


SUPPLY CHAIN
ANTÓNIO NABO MARTINS

«SOMOS RESILIENTES
E ESTAMOS CAPAZES
DE ENFRENTAR O FUTURO»



Ao fim de 32 anos no sector ferroviário, António Nabo Martins muda de rumo e é o actual Presidente Executivo da APAT (Associação dos Transitários de Portugal). Defensor da causa “ferrovia”, acredita que o transporte intermodal vai permitir criar cadeias de transporte mais eficientes e sustentáveis. Já sobre o sector dos transitários diz que os desafios são diários e complexos, «mas estamos preparados, somos resilientes e estamos capazes de enfrentar o futuro».

Tendo iniciado a sua formação na CP, António Nabo Martins traçou todo o seu percurso profissional no sector ferroviário onde desenvolveu vários projectos relevantes. Em entrevista à Logística Moderna fala da sua actividade na ferrovia, no futuro dos transportes de mercadorias e na importância da intermodalidade, do projecto da JUL e dos desafios dos transitários.

Logística Moderna - Onde é que iniciou a sua formação profissional e qual o caminho que percorreu?

António Nabo Martins - Entrei há 32 anos na CP com responsabilidades nas áreas da operação ferroviária e comercial, onde uma das funções era despachar mercadorias e controlar a circulação nas estações. Ao fim de cinco ou seis anos con-

corri para controlador de circulação. Foi para chefe de estação de posto de comando, o que na prática é quase o “controlador aéreo dos comboios”. Na altura, em que havia muitos fundos comunitários para Formação, a CP abriu um curso para especialista ferroviário. Eu reunia condições e fui fazer o curso. Enquanto especialista ferroviário fiz programação e planeamento de com-

boios, na altura na CP - UTML Unidade de Transportes de mercadorias e logística. Em 2003 avançou o projecto de Sines e a administração da CP/UTML entendeu que eu era a pessoa indicada para ir para o Terminal da Bobadela. Quando lá cheguei... contentores zero e comboios muito poucos. Supostamente era o embrião de um porto seco. Em Maio/Junho de 2004 depois de algum trabalho de casa avançámos com o primeiro comboio de contentores do projecto de Sines da MSC. No início começámos com um comboio por semana e quando saí, em 2009, já tínhamos cerca de 11 comboios por dia no projecto.

Na realidade é a pessoa que põe o Terminal da Bobadela a funcionar, com o apoio da administração.

Na altura já havia uma perspectiva comercial, ao considerarmos que o terminal não gera negócio mas pode encontrar negócio. Assim, diversificámos a actividade do terminal. Para além do projecto MSC/Sines, também começámos a fazer aquilo que já se fazia enquanto CP/UTML e CP Carga que era vender slots, aproveitando os comboios que já existiam entre Lisboa (Alcântara) e Leixões. Enquanto gestor do terminal tinha alguma liberdade comercial para angariar clientes para ocupar slots nos comboios que circulavam diariamente. Esse projecto era ligeiramente à parte do projecto de Sines que funcionava entre a Bobadela e Sines. Aqui o que a CP Carga permitiu fazer foi aproveitar a oferta que existia para arrecadar mais receitas e carga. Havia oferta instalada entre Alcântara/ Leixões e Leixões/Alcântara, agora havia que encontrar a procura. Na prática vendíamos os slots vazios do comboio e ocupávamo-lo a 100%.

Em 2005 iniciámos o projeto de Elvas com a Transix e fomos evoluindo para a criação e desenvolvimento de outros Terminais – Conteparque (agora ALB), TVT, SPC (Setúbal/Bobadela/Valongo)... Entretanto foram germinando ideias e novos Terminais rodo-ferroviários até que foi possível criar uma rede com praticamente uma cobertura nacional. Até Alfarelos deixou de ser um Terminal unicarga para passar a ser intermodal. Acredito que a causa principal foi a dinâmica e o crescimento da oferta intermodal que conseguimos criar. Os terminais são fundamentais na oferta intermodal. Houve muitas sinergias entre a criação do comboio e a criação dos terminais, ou seja, o comboio viabiliza o terminal e vice-versa. Foi este caminho que foi sendo feito enquanto CP Carga e depois mais tarde, já com a Medway, que deu continuidade.

«A LOGÍSTICA É COMO UM VÍCIO»

Basicamente podemos dizer que a sua carreira começou numa empresa que é a CP e rapidamente virou-se para a parte da logística?

Penso que a logística é como um “vício”, pelo

menos na logística ferroviária. Ficamos completamente envolvidos. Primeiro porque não tínhamos nada, num segundo momento porque começámos a ter resultados e num terceiro momento porque achámos que era possível.

E depois espalhando este “vício” também à logística marítima e rodoviária. Entregar no navio, receber no comboio, meter no camião, desbloquear no terminal...isto é uma adrenalina diária.

Como Responsável Comercial da Área do Combinado e Internacional da CP-Carga, desenvolvemos alguns projetos que ainda hoje são falados, diria até “emblemáticos”. O comboio da “AutoEuropa” desenvolvido em parceria com a DB-Schenker e o comboio da K-Log em parceria com a Transfesa entre outros, atingindo cifras no transporte internacional que há muito não se conseguiam. Aliás foi neste período que iniciámos parcerias com operadores ferroviários privados espanhóis. Quando não se conseguia realizar comboios em parceria com o operador incumbente espanhol recorriámos a um operador privado. Quebrámos o mito de que não seria possível fazer parcerias, pelo menos em ferrovia, entre parceiros privados e públicos.

Atendendo às dificuldades a uma empresa pública ferroviária, na prática o que fizemos foi fazer mais com os mesmos recursos. Posso dizer que a minha mágoa ao sair da ferrovia foi, ao fim de 32 anos, não ter ficado com nenhum laço. Quando penso, custa porque dediquei 32 anos àquela causa (ferrovia). Atualmente, tanto os governantes anteriores como os atuais dão-me razão e a muitos outros colegas de ter sido um erro abandonar a ferrovia. Não há muito tempo, só os ferroviários acreditavam nos seus méritos. Lutámos no sentido de que a ferrovia era a solução do futuro, tanto do ponto de vista social como ambiental e, finalmente, agora estão a dar-nos razão. Acho realmente que a ferrovia é a solução de transporte para o futuro, nomeadamente quando falamos de grandes cargas, volumes e distâncias. E é errado dizerem que a ferrovia só é viável para distâncias acima dos 600 km, porque um dos melhores negócios, foi trazer contentores de Alcântara para a Bobadela, rentabilizando os retornos em vazio.

Os estudos dizem que o transporte ferroviário acima dos 350 km começa a ser mais rentável do que o transporte rodoviário. Eu não sou tão pragmático, entendo que o transporte ferroviário e o rodoviário devem competir e cooperar nos momentos certos. Até porque, hoje, a ferrovia vai até um determinado terminal e a partir daí é necessário fazer a ponte com o transporte rodoviário para a mercadoria chegar ao destino. É aqui que temos de cooperar.

Atualmente digo que afinal há cinco modos de transporte. Para além dos quatro conhecidos, rodoviário, ferroviário, aéreo e marítimo há ainda o Intermodal. É este novo “modo de transporte” que vai permitir criar cadeias de transporte mais eficientes e sustentáveis. Com a história do e-

commerce e do comércio global também não acredito que vamos andar com pacotes pequenos dentro de um comboio. Aqui há outros players que fazem um serviço melhor do que a ferrovia, mas há que potenciar o seu uso para outras situações. Não é por acaso que há players que agregam pequenos volumes, fazem cargas completas e colocam no comboio e não é por acaso que alguns gigantes do e-Commerce e da logística já o estão a fazer. Ver o que foi feito no passado e noutros modos e adaptar à nova realidade do consumo parece ser o segredo. Não é por acaso que a China anda a fazer comboios da China para a Europa. Nada é por acaso.

«MUDAR DEPOIS DE 32 ANOS, É COMPLICADO»

E depois da CP Carga?

Quando fui para o Terminal da Bobadela e comecei a ter uma equipa para chefiar percebi que para chefiar equipas é preciso perceber como é que podemos motivá-las a toda a hora. Na altura entendi que uma das políticas que poderia utilizar foi aquilo a que chamei de política de proximidade junto de todos os colaboradores. Tirei a licenciatura em Recursos Humanos e depois o mestrado que incidiu sobre a alteração do modelo de gestão pública para gestão privada da CP Carga. Infelizmente ninguém leu o que escrevi (risos) e o governo, na altura, entendeu vender a CP Carga. O que me deixa satisfeito é o facto da Medway ter bons resultados. Contudo, é um facto que somos o único país na Europa que não tem um operador público de transporte ferroviário de mercadorias. Por um lado, a Medway está a ter bons resultados, por outro lado, o mercado (dizem) gostava de ter outras alternativas. Continuo a achar que um operador público no transporte de mercadorias, desde que menos politizado e com uma gestão mais empresarial funcionaria bem. Mas que fique bem claro que esta é a minha opinião de ferroviário e que não compromete nem responsabiliza mais ninguém.

Veio directamente da área ferroviária para a APAT?

Sim. Há um ano e um mês a direcção da APAT convidou-me para presidir a área executiva da APAT. Foi difícil tomar esta decisão, porque ao fim de 32 anos ligado aos comboios é complicado mudar. Por outro lado, há uma nuance que ajudou o tomar essa decisão. Primeiro a confiança que a direcção da APAT depositou em mim, em segundo a confiança que eu depusitei na APAT. Já conhecia o que era o negócio do transitário. Sempre achei que a ferrovia não vai a todos os lados e que o futuro dos transportes de mercadorias tem muito a ver com a intermodalidade. Isto influenciou a minha decisão. Achei que já tinha feito algum trabalho entre aquilo que é a ferrovia/portos e rodovia, pelo que também entendi poder vir a contribuir numa outra perspectiva entre o que é a conexão entre portos secos e



marítimos e os modos de transporte, rodovia, ferroviária, aérea e marítimo, criando o tal quinto modo de transporte.

«É NOSSA PREOCUPAÇÃO VER O TRANSPORTE AÉREO FORA DA JUL»

No contexto da intermodalidade como é que vê a questão da JUL (Janela Única Logística)?

A JUL é um projecto inovador, mas acho que tem uma falha, que é o transporte aéreo, que obviamente em termos de transporte de toneladas é residual, mas se formos valorizar aquilo que transportamos via transporte aéreo já não é tão residual. Já temos uma plataforma que centraliza todo o transporte de carga, exportação e importação, porque não estar aqui o transporte aéreo? Começou-se a trabalhar no primeiro conceito da JUL há uns anos quando se começou a perceber que era difícil trazer carga entre o porto marítimo de Sines e o porto seco que seria a Bobadela. Aqui era necessário encontrar uma solução. O porto de Sines trabalhou muito bem, porque na altura tinha de levar carga para Lisboa. O projecto, na parte terrestre começou com Lisboa, depois Entroncamento, zona Centro do país, Leixões e Elvas, via Entroncamento até que chegou a Espanha

Como é que levávamos a carga de Sines até estes portos secos ou terminais logísticos, com as questões aduaneiras que temos em cima da mesa? O que era necessário fazer era controlar a todo o momento o estado em que carga se encontrava. Demorou alguns anos. Fico contente por ter contribuído através da CP Carga, sendo que, na altura, o cliente destes comboios era a MSC. Depois entraram outros players no negócio de terminais e hoje percebe-se que vai ser possível trazer carga por desalfandegar desde Sines até

Leixões de uma forma mais ágil e eficaz. É assim evidente que os transitários têm de estar na JUL e daí a nossa entrada no grupo de trabalho com a DGRM. Queremos saber os desenvolvimentos e como é que temos de proceder num futuro muito próximo. Daí que estar numa associação que engloba os quatro modos de transporte é nossa preocupação ver o transporte aéreo fora, pelo menos para já, do projeto.

O projeto já está concluído?

Quem melhor pode responder é a DGRM, mas é conhecido que o primeiro piloto da JUL decorreu na Madeira. Julgo que por ser mais fácil porque era basicamente marítimo, depois passou para Sines que está em fase de piloto prestes a ser concluído. Na APAT sugerimos que o piloto seguinte – Leixões - fosse já feito com os transitários e em Leixões porque entendemos que a complexidade de levar carga de Sines para Leixões é maior e pretendemos saber quais são as dificuldades em fazer isso via JUL. Dificuldades essas que vamos ter de conseguir ultrapassar e resolver, porque a cadeia só funciona bem se todos os elementos que a compõem estiverem confortáveis. E é isto que estamos a tentar fazer com a DGRM, através do nosso know-how tentar criar uma cadeia mais completa e eficiente.

O TRANSITÁRIO É «ESSENCIAL» NA CADEIA DE TRANSPORTES

Mudando o assunto para a APAT, como é que está o sector dos transitários?

O sector está bem. Temos desafios, nomeadamente ao nível da digitalização e automatização, temas que foram expressos durante o nosso congresso. Já ultrapassámos muitas dificuldades, tanto administrativas, organizativas como comerciais. Se há uns anos, por exemplo aconteceu

a primavera árabe, agora estamos na época, que chamo, do "outono latino", do Brexit, da "guerra comercial USA/Resto do Mundo" das taxas ambientais, ou seja, todos os dias temos desafios novos e complexos. Mas estamos preparados, somos resilientes e estamos capazes de enfrentar o futuro.

É um sector que vive a economia, que luta e trabalha. Muitas vezes trabalha mais para a economia do país do que da própria empresa. Aachamos que já deveríamos ter um reconhecimento diferente por parte das entidades oficiais, que muitas vezes não percebem o nosso trabalho e importância, uma vez que quase todos os artigos que utilizamos tem um transitário pelo meio. Eventualmente, esta é uma lacuna que a actividade transitária tem tido, não conseguir fazer chegar esta mensagem às pessoas. O transitário encontra o melhor caminho para a mercadoria.

O sector vê-se como uma peça na logística ou como algo à parte?

Fazemos parte. Contudo uma coisa é ter um operador logístico, outra é ter um transitário e ainda outra é ter um transitário que não é transitário, mas que se faz passar por um. Ou seja, com este acesso mais livre à actividade de transitário infelizmente surgem aqueles que se aproveitam apenas das oportunidades de negócio. O transitário não é isso. Um transitário é uma empresa que vem para ficar. Existe para realizar as tarefas mais específicas do transporte internacional, deixando aos seus clientes tempo disponível para tratar do que é o core na sua organização. O transitário é assim um fator de redução dos custos pelas soluções apresentadas, numa visão integrada e global, com vantagens acrescidas para o carregador, com reflexos no preço do produto final e na descoberta de novos mercados para os produtos dos seus clientes. O transitário deve apresentar aos seus clientes condições para competir em novos mercados, com conhecimento específico das realidades próprias de cada espaço económico.

Por isso, a APAT entendeu criar o Selo de Excelência que dá a garantia ao mercado de que há transitários que cumprem determinados requisitos e que são mais exigentes. O transitário tem a capacidade de garantir que a cadeia de transporte que define é a mais eficiente, ao melhor preço, porquê? Porque é um especialista da organização do trânsito internacional, com responsabilidade da operação logística, nos vários pontos de rutura de carga, sejam eles Portos, Aeroportos ou Terminais. Sabemos que não há transportes infalíveis, pelo que se não houver uma entidade que, na sua origem e/ou no seu destino, seja capaz de planificar, conceber, controlar e coordenar todas as operações e trâmites necessários à movimentação física das mercadorias, algo pode correr menos bem e sair muito caro.

Ou seja, na cadeia dos transportes, o transitário é o fundamental. Da concepção do transporte ao seu desenvolvimento, da inovação à concretiza-

ção, deve gerar riqueza e abrir novos mercados.

Tem havido concentração?

Tem havido alguma. Alguns agentes/operadores não transitários têm adquirido empresas transitárias para a sua rede. Por outro lado, temos transitários que têm adquirido outros transitários. É uma situação perfeitamente normal, tal como a integração vertical e as parcerias estratégicas que são estabelecidas em diferentes pontos do globo e que ajuda a consolidar as suas operações, de forma a garantir a entrega da mercadoria no destino, ao melhor preço, no melhor prazo e nas melhores condições.

Em Portugal, somos na generalidade pequenas ou médias empresas, circunstância tal que obriga sempre a pensar em eventuais parcerias, acordos e entendimentos que permitam chegar mais além.

«O TRANSITÁRIO TEM DE APORTAR VALOR À CADEIA»

Também é verdade que há transitários que começam a oferecer outro tipo de serviços, como armazenagem, distribuição, etc?

O transitário é o elo da cadeia que junta todos os intervenientes na mesma. Ao fazer isso percebe que há determinados nichos naquela cadeia onde pode passar a atuar, nomeadamente ao nível da armazenagem, usar o seu armazém para fazer a desconsolidação, apresentações à alfândega, etc. O transitário tem de aportar valor à cadeia, caso não o faça é a própria cadeia que não dá valor aos que nada aportam. Notamos que há empresas nada especializadas e até impreparadas a entrar na atividade transitária, apenas e só porque surgiu uma oportunidade de negócio, mas sem aportar qualquer valor à cadeia. Algumas estarão apenas de “passagem”.

Hoje, no nosso universo de associados temos transitários com e sem armazéns, com rodovia e transitários que operam recorrendo a parceiros e ainda aqueles que fazem aconselhamento aduaneiro. Estamos a falar de oportunidades que os transitários sabem aproveitar. O carregador não tem de ter conhecimento das características e condições de circulação de determinadas mercadorias e, por isso, tem de ser assessorado e é aí que entra o transitário. Este fenómeno tem sido interessante, porque mais uma vez estamos no relacionamento pessoal e na confiança nos transitários.

Como é que é a relação dos transitários com os quatro meios de transporte?

