



PwC / Jornal de Negócios

# Como ganhar balanço para o futuro

Os tempos difíceis obrigam a um léxico de gestão baseado em rigor, disciplina, orientação para os resultados, gestão do cash-flow e de caixa, maior produtividade e maiores margens. É o que mostra o caso da Efacec, empresa portuguesa, tecnológica e com história

**FILIPE S. FERNANDES**

A Efacec é um caso peculiar da economia portuguesa. É uma empresa antiga, com base tecnológica, passou várias crises e saltos de desenvolvimento, e o seu capital já esteve em várias mãos, sendo actualmente controlada equitativamente pelo Grupo José de Mello e Têxtil Manuel Gonçalves. O seu actual CEO, João Bento, define-a “uma multinacional portuguesa” pois deixou de ser “uma empresa portuguesa a vender para o mundo” para passar a ser uma empresa “com produção dentro e fora de Portugal e destinos em todo o mundo”.

Com mais de 100 anos de história, o Grupo Efacec teve a sua origem na Moderna, pequeno fabricante de motores e material eléctrico nascido em 1905, que, em 1948, com a entrada de accionistas como a CUF e os belgas ACEC, se passou a chamar EFME e, em 1962, Efacec. Mas a história da última década é exemplar porque conta reflecte o passado recente das boas empresas nacionais, em que se passou do investimento à resistência e até à luta pela sobrevivência.

Depois de um período de instabilidade accionista, a partir de 2002,

com os dois accionistas de referência, iniciou-se um ciclo de desenvolvimento, liderado por Cardoso Pinto, em que se fez a aposta em negócios com potencial de crescimento e na escolha de geografias determinadas para o desenvolvimento desses negócios. Quatro anos depois, com a entrada de um novo CEO, Luís Filipe Pereira, a Efacec entrou num segundo ciclo de crescimento acentuado e que passou pela construção e concretização das bases para o crescimento no mercado internacional e para a actual organização da empresa. A facturação passou então de 370 milhões de euros em 200 para mais de mil milhões de euros em 2010.

## Mais produtividade e menos dívida

Mas em 2011 a facturação desceu para 700 milhões de euros, que a custo se mantiveram em 2012. Tudo porque este crescimento internacional acelerado foi baseado sobretudo em endividamento. Como explica João Bento, “o desafio do novo ciclo que procurei iniciar se tenha centrado muito na adequação do perfil de crescimento da companhia às novas condições do mercado, com drástica redução

da actividade em Portugal e simultânea necessidade de redução dos níveis de alavancagem atingidos”. Aliás, este era a sua carta de intenções desde que, em Abril de 2011, João Bento, 51 anos, engenheiro civil, doutorado pelo Imperial College e pelo IST/UTL, trocou a administração da Brisa pela da Efacec.

De facto, a crise obrigou a decisões estratégicas com a redefinição e reorientação de prioridades, investimentos e mercados e a dar especial atenção com a produtividade, as margens e a rentabilidade. Como explica João Bento, “na actualização da empresa, mantendo as excelentes competências distintivas da Efacec e dos seus colaboradores, aprofundámos as competências de rigor, de disciplina de gestão, de orientação para os resultados. Preocupações muito maiores com a gestão do cash-flow, a gestão de caixa, maior produtividade e maiores margens, sendo sempre presentes, são hoje absolutamente críticas para sustentar o crescimento das empresas”.

A fragilidade dos balanços e a dificuldade de acesso ao crédito são problemas que afectam as empresas em Portugal, e são, apesar do seu aparente aspecto conjuntural, dos

A experiência de mundo feita na Efacec dá aos seus gestores um capital de experiência com empresas portuguesas que procuram resolver a dissolução do mercado interno.

grandes obstáculos à competitividade empresarial. Para João Bento, “se o crédito às empresas portuguesas é muito mais escasso e incomparavelmente mais caro do que noutros países, então as empresas portuguesas actuam em condições de desigualdade com as suas pares internacionais, não tendo também condições de investimento nem de

procura no mercado interno”. Além disso actuam num quadro nacional marcado pela “instabilidade do sistema fiscal, a excessiva burocracias e as imensas redundâncias e prazos intoleráveis do sistema judicial”.

## 2013 com mais vendas e encomendas

A capacidade tecnológica e o portefólio de produtos e soluções nos três sectores de actividade em que a Efacec opera como a energia eléctrica, os transportes e o ambiente, permitem ser optimista. Segundo o CEO da Efacec, “o ano 2013, que se afigura particularmente desafiante nesta matéria, esperando-se um crescimento expressivo da empresa em vendas, encomendas e EBITDA, trará novos e acentuados desafios quanto à necessária eficiência e rentabilidade de cada um desses mercados e quanto ao aprofundamento do relacionamento estratégico e do alinhamento entre negócios e mercados”.

A experiência de mundo feita na Efacec dá aos seus gestores um capital de experiência que pode ser partilhado com as empresas portuguesas que procuram resolver a dissolução do mercado interno com a exportação de bens e serviços. O que



João Bento | Na Efacec “aprofundámos as competências de rigor, de disciplina de gestão”.

Sofia A. Henriques



## PERGUNTAS A

### ● JOSÉ MANUEL FERNANDES

PRESIDENTE DA FREZITE GROUP

## A inovação não se faz só porque se quer

**Qual foi o principal impulso que o levou a apostar na inovação como parte estratégica da sua empresa?**

A inovação é hoje uma das componentes da estratégia da empresa, com mais valor na projecção da vida das empresas, quanto ao seu futuro. Não se trata propriamente de um impulso, mas de uma disciplina em prol do crescimento e da capacidade concorrencial nos mercados.

Se há 35 anos quando iniciamos a nossa actividade, a componente manufactureira era determinante, cedo descobrimos que o evoluir pelo “engineering”, sob a solicitação dos mercados pela “customização”, a componente na estratégia pela inovação era a solução determinante.

**Como é que funciona o sistema de inovação e como é se caracteriza (inovação de produto, processo, gestão)?**

O sistema de inovação é acima de tudo uma cultura pró-activa de mudanças para melhor, que toda a equipa tem de possuir. Só assim é que funciona, com resultados. A inovação não se faz por decreto, numa empresa, não obstante a mesma já estar abraçada por uma certificação com procedimentos, em que quem domina são as tecnocracias geradoras de serviços. Esta certificação é dominada pela norma EIC NP4457 IDI, em que a Frezite também está certificada.

A necessidade de inovar tem como origem, a capacidade competitiva da empresa, a capacidade diferenciadora na oferta em produtos e serviços, a capacidade de entrada em novos mercados e nos seus processos de gestão pela redução de tempos de execução, com redução dos custos.

Outra das ferramentas da inovação, são os sistemas de gestão da qualidade, pela informação que desencadeia através da análise sistemática das não conformidades e das reclamações.

**Como é que se relaciona com o sistema universitário de investigação?**

O relacionamento do Frezite-



José Manuel Fernandes fez a empresa a pensar na internacionalização, qualidade e inovação.

**O relacionamento do Frezitegroup, com o sistema universitário de investigação é bom, mas sentimos que podia ser melhor. Podíamos encontrar uma maior sensibilidade para responder com maior eficiência às empresas.**

triturados e relações públicas organizadas como têm as empresas.

**Quais são as principais dificuldades de uma empresa inovadora em Portugal?**

Como principais dificuldades temos a falta de jurisprudência em protecção da propriedade industrial, copia-se muito, falta de fiabilidade no “out-sourcing” existente nos contractos com terceiros e falta de disciplina contractual nas instituições tecnológicas, que são parceiros no desenvolvimento em projectos de I&D, por falta de algumas rotinas.

**Ter produtos inovadores facilita a internacionalização e a exportação? Como é se vende a tecnologia Made in Portugal?**

Sem dúvida. São práticas estratégicas para conquistar, ou manter as empresas na posição favorável aos seus processos de exportação ou de internacionalização.

Ter produtos e serviços inovadores é importantíssimo, em particular na formação de sucursais no exterior, em processos de internacionalização. Em muitos casos a componente mais forte associada à inovação tem de ser preço mais competitivo, contudo o que tem de sobressair em primeiro plano é a diferenciação em relação à concorrência.

Portugal hoje já é visto de uma forma diferente, comparado com algumas décadas atrás. Temos de mostrar mais ao exterior os factores competitivos dos portugueses, sua capacidade diferenciadora, seu legado histórico para a história da humanidade, tudo que fazemos na ciência, etc. Esta é a verdadeira marca de Portugal pelos conteúdos e pela imagem que todos geramos, pelo exemplo positivo de cada empresa, cada instituição, pela arte, pelo desporto, pela ciência e investigação e por um povo educado e com orgulho de ser português, mas nunca por publicitar e gastar fortunas isoladamente com o “From Portugal”, como marca isolada e discreta.

não se faz como se fosse um passo de mágica. João Bento defende que se deve considerar a Europa “praticamente como mercado doméstico” e que “internacionalizar é partir para outros continentes e mercados verdadeiramente atractivos”. A este manifesto programático o gestor adiciona alguns aspectos práticos tanto para o Estado como para as empresas. Em termos públicos considera que “é importante reforçar a criação de uma verdadeira rede de diplomacia económica, com o Estado como facilitador da actividade das empresas, na criação de sinergias, no fomento de parcerias comerciais, nos vistos, na fiscalidade, em tudo aquilo que some e não subtraia”.

Para as empresas não esconde os obstáculos - “é importante perceber que internacionalizar exige muito esforço de conhecimento de planificação e de organização, capacidade de investimento e resiliência para perdas imediatas em nome de ganhos futuros” - nem os conselhos: “sem nunca esquecer a primazia à mão-de-obra qualificada e reconhecida como tal. Sem pessoas não há empresas, sem pessoas qualificadas não há empresas inovadoras e competitivas”.

### A gestão em tempos de recessão

**Para fazer face a esta crise os gestores devem ter “optimismo, determinação e perseverança” advoga João Bento, acrescentando que “as recessões são sempre transitórias e devem ser enfrentadas com espírito combativo”. Este contexto crítico influi no mindset dos gestores e altera as suas prioridades. Hoje, por exemplo, a “função de antecipação das tendências e de análise de contexto tem de ser efectuada com uma frequência muito superior à do passado e têm de ser tidos em conta muitos mais factores de risco empresarial”. Para João Bento, os princípios e regras fundamentais de uma boa organização são os que são aceites pelos gestores e postos em prática pelo exemplo: “rigor, respeito, confiança, responsabilidade, transparência, partilha do conhecimento, inovação, reconhecimento do mérito, vigilância permanente do contexto envolvente, identificação permanente de parceiros, acompanhamento permanente das actividades, entre outros”.**