

C

ONSTRUIR

O jornal de negócios da indústria da Construção

www.construir.pt

MORE
POWER TO YOUR
ROOF


COBERT

www.telhas-cobert.com

Quinzenário - sai à sexta-feira - 7.50 euros

Director: Ricardo Batista

3 de Novembro de 2017 ■ Ano XIV ■ Número 352

prémios CONSTRUIR '17

E os vencedores são...

PÁGS. 23-37

 **MANITOU**
HANDLING YOUR WORLD

PERFORMANCE • FIABILIDADE • VERSATILIDADE



A REFERÊNCIA NA MOVIMENTAÇÃO DE CARGAS

manitou.com

“Estamos atentos à Reabilitação ‘de dimensão’”



D.R.

Gonçalo Sousa Soares
administrador da Afaplan

“Não sei se a crise acabou mas os números, até agora, mostram que conseguimos ultrapassar um período verdadeiramente difícil”

Tem a noção de que os anos de “abundância” de investimento público não vão regressar, mas admite que é benéfico que assim seja considerando a tendência natural que existe para o “despesismo”. Ainda assim, Gonçalo Sousa Soares, administrador da Afaplan, garante ao CONSTRUIR que há oportunidades que estão a ressurgir e a empresa está atenta

Ricardo Batista
rbatista@construir.pt

Em entrevista ao CONSTRUIR, Gonçalo Sousa Soares explica a estratégia da Afaplan para ter sucesso no mercado brasileiro, mesmo considerando as particularidades do País. Gonçalo Sousa Soares garante que estão atentos ao desenvolvimento das condições do mercado angolano, mas garantem que estão a trabalhar em outras soluções.

Que balanço fazem do ano de 2017?

Para falarmos de 2017, temos de o relacionar com os anos anteriores. 2017, por si, tem menos importância do que se o relacionarmos com o que foram os anos anteriores, nomeadamente desde que começou a crise, em 2011. Esse foi o nosso melhor ano de sempre. Daí para cá, foi, como nós sabemos, um período de grandes dificuldades. Já em 2012, e até 2016, o grupo teve uma diminuição do Volume de Negócios constante, na ordem dos 25%. Ou seja, face a 2011, mantivemos o Volume de Negócios 25% abaixo e curiosamente o ano de 2017 é um ano em que já sentimos alguma recuperação. Hoje em dia estamos menos de 10% abaixo do que o que registámos em 2011, o que para nós é uma grande satisfação. Não sei se a crise, efectivamente, acabou, mas os números até agora mostram que conseguimos ultrapassar um período verdadeiramente difícil.

A crise acaba por assumir diversas formas...

Assume e nós estivemos sempre à altura desses desafios. Para nós, é uma alegria verificar que, em 2017 e muito graças ao Brasil e à forma como conseguimos montar a estru-

tura nesse mercado, já estamos no encaço desses resultados de 2011, históricos para nós enquanto empresa e enquanto grupo. Este é, por assim dizer, um bom ano, de grande satisfação, mas difícil. Estamos numa época de risco máximo, seja por via do nuclear, da desagregação da Europa, do terrorismo, da incerteza das empresas que por mais estáveis que pareçam acabam por falir...diversas situações complexas a nível global. Estamos satisfeitos, mas perante todas estas incertezas nada nos garante que as dificuldades não venham ainda a acentuar-se. Consideramos que os últimos seis anos foram difíceis, não só pela quebra do Volume de Negócios que nos obrigou a uma contenção financeira ao mesmo tempo que implicou um volume de investimento brutal. Investimos perto de um milhão de euros em massa cinzenta, em pessoas, na conquista de mercados. Conseguimos fazê-lo graças a uma forte resiliência e a termos conquistado mercado em condições adversas mas, também, evidentemente graças a uma gestão financeira muito apertada e muito conservadora.

A célebre fronteira entre “gasto” e “investimento”.

Nem mais. É uma fronteira muito tênue. Rapidamente o “investimento” se transforma em “gasto” e se esse investimento não for rentabilizado...A preparação da empresa e a substituição de um portfólio muito forte que lhe permita estar bem presente em vários mercados. A Engenharia da Construção está, por um lado, muito enquadrada em regulamentos Europeus e Americanos e a gestão da Engenharia faz-se muito à custa de conceitos internacionalmente aceites. Ao nível técnico, po-

Entrevista

demos dizer que a maior parte das empresas, em Países com a nossa cultura, está apta a estar presente no estrangeiro. Isto desde que o portfólio seja forte. A grande dificuldade é mesmo a aculturação, a forma como nos introduzimos nos mercados. Em primeiro lugar, identificar se o mercado precisa mesmo do nosso portfólio mas, depois, importa que técnicos e pessoas da nossa confiança estejam dispostos a emigrar. Há, depois e não menos importante, a questão da capacidade financeira para conseguirmos esses investimentos e a organização necessária para conseguirmos estar dispersos em vários locais. Fazer tudo isto funcionar em conjunto com outras empresas torna o processo complexo mas acaba por ser esse o segredo. É fundamental conhecer a fiscalidade e perceber como se compõe o preço de venda, a área cambial... tudo isto importa ter em consideração nestas operações. Temos de gerir os riscos, medi-los o melhor que conseguirmos e apostar. Depois do conhecimento "todo", é também importante olhar para a intuição e perceber o que nos diz.