Na minha opinião são cinco (risos), arrisco dizer que poucos fazem todos, mas muitos já utilizam o quinto. Temos transitários que são especializados naquilo que é o rodoviário, marítimo e aéreo e na componente ferroviária muito poucos. Por outro lado, há transitários que utilizam



o modo ferroviário sem saber que o usam. Se há um determinado transitário que levanta uma carga no porto de Lisboa e quer entregá-la em Valongo contrata um transitário e não sabe como é que a carga vai. Se vai de comboio ou camião, ou eventualmente short sea. Aí mais uma vez volta a estar o transitário 100% envolvido, que vai ver as melhores e competitivas condições de cada um dos meios. E aí escolhe. Na minha opinião, o cliente final também não está muito preocupado com o meio utilizado, quer é que a mercadoria chegue ao destino nas melhores condições. Já da parte do transitário a exigência é maior, porque as margens são cada vez mais curtas, pelo que tem de perceber qual é a solução mais competitiva. Da China temos a chegar à Europa comboios completos com contentores e já temos transitários portugueses a utilizar esta solução.

Na Europa temos de resolver alguns problemas como a transposição da carga do continente asiático para o continente europeu. Ainda temos problemas com a documentação, enquanto que a China resolveu isso rapidamente. Aprendi que há mercadorias “perceíveis” que não são alimentares. Estou a falar, por exemplo, de plásticos ou outros artigos que estão envolvidos em campanhas publicitárias e artigos de moda que se não chegarem a tempo, já não são vendidos. São estas circunstâncias, que nós transitários temos de estar muito atentos, para além daquilo que vai acontecendo no comércio internacional e nos vários mercados com que trabalhamos, especialmente no Oriente, o que exige uma presença muito grande em todo o mundo. Por isso, estamos a desenvolver parcerias, por exemplo, com a Câmara de Comércio Internacional para ver como é que podemos levar os nossos associados ao estrangeiro, alargar e avaliar outros mercados e consultar outras empresas. Isso vai ser funda-

mental.

INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL VAI SER FUNDAMENTAL

Falou há pouco que a digitalização era um dos desafios do sector, quais as tecnologias que considera serem essenciais?

Acho que temos de estar atentos e não nos devemos precipitar. Lembro-me que há um ano todos falavam na blockchain, agora já não se fala tanto. Não sei se existe um sistema ou tecnologia totalmente consistente e incontestável.

Neste aspecto o que parece ser imprescindível é que os sistemas e as tecnologias sejam integráveis e integradoras. Devemos estar atentos e perceber como, onde e porque é que temos de evoluir numa determinada direcção. Outra verdade absoluta que sabemos é que temos de acompanhar esta evolução e avançar.

Por exemplo, o recurso à inteligência artificial faz sentido para desenhar as rotas?

Vai ser fundamental para apoiar o negócio. Tanto para as rotas como para o planeamento de cargas e de manobras como por exemplo para a carga de um navio, sabendo que o navio tem várias paragens a inteligência artificial fará uma melhor programação de paragens, cargas e descargas, etc. Isso até eventualmente irá acelerar as cargas e descargas de navios em determinados portos o que irá reduzir tempos de imobilização, minimizando esses custos, porque a programação é feita antecipadamente e espera-se que de uma forma infalível.

Convém, no entanto, não esquecer que são as pessoas que programam, que estudam e desenvolvem a inteligência artificial. ■



SUPPLY CHAIN · PROCUREMENT · INTRALÓGISTICA · TRANSPORTES · DIGITALIZAÇÃO · LIDERANÇA

LOGÍSTICA MODERNA

BIMESTRAL · #172 · NOV - DEZ 19
4,50 EUROS (IVA INCLUIDO)

WWW.LOGISTICAMODERNA.COM

INTRALÓGISTICA

AUTOMAÇÃO E ROBOTIZAÇÃO NA OPERAÇÃO DE GESTÃO DOS PACOTES CTT DA RESPOSTA AO CRESCIMENTO DO E-COMMERCE

ROOFTOP

ANTÓNIO NABO MARTINS
«SOMOS RESILIENTES
E ESTAMOS CAPAZES
DE ENFRENTAR O FUTURO»

SUPPLY CHAIN

PETER DAWSON
«APESAR DE SERMOS UMA EMPRESA
COM 243 ANOS, ESTAMOS SEMPRE
DE OLHOS POSTOS NO FUTURO»

TRANSPORTES

TIAGO BRITO
COMÉRCIO INTERNACIONAL
PARA A REPÚBLICA
POPULAR DA CHINA (R.P.C.)



**Poder da
Inteligência Artificial
na evolução do seu
negócio.**

Pretende garantir a evolução da
logística da sua empresa?
Contacte a IS.Retail: com@isretail.eu



logística
em evolução