



ID: 71823445

20-10-2017

HUMBERTO DORES, NOVO LÍDER DA MULTINACIONAL KWD, AFIRMA

“Queremos ser a divisão mais bem sucedida do grupo Schnellecke”

A multinacional alemã KWD tem um novo chefe. É português, é engenheiro, é gestor de topo e fez carreira internacional no grupo Schnellecke. Humberto Dores foi agora convidado para liderar toda a produção do grupo que é feita nas sete fábricas da KWD, uma delas em Portugal. O desafio é transformar fábricas independentes num grupo. Já, em 2014, quando Humberto Dores trabalhava na Schnellecke Portugal e era responsável pela região Europa Oeste, assumiu uma tarefa difícil: liderar e desenvolver o negócio da Schnellecke na Alemanha.

VIRGILIO FERREIRA
virgilio@vidaeconomica.pt

Vida Económica - Em janeiro de 2015, assumiu a responsabilidade pela Schnellecke Alemanha que, na altura, não andava bem. Os resultados não eram famosos em comparação com o negócio internacional do grupo. Transformou o mercado alemão num sucesso. Como é que conseguiu? Levou uma varinha mágica de Portugal para lá...?

Humberto Dores - Eu era vice-presidente da região Europa Oeste que tinha cerca de 600 colaboradores e faturava cerca de 90 milhões de euros. Devido ao sucesso que tivemos nos países dessa região, onde tinha pegado em todas as localizações, sete no total, e conseguido pô-las todas numa boa situação financeira, fui convidado para desenvolver a região Alemanha que não existia como região, era praticamente gerida pelo próprio “board” do grupo. Os responsáveis viam potencial de crescimento e convidaram-me pelos resultados demonstrados e a experiência que...

VE - O que fez pela Schnellecke Alemanha?

HD - O que eu fiz primeiro foi fazer uma aproximação estratégica à situação. Fiz um desenvolvimento típico, ou seja “state of the art”, portanto segui as boas práticas das empresas com sucesso. E consegui definir claramente como é que era o negócio, quais os caminhos e onde queríamos chegar. Fizemos uma reestruturação completa de todas as áreas que existiam na “holding” e separámo-las consoante os processos que queríamos instalar para atingir os objetivos do negócio. Retirámos as pessoas e parte das organizações e montámos uma organização completamente nova, cem por cento independente do grupo e demos muita formação ao pessoal na área de desenvolvimento pessoal e liderança. Eu acho que a grande parte da missão foi mesmo instruir os existentes gestores para eles entenderem como é que os negócios estão interligados e como é que as coisas têm de funcionar.



“É importante trabalhar na eficiência, saber o que o cliente quer, ter um bom diálogo com ele e, a partir daí, reestruturar todo o negócio”, afirma Humberto Dores.

VE - Ou seja, dedicou grande parte do seu trabalho à comunicação. Comunicar a sua estratégia às pessoas para as envolver e levar consigo, é isso?

HD - Isso foi talvez 90 por cento do meu trabalho. Comunicar e transmitir as minhas experiências e os meus conhecimentos que adquiri ao longo da minha vida profissional na aplicação dos processos e no desenvolvimento do negócio.

VE - Isto é uma qualidade do Humberto Dores ou é uma qualidade dos portugueses?

HD - Eu acho que é uma qualidade dos bons gestores. Por exemplo, nós tínhamos uma situação bloqueada com um cliente importante em que queríamos entrar que era a BMW. Conseguimos, através de uma boa comunicação com o cliente, desbloquear a situação e, nestes dois anos e nove meses que eu estive à frente na região da Alemanha, ganhámos três novos negócios com a BMW. Ou seja, quatro fábricas da BMW das quais a Schnellecke foi escolhida como fornecedor logístico. Eu acho que isso é um grande sucesso, porque não é um cliente onde já estávamos fortemente instalados. É um onde entrámos mesmo.

“É importante trabalhar na eficiência”

VE - E isso contribuiu para os bons resultados.

HD - Também. O importante foi que nós conseguimos, com a mesma estrutura administrativa, aumentar. Só para dar uma ideia, quando entrei éramos cerca de 3.00 funcionários, a maioria operários, e quando terminei agora a minha missão, éramos à volta de sete mil funcionários. E isto porque? Porque os resultados quadruplicaram. Ou seja, é importante trabalhar na eficiência, saber o que o cliente quer, ter um bom diálogo com ele e, a partir daí, reestruturar todo o negócio: relação cliente-fornecedor externo e interno, processos, digitalização dos processos etc. Tudo para conseguir

“Em 2025 provavelmente vamos faturar 700 a 800 milhões de euros”

realmente estar sempre à frente do que os clientes esperam, por um lado e, por outro lado, sempre manter o foco nos resultados para depois poder reinvestir grande parte em inovação e desenvolvimento. Com esta estratégia conseguimos aumentar os resultados 15 vezes.

VE - Na altura, ganhou contra quatro alemães que eram seus concorrentes diretos para esta posição. Como é que conseguiu?