Essa intuição, de alguma maneira, diz-lhe que o pior já passou no mercado nacional ou ainda vai demorar a que consigamos atingir a retoma?

O mercado nacional é um mercado pequeno. Somos um País pequeno. O que foi feito em 2011, ao nível do investimento no País, não voltará a acontecer. E oxalá não aconteça, também lhe digo. Esse patamar cria expectativas e despesismo que depois não temos capacidade de suportar. O que se pretende é atingir o ponto de equilíbrio. À medida que o Mundo global avança, cada País tem um pouco a noção das suas dimensões e dos seus limites. A Construção Civil, por natureza, não se exporta, é uma actividade local. Portugal, sendo um País estável há muitos anos quer em termos demográficos ou mesmo socialmente, pacífico, tem uma forte capacidade de atrair investimento estrangeiro. Mas há, também, uma conjuntura que não permite ter grandes investimentos e somos, de alguma forma, aventureiros. O risco de cairmos nos mesmos problemas seria grande. O mercado, de um modo global, melhorou de forma considerável nos últimos anos. O Turismo favoreceu esse aumento, o investimento foi também um grande percursor dessa recuperação e já se vai vendo investimento público. Todavia, acredito que será sempre um investimento moderado e o crescimento das empresas será feito muito à custa do que fize-

rem no estrangeiro e como se conseguem internacionalizar. O mercado da Construção tem muitas áreas a merecer investimento, nomeadamente na conservação de infra-estruturas, por exemplo, mas há um verdadeiro boom industrial que obriga a uma profunda transformação nessa rede ou então os investimentos, mesmo que necessários, serão de certo modo cautelosos. A Reabilitação é também óptima. As cidades estão a ficar com muito melhor aspecto em comparação com os últimos cinco ou seis anos, mas mesmo esse caminho tem de ser sustentável. A aposta, até agora, está muito associada ao crescimento do Turismo, mas há que começar a pensar numa Reabilitação que permita que as populações, que não conseguiam ir para os centros das cidades porque não era seguro e porque não havia qualidade de vida, possam agora regressar, sem ser a valores proibitivos.

De que modo se estão a posicionar para crescer no mercado nacional?

Estamos atentos à Reabilitação "de dimensão". Somos uma empresa que não tem estrutura nem vocação para a Reabilitação do "pequenino edifício", mas a Reabilitação, seja de edifícios ou de infra-estruturas com alguma dimensão é sempre algo que nos interessa. À medida que foram entrando investidores com massa crítica e dimensão, fomos acompanhando essas movimentações, não só em Lisboa como no Porto, onde já temos experiências magníficas. Neste momento, no Porto, já se começa a ver investidores de grande dimensão, tornando a reabilitação ainda mais interessante para nós. Na área das infra-estruturas, nomeadamente rodoviárias e ferroviárias, depois dos grandes investimentos de 2011, tem estado parado mas neste momento estão anunciados investimentos na conclusão de projectos necessários para a modernização do País e para a ligação de passageiros e mercadorias a outros mercados. Estamos também atentos à modernização das infra-estruturas aeroportuárias, não só em relação à construção do novo aeroporto de Lisboa, mas também às intervenções nos restantes aeroportos nacionais. Mas até mesmo nestas áreas, para se perceber o Mundo em que estamos, há que entender que intervenções a pensar num determinado objectivo, podem ser afectadas, de um momento para o outro, por um sem número de factores. Basta perceber que efeitos poderá ter, no Turismo, a instabilidade em torno das companhias de baixo custo, por exemplo. O mercado está confuso e é importante ser ágil a responder.



Sistemas de ferragem e acessórios para caixilharia e fachadas



Sistemas de Protecção Solar

Rua Carlos Saraiva, nº 117
Abóboda
2785-543 São Domingos de Rana
www.cruzerfer.pt

Entrevista

A propósito do Brasil, esta é uma das grandes apostas da empresa. Como se explica esta opção, considerando que não se trata propriamente de um mercado tradicional?

A aposta no Brasil surge em 1998. Estávamos nós, em Portugal, a fazer a implementação das lojas FNAC na altura em que tiveram um grande impulso. A cadeia entendeu que seria uma boa altura para entrar no Brasil e convidou-nos para ir com eles. Fomos para o Brasil, tentámos entender o mercado com a grande vantagem de estarmos acompanhados por um cliente que, à partida, previa construir 16 lojas num ano, um investimento verdadeiramente notável e muito interessante para nós em termos de massa crítica e de posicionamento naquele mercado. Desconhecendo totalmente aquela realidade, avançámos para uma parceria com uma empresa brasileira, uma grande empresa no Brasil que nos iria permitir, por um lado, conhecer como trabalham as empresas no Brasil e, por outro, conhecer o mercado brasileiro que nos seria introduzido por este acordo. Para eles seria interessante pois nós levávamos-lhes um grande cliente europeu e para nós iria ser interessante ter um conhecimento mais profundo daquela realidade. Por isso, foi para nós um investimento que entendemos que faria sentido, não levando pessoas de Portugal mas pelo aproveitamento de recursos humanos brasileiros, acompanhados por dois colaboradores portugueses, mesmo para nós ganharmos know-how próprio. Tivemos azar. A meio da primeira construção, a FNAC abