

# «Não podemos olhar, de forma passiva, para a transformação»

Luís Guerreiro Ferreira

CEO da Inapa Portugal, da Inapa Packaging e da Inapa Viscom



Luís Guerreiro Ferreira foi nomeado Chief Executive Officer da Inapa Portugal, com efeitos a partir de 1 de janeiro de 2024, substituindo Ginés Ramirez na função. Numa conversa informal, abordámos os desafios da liderança e os objetivos para o ano corrente.

**Já liderava a área de Viscom e de Packaging e, agora com a nomeação para Chief Executive Officer, abraça também a área do Papel?**

Em Portugal, até agora, tínhamos a liderança de Ginés Ramirez, que desempenhava funções e tinha

responsabilidades a nível ibérico, já que era responsável por Portugal e Espanha. O Grupo Inapa coordena as estratégias e ações, sejam comerciais ou de marketing, nos dois países, porque há áreas que são transversais. Contudo, o Grupo considerou que Portugal necessitava de alguém com uma presença assídua na agenda do dia-a-dia, e que a integração das três unidades de negócio faria sentido. Perante o mercado, mostramos uma maior solidez. Em Espanha, não temos uma empresa juridicamente independente para as áreas de Packaging ou Viscom. Em Portugal, existem as três empresas independentes, mas temos áreas como o Marketing ou as Compras, assim como RH, IT e Área Financeira, que são trabalhadas a nível ibérico. Cada uma das empresas mantém a sua identidade/autonomia, mas trabalhará de uma forma mais integrada. Há

muitos pontos de contacto e necessidades idênticas que devem ser abordados com uma proposta de valor integrada.

**Esse é o seu objetivo pessoal, fazer a integração?**

Sim. Sem dúvida. É isso que se espera, particularmente, de mim. Eu trago outras experiências, outra visão e outra forma de liderar e comunicar.

**Quais são os grandes desafios?**

Estamos a falar de gestão de pessoas, de liderança, de motivação, de comunicação, de ter uma visão agregadora e inspiradora para a organização. No próximo ano vamos comemorar 65 anos de atividade e contamos com colaboradores com mais de 30

anos de casa, a partilhar a atividade com jovens de 20 e 30 anos. É uma combinação, do ponto de vista de liderança, extremamente motivante para mim.

### E essa mais-valia pode ser também uma dificuldade?

É, se as pessoas não se souberem atualizar, do ponto de vista de formação técnica e de algumas soft skills. Felizmente, nós apos-tamos nessa vertente. A equipa de Recursos Humanos considera o colaborador de forma holística, nunca esquecendo a componente humana. Há que motivar e inspirar as pessoas que estão mais próximas da idade da reforma, valorizando o seu conhecimento e a partilha, enquanto enfrentamos o desafio de rejuvenescer os quadros. Os colaboradores mais antigos têm um compromisso com a empresa e com os seus resultados. Quando assumi as funções, desde 1 de janeiro, na primeira reunião comercial, fizemos uma apresentação das melhores que já vi até hoje, onde mostraram a sua visão da empresa e o ADN da Inapa. São pessoas com uma mentalidade muito construtiva, e não há muitas empresas que se possam dar ao luxo de o dizer.

### Sendo que já traz a experiência de duas áreas muito particulares (Viscom e Packaging), de que forma concebe a contribuição de cada uma delas para um todo?

Primeiro, defini um plano de ação, para passar as sinergias da teoria à prática. Por exemplo, reunimos as equipas de cada área em ações de formação conjuntas. A equipa



VISTA AÉREA DAS INSTALAÇÕES DA INAPA PORTUGAL, EM SINTRA.

de Packaging deu formação às equipas da área Viscom e da área do Papel, e vice-versa. As sessões de formação aconteceram em Lisboa e no Porto. Temos de os dotar de conhecimento e de competências em todas as áreas, para que possam saber a melhor forma de apresentar as soluções do portefólio integrado de produtos e serviços que temos. Por vezes, abordamos clientes na área de Office e há potencial para desenvolver a área do Packaging, e isso só se consegue com confiança e diferenciação. No caso do Grande Formato, por exemplo, temos soluções para as gráficas com quem lidamos na área do Papel, com soluções de fabricantes de referência como a HP e a Canon e, do ponto de vista de aplicações,

temos uma série de soluções diferenciadoras, para além dos substratos papel, vinil e lona, como o software HP Print OS, com soluções de design e e-commerce e o software de fluxo de trabalho da Canon PRISMA guide XL, entre outros. É aquela buzzword – o “cross selling” –, ou seja, primeiro identificar as oportunidades e depois conseguir convertê-las em negócios. É também apresentar-mo-nos, perante o mercado, de uma forma mais transversal, mais integrada.

