários com algum grau de previsibilidade. Continuo a achar que, para algum tipo de operações, os retalhistas vão privilegiar sempre a externalização, com o seu pico máximo no caso dos transportes. Por exemplo, todos os transportes associados ao *online*, ou às entregas ao domicílio, não há ninguém, não há nenhuma empresa, que compre 150 ou 200 carrinhas para andar a fazer distribuição porta a porta. E gerir 200 ou 300 motoristas com todas as suas particularidades, com necessidade de formação, etc. Portanto, há quem faça melhor isso, há quem tenha nascido naquele meio, que tenha capacidade, que tenha *know-how*, que já tenha passado por muitas situações deste género e, portanto, estará muito mais à vontade. Hoje, os operadores, e nós temos bons operadores em Portugal, têm já um nível de sofisticação elevado. Têm capacidade de pegar em

operações complexas e no espaço de um mês, do ponto de vista de gestão, do ponto de vista de recursos, do ponto de vista de sistemas, de poder fazer essa transição.

**Temos visto também uma forte presença de empresas portuguesas a internacionalizar-se para o mercado espanhol. Podemos falar de Paulo Duarte, da Luís Simões, até da Logifrio. Esta será também uma tendência naquilo que é a tentativa de ganhar escala e atingir outros mercados?**

Este movimento já existiu no passado. Aliás, tivemos até o caso pioneiro que foi o grupo Luís Simões. Já tivemos casos também de fracassos. Porque uma coisa são as empresas terem operações em Espanha, outra coisa é desenvolverem atividade logística. É angariarem clientes ou levarem clientes de Portugal, fazerem operações de *stockagem*, de distribuição, e conseguirem sobreviver num mercado que é muito competitivo e que, quer queiramos, quer não, é um mercado duplamente fechado. É um mercado fechado porque é outro país e todos os países têm de uma forma mais evidenciada ou mais sub-reptícia de manter alguns mecanismos de proteção. Muitos deles até quase culturais. Perante duas opções, terei tendência a optar por uma entidade que fala a minha língua, que eu conheço onde é a sede, conheço até se calhar um ou dois colaboradores, ou o gerente, ou o dono, etc. Eu diria que são decisões muito suportadas em aspetos quase culturais, mais até às vezes do que economicistas. O mercado ibérico tem aqui um capacete protetor, no caso de Espanha, que é a sua regionalidade. Para uma empresa instalar-se

na Catalunha, na Galiza ou em Madrid, seguramente terá de ter três aproximações ao mercado distintas. Isso incorpora alguns graus de dificuldade para quem quer instalar-se. Portugal teve e tem casos de sucesso, mas que custaram muito a entrar. O grupo Luís Simões demorou alguns anos a afirmar-se. Hoje é uma referência no mercado ibérico. É impressionante, nomeadamente o investimento que eles fizeram em Madrid, em Guadalajara, onde conseguiram assegurar a operação de uma multinacional com a dimensão da Nestlé. O grupo Luís Simões fazia uma operação ou duas com este grupo e, de um momento para o outro, o grupo decidiu e confiou para que houvesse um entreposto completamente automatizado onde se concentravam todas as operações da Nestlé em Espanha. É um reconhecimento que nos deve orgulhar e que seguramente nos orgulha. Em todo o caso, Espanha é um país com características geográficas muito diferentes das nossas: o facto de ter as comunidades autónomas representa uma *layer* de dificuldade na gestão do dia a dia, tem distâncias muito grandes entre os centros populacionais, mas é um mercado que está aqui ao lado, e da mesma maneira que os espanhóis se instalaram cá, e têm cá grandes empresas, e que se dão bem, nós também devemos ter esta capacidade, e eu acho que o que iremos conseguir. Isto não invalida que, portanto, o esforço de internacionalização seja feito também noutras áreas. Nós temos operadores logísticos que estão, por exemplo, na Alemanha, que estão nos Países Baixos, o Grupo Rangel, que está em África, no Brasil, no México, há um conjunto de grupos económicos que, com bastante esforço, está a conseguir colocar algumas bandeiras do ponto de vista internacional.

**Virando as nossas agulhas para 2024, e voltando ao estudo, ainda não vemos um clima de otimismo, com a expectativa a ser de que os custos de armazenagem e transporte possam continuar a aumentar. Estamos ainda a viver num cenário de perturbação daquilo que são as cadeias de abastecimento? É previsível que, para lá de 2024, continuemos a sentir estes efeitos?**