HD - Não sei. Eu nem me candidatei ao lugar, por isso...

VE - Mas foi convidado e porquê?

HD - Sou se calhar um rato velho... [risos]

VE - Há falsa modéstia aí. É “out of the box thinking”? É visão de fora?

HD - De certeza que sim. Eu sempre me interessei muito em saber: as empresas de sucesso, o que é que elas fazem? Isso foi sempre uma coisa que eu procurei saber. E preciso tirar ideias daquilo que funciona e daquilo que se aplica nos nossos negócios. Às vezes, nem é preciso inventar muito. É só ter a perceção do que funciona conosco e depois discutir isso de uma forma construtiva com os colaboradores, com as chefias e com todos. Eu acho que a comunicação é mesmo a base. Portanto, não fui lá com a chave de parafusos. É realmente aplicar o know-how que existe da melhor forma e saber estruturar e aplicar.

VE - Este mês assume as rédeas de toda a KWD com sete fábricas, inclusive Portugal...

HD - Sim, exatamente. O grupo KWD está em Portugal, Espanha, na Alemanha com duas fábricas, Polónia, República Checa e na China. Eram fábricas isoladas, mas não faz sentido cada fábrica lutar e procurar novos negócios sozinha. Então, este ano estamos a criar um grupo que atua em conjunto perante os clientes. Ou seja, nós conseguimos fornecer os mesmos produtos e os mesmos serviços em vários sítios e, ao mesmo tempo, ter só um contacto com o cliente principal através da casa-mãe. Para esse objetivo, era preciso alguém para estruturar esse grupo e conseguir que o todo fosse mais forte do que as suas partes. E por conhecimento do grupo e por eu ter trabalhado toda a vida na produção, por eu conhecer as localizações e provavelmente por ter alguma experiência e alguns conhecimentos mais avançados do que outros, vieram ter comigo para pedir ajuda, o que à primeira recusei...

VE - Recusou o convite duas vezes, mas não o largaram...?

HD - A minha recusa não tinha a ver com o interesse do trabalho, mas sim com projetos pessoais. Acabámos por chegar a um acordo e já tenho ideias claras. Sei como vou desenvolver esta área. A nossa visão é: sermos a divisão mais bem-sucedida dentro do grupo Schnellecke.

VE - É este o seu objetivo principal?

HD - É o meu objetivo até 2025. É um objetivo declarado. Já o transmitimos aos nossos colaboradores e colegas. Houve sempre entusiasmo. Acho que temos boas chances. Temos um bocado de percurso a andar, mas com novas tecnologias, com novas localizações e com mais produtos vamos criar a base que nos permite alcançar outro nível. E já estamos a falar aí acima de 500 milhões de euros de faturação. Este volume de negócios vamos atingir já daqui a três anos. Em 2025, provavelmente, vamos faturar 700 a 800 milhões de euros.



SUPLEMENTO ARAN
Automóvel com novos aumentos fiscais

Pág. III



BANCA
Santander X apoia empreendedores com 50 milhões

Pág. 4

PUBLICAÇÕES PERIÓDICAS
AUTORIZADO A CIRCULAR EM INVOLÚCRO FECHADO DE PLÁSTICO OU PAPEL PODE ABRIR-SE PARA VERIFICAÇÃO POSTAL
DE00602017CE



TAXA PAGA PORTUGAL
CONTRATO Nº 594655

Nº 1708 / 20 de outubro 2017 / Semanal / Portugal Continental 2,40 €

DIRETOR
João Peixoto de Sousa

VidaEconómica

EMPRESAS, NEGÓCIOS, INOVAÇÃO E EMPREENDEDORISMO

www.vidaeconomica.pt



PUB

EMPRESAS

Humberto Dóres, novo líder da KWD, afirma "Queremos ser a divisão mais bem sucedida do grupo Schnellecke"

Pág. 26

Henrique Leherfeld, CEO da Hörmann Portugal, considera Elevada tributação e restrição laboral dificultam investimento estrangeiro

Pág. 8

MERCADOS

Atividade de capital de risco mantém crescimento

Pág. 31

TECNOLOGIAS

Dell Technologies investe mil milhões em IoT

Pág. 28

PUB

DFK CONSULTING

SERVIÇOS DE OUTSOURCING DE CONTROLO DE GESTÃO

WWW.DFKCONSULTING.PT

Fim do regime simplificado vai aumentar carga burocrática

OE 2018 agrava tributação dos pequenos empresários

• Profissionais independentes com mais impostos e obrigações fiscais



Pág. 5

Fernando Paiva de Castro, presidente da Direção da AIDA, denuncia

Governo tem privilegiado a parte social em detrimento das empresas

Págs. 2 e 3, Supl. AIDA



Paulo Nunes de Almeida, presidente da AEP, comenta alterações ao OE2018

"Vamos retroceder na simplificação administrativa"

Pág. 7



9 720972 000037



Formação VidaEconómica

3 novembro Porto

Como gerir e organizar os tempos de trabalho

Informações: patriciaflores@vidaeconomica.pt | Telefone: 223 399 437/00