### A integração, ou convergência, é o grande trunfo perante a concorrência?

Temos vários fatores de diferenciação. Nem toda a nossa concorrência direta, em termos de distribuição, tem um armazém próprio com stock em Portugal. Operam a partir de Espanha e não têm a rede de distribuição que nós conseguimos operar, quer a partir do armazém de Sintra ou a partir de Santa Cruz do Bispo. Do ponto de vista de serviços, isso oferece uma vantagem competitiva, que os clientes reconhecem, porque trabalha-se muito *just-in-time*, com stocks reduzidos, o que exige uma grande flexibilidade. Os clientes não querem stock do qual não terão uma conversão direta num output de impressão, e isso obriga-nos a ser um elemento fundamental na disponibilização atempada do produto. Isso leva a outro desafio importante: a componente da Logística. Já temos uma rede considerável e, só na Alemanha, já temos mais de dez



A INAPA VISCOM DISPÕE DE DIVERSOS PARCEIROS PARA FORNECER SOLUÇÕES DE IMPRESSÃO DÍGITAL DE GRANDE FORMATO.

armazéns, além de uma frota própria. O negócio da Logística por contrato, em regime de outsourcing, é claramente uma mais-valia que oferecemos aos nossos clientes. Investimos também na implementação do SAP, o que significa que temos uma plataforma comum de gestão de armazéns e gestão da distribuição. Essa é uma área de negócio que já tem a sua autonomia, e que já tem o seu próprio P&L.

### Mas, ainda funciona como suporte às outras áreas do grupo?

Tem essa valência, ou seja, continua a servir de suporte às três unidades de negócio. Mas já podemos oferecer, a clientes do grupo, esse pool de serviços logísticos. Já temos receitas próprias que são exteriores à prestação de serviços para o grupo. Obviamente que procuramos que isso faça parte de um pacote completo que oferecemos aos clientes, mas essa valência é algo que nos diferencia.

### A área da Logística tem o seu conjunto de desafios muito próprios, especialmente nos últimos dois anos...

Sim. A questão do espaço, dos recursos qualificados... nas artes gráficas, por exemplo, esse não é o *Core business*, e é algo que podemos oferecer como valor acrescentado.

### Como se lidera num ambiente cada vez mais volátil, quer em termos geopolíticos quer em termos económicos ou políticos, em que a incerteza é a única certeza?

A incerteza é constante. Isso obriga-nos a ser muito ágeis,



O GRUPO INAPA TEM ARMAZÉNS EM SANTA CRUZ DO BISPO E EM SINTRA.

principalmente do ponto de vista da gestão e da liderança da empresa, nas decisões que tomamos. Reagimos a isso com uma boa gestão das parcerias com os fornecedores, que são uma peça fundamental. No caso do Papel, consideramos que vamos assistir a uma volatilidade tão grande como assistimos em 2022. Desde setembro / outubro de 2023, a pasta de papel já aumentou 350€ por tonelada, numa inflação que ainda é persistente. Com os conflitos militares e a incerteza da situação no Mar Vermelho, há uma onda de choque, quer do ponto-de-vista de disponibilidade do produto quer dos prazos de entrega. E, hoje, o mercado asiático é incontornável. Estamos mais expostos, porque a globalização é vincada. Hoje temos produtos da Ásia, uma origem que dávamos por adquirida, mas que não podemos dar. Assiste-se à importação de cartolina e de papel offset da Ásia, de uma forma muito constante. Há operadores no mercado que, efetivamente, fizeram uma aposta nessas origens, ao contrário do que existia no passado.