Eu talvez dividisse o tema em duas áreas, numa componente externa e numa componente interna. A componente externa, eu não estou assim tão certo

iStock



que não vejamos fenómenos a repetir-se. Todos nos recordamos do momento em houve aquele acidente no Canal do Suez e que causou uma perturbação brutal no comércio internacional. Recentemente assistimos a um fenómeno idêntico. Os ataques feitos pelos rebeldes do Iémen, colocam em causa a passagem no Mar Vermelho e cerca de 30% do comércio internacional passa por lá. E não estamos só a falar de combustíveis, petróleo, gás, etc., que são coisas importantíssimas, nomeadamente para a hemisfério norte, que tem inverno, onde a falta do gás e do petróleo tem um impacto muito maior, quer do ponto de vista das entidades económicas, quer do ponto de vista da qualidade de vida dos cidadãos. Estamos a falar de todo o resto das importações que vêm da Ásia e que utilizam preferencialmente o Canal do Suez para chegarem à Europa e, em muitos casos, para fazer o *transshipment* para a América do Sul ou para a América do Norte. Perante um cenário destes eu não arriscava a dizer que 2024 vai ser um mar de rosas e que já virámos a página. Por outro lado, a guerra na Ucrânia continua a ter repercussões na componente alimentar. Não falo apenas dos produtos diretamente produzidos, quer pela Rússia, quer pela Ucrânia, nomeadamente os cereais, mas algo que às vezes passa um bocadinho despercebido. O conjunto dos dois países tem 90% da produção de fosfatos. Fosfatos são uma coisa absolutamente crítica para a agricultura, seja vinhas, seja alfaves na zona do Oeste, seja os morangos em Odemira, seja para o que for. E, portanto, a continuação ou a perpetuação daquela guerra seguramente vai começar

a causar crescentes problemas de fornecimento. Diria que, do ponto de vista externo, não podemos estar muito certos de que os próximos tempos vão ser tempos tranquilos. Depois destes grandes sobressaltos que tivemos, agora com a guerra no Médio Oriente, não estou certo que entremos num modo de calma.

### **Voltemos as atenções, então, para a componente interna. As situações económica e política são preocupantes?**

O que nos preocupa do ponto de vista económico, paralelamente à indefinição política que em março esperemos que seja resolvida, é a capacidade que o país terá para acomodar a descida da inflação. E esta inflação, muitas vezes, coloca-se do ponto de vista logístico mais numa desfuncionalidade da oferta e da procura. Vou-lhe dar dois exemplos. Um relativamente aos espaços logísticos e outro relativamente aos transportes. A inflação, do ponto de vista alimentar, etc., até pode estar sob controle, mas se eu tiver falta de espaços logísticos e precisar deles, até por uma questão de sustentabilidade, vamos ter alguns problemas. A existência desses espaços preparados para os requisitos das operações de hoje não é muita. Nós não temos aquilo que os espanhóis têm, que é a construção especulativa, aqui sem sentido pejorativo. Os espanhóis o que fazem é numa área comercial, imagine, como Castanheira do Ribatejo, constroem 100 mil metros quadrados quando têm vendidos talvez 20 mil. Mas constroem os 100. E, portanto, lançam esses 80 mil no mercado. Nós não temos essa tradição. A tradição que nós temos é que os promotores ou os construtores constroem quase com a garantia que está sempre tudo vendido. Isto propicia um *delay* entre a decisão e o usufruto do bem, provoca uma alteração na lei da oferta e da procura. Significa que eu, tendo eu o ativo, faço valer esse bem, o que provoca inflação. Provoca inflação, pode afastar investimentos e, portanto, pode provocar adiamento dos próprios investimentos e provocar alguma pressão do ponto de vista das empresas. Isto do lado da logística. Porque há falta realmente destes equipamentos.

### **E com o e-commerce a crescer...**

Verdade. As empresas têm cada vez mais necessidade de se aproximar dos grandes centros. Não podem

ter armazéns a 50 quilómetros. Porque com veículos elétricos demoram uma hora a entrar na cidade, gastam as baterias todas e, portanto, fazem 4 ou 5 entregas e morreu. A necessidade de novos espaços, de menor dimensão, mais adequados, sustentáveis, etc., vai ser um desafio para o futuro. Aí, as câmaras têm também um papel bastante importante. Mas isto do lado dos ativos logísticos. Do lado dos transportes, temos aqui as situações da necessidade da renovação das frotas porque a legislação está a ser cada vez mais exigente do ponto de vista de acesso de alguma tipologia de veículos às grandes cidades. As empresas vão ter de renovar frota e isto vai ter impacto nos custos. E temos

### **“A necessidade de novos espaços logísticos, de menor dimensão, mais adequados, sustentáveis, etc., vai ser um desafio para o futuro”**

uma componente também muito importante que é a componente dos motoristas. Há um déficit mundial, que é agravado até com a guerra na Ucrânia. Há uma grande pressão na componente dos recursos humanos. Se me perguntar que impacto é que isso vai ter no custo das operações, eu diria que vai ter algum. E as empresas não vão conseguir, com investimentos e o aumento dos custos correntes, absorver integralmente os aumentos dos custos, e, portanto, vão passar de alguma forma para os clientes ou para o mercado. A combinação das duas situações dará uma maior ou menor previsibilidade do que vai acontecer em 2024. Estou certo que vamos ter algumas tensões inflacionistas especificamente na área da logística porque as necessidades são crescentes do ponto de vista de qualidade de serviço, de prazos de entregas, de velocidade e os fatores, quer os fatores dos ativos logísticos, quer os fatores que compõem o custo dos transportes, todos eles, por diferentes origens, umas pelas necessidades da transição energética, outras pela própria estrutura do imobiliário do país, estão sob forte pressão.

### **Nível de serviço, velocidade, preço, são os três tops, aliás, dos diferentes setores auscultados em termos de fatores de diferenciação na logística**

**online. Estas são, digamos assim, algumas das exigências do consumidor, mas são variáveis muito difíceis de controlar. Como é que podemos aqui dar a volta a esta equação que é tão complicada de concretizar?**

Esta é uma equação, no limite, contraditória. Para andar mais depressa no nosso carro, gastamos mais combustível. O custo está lá. Se eu quiser ter um nível de serviço exemplar, vou ter de investir. Ou o tempo, ou a dimensão de tempo que está aqui sempre presente, acaba por se traduzir ou em qualidade, ou em custo, ou nas duas situações. Isto é um desafio que os retalhistas, feliz ou infelizmente, têm tido ao longo das últimas décadas. Estou perfeitamente de acordo que estas são três áreas, três dimensões, absolutamente críticas, mas antes disso há uma contradição básica que é nós estarmos numa onda de querer tudo, em qualquer sítio, a qualquer hora, e, se possível, de uma forma gratuita. Mas, ao mesmo tempo, continuamos e somos cada vez mais exigentes relativamente à nossa qualidade de vida. E, portanto, não queremos carros a circular na nossa rua, ou a fazer cargas e descargas a partir das nove da noite, não queremos movimentos nos elevadores com peças que vão para cima e para baixo, temos aspetos ligados à segurança, temos um conjunto de requisitos para o nosso contexto enquanto cidadãos, que, depois, quando chega ao nosso contexto de consumidores, nos tendemos a esquecer. E, portanto, esse fator vai ter de ser gerido antes de entrarmos aqui noutros. Porquê? Porque esta equação não vai conseguir perpetuar-se, ou seja, nós não vamos conseguir multiplicar as entregas cada vez mais fracionadas, garantindo um custo, e uma sustentabilidade, e uma pegada carbónica associada. Porque todos nós vamos passar a ser envolvidos. Vai ser envolvido o operador logístico que faz as entregas, mas também a marca que está associada.

**Há um outro tema que também é fundamental, uma situação que se prende com a questão das devoluções.**

Sim, e isto tem muito a ver com contextos culturais. Há um primeiro passo, que é uma consciencialização por parte dos cidadãos relativamente a alguns aspetos que nós não podemos prolongar no tempo. Os aspetos ligados às devoluções são um deles. Podemos olhar

para a área do têxtil, onde as devoluções ultrapassam um terço das compras. Isto é uma coisa brutal. É óbvio que os grandes operadores, o grupo Inditex, está a começar a fazer cobranças das devoluções. O caminho vai ser esse. Mas também pode haver outros: sempre que eu quiser uma encomenda urgente para a minha casa, isso tem de ser taxado como urgência. Aliás, como hoje é feito noutros setores. Há uma componente que eu diria que é muito de consciencialização do consumidor relativamente a alguns exageros que hoje estamos a verificar. Estes exageros foram, numa primeira fase, alimentados pelas próprias empresas. Porque as empresas, com a ânsia de quererem tudo e mais alguma coisa e com aquele papão da Amazon, porque a Amazon faz e leva com um *drone* e descarrega com um helicóptero... toda a gente andou numa corrida que não leva a lado nenhum. Porque aquilo que faz é penalizar as empresas e a coisa não “fecha”. Não fecha porque se as margens estão baixas não permitem que a mesma empresa envie dois estafetas ou três estafetas diferentes ao mesmo prédio entregar coisas com uma dimensão de cinco centímetros cúbicos ou dez centímetros cúbicos.

**“É preciso também uma política colaborativa do ponto de vista das operações de retalho online”**

Não faz sentido. Acho que essa onda vai terminar e as pessoas vão cair na real. A real aqui traduz-se nos custos. E quando os custos começarem a ter significado para as empresas, ou seja, quando o peso do *online* não for uma brincadeira, não for um *add-on*, mas tiver um peso significativo na conta de exploração das empresas, as empresas vão acordar. Aliás, como a Inditex acordou. Nestas coisas, às vezes, os grandes marcam aqui um bocadinho a marcha, não é? É impossível mantermos o modelo atual. Impossível. Porque ou temos velocidade e nível de serviço, mas temos custos astronómicos, ou temos custos controlados, mas temos uma velocidade de treita, que para algumas categorias de produtos inviabiliza completamente o negócio, ou uma qualidade de serviço que deixa muito a desejar. O facto de a empresa A não querer que os seus produtos sejam distribuídos com a empresa B, isso tem de acabar. 🎯