### Também fazem essa importação?

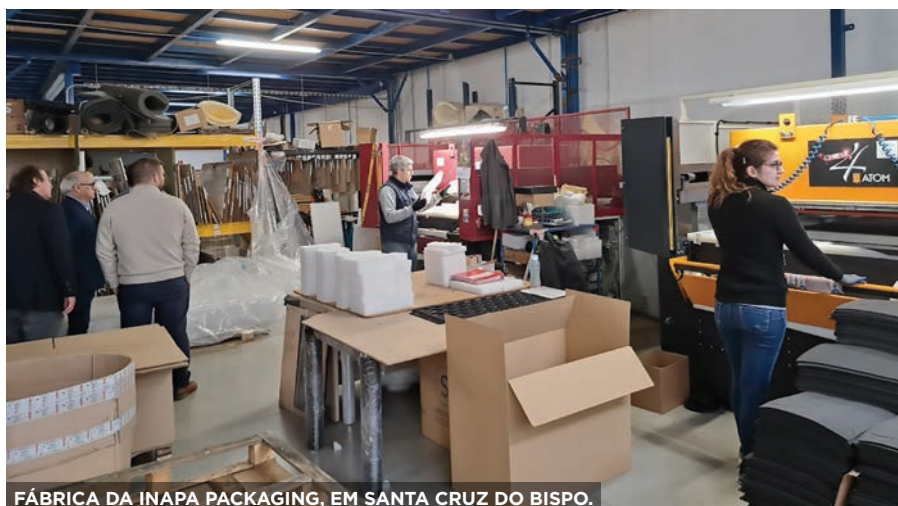
Nós estamos a investir também nesse tipo de importação, mas o nosso mercado de origem de fornecimento, continua a ser muito suportado pela Europa. Não estamos tão dependentes da Ásia e da volatilidade que já existe, quer do ponto de vista de disponibilização do produto quer do ponto de vista do preço. Para nós é uma forma de mitigar o risco que continua bem presente, pois a questão do Mar Vermelho e dos conflitos no Medio Oriente estão longe de estar resolvidos.

### Quais são as estratégias?

Na Inapa Portugal, há duas áreas, relacionadas com a indústria gráfica, que queremos desenvolver. O setor do livro, que cresceu 7%, é uma das áreas que representa uma aposta estratégica, com soluções específicas, e a área da embalagem, no sentido mais amplo, inclusive com soluções de barreira para a embalagem alimentar. Estamos a reforçar o portefólio de cartolinas para a área de *pharma*, e com soluções GC1 e GC2.

### E na Viscom, o que é que se perspetiva?

Na Viscom, temos várias soluções da Canon e da HP e reforçamos o portefólio com ofertas para CNC e fresas. Há claramente algum efeito de contração no mercado para publicidade, e os investimentos em publicidade estão mais condicionados, com apostas no digital e nas redes sociais. Isso também tem o seu impacto. Claro que é compensado com mais trabalho na altura dos festivais ou das eleições e nota-se um ajuste



FÁBRICA DA INAPA PACKAGING, EM SANTA CRUZ DO BISPO.



**«A sustentabilidade está sempre presente. Temos ações muito concretas, que o processo de certificação obriga a comprovar»**

constante. Porém não são volumes sustentáveis no tempo. Para a área de Viscom, a publicidade é, e continuará a ser, uma área de investimento.

**E a decoração de interiores, não tem peso?**

Recentemente houve um encontro de parceiros da Canon em Madrid e a decoração de interiores é uma das principais tendências, para a qual os fabricantes ajustaram a sua oferta. Portugal é, provavelmente, dos países onde o crescimento na área da decoração é inferior ao dos outros países. O

conceito ainda não se consolidou por cá.

Na Alemanha e na Holanda, por exemplo, há uma maior aposta no design e na impressão para a Arquitetura. A Canon tem uma solução que é a Wallpaper Factory e, em Espanha, já há empresas especializadas nesse segmento.

**Que objetivos querem cumprir a curto prazo?**

Temos o grande desafio de crescer em termos de volume e quota de mercado. Pelos constrangimentos que enfrentámos a nível

global, não podemos ser alheios à quebra muito acentuada no consumo de papel couché de mais de 50% em 2023. O Grupo está em reorganização para se adaptar a esta realidade, procurando outras fontes de receita, assim como novas formas de servir melhor os nossos clientes. Os clientes estão também a adaptar-se e mais rápido do que seria de esperar. Não podemos olhar de forma passiva para a transformação. No Packaging continuaremos a fazer investimentos, quem sabe até ao nível de novas aquisições. Temos recursos com o radar ativo, a fazer essa avaliação, porque, aliada ao orgânico, a aquisição é outra forma de crescimento. Vamos trabalhar em equipa, ter um espírito construtivo e desenvolver a cultura da empresa. Efetivamente, sendo um país pequeno, contribuímos com cerca de 5% de faturação para o Grupo. Ao longo do tempo, fomos bebendo de culturas diferentes, de empresas e equipas que se adquiriram e que estão agora a trabalhar de forma integrada, para uma empresa com objetivos comuns. Esperamos que o mercado entenda isso como uma mais-valia. É esse o grande desafio.

**Onde vamos encontrar a Inapa em breve?**

Vamos garantir presença nas várias feiras - FESPA, Drupa e Graphispag. É importante acompanhar as tendências e adaptar-nos, reforçar o portefólio, estabelecer novas parcerias e estar juntos dos parceiros de negócio e dos clientes. **DP\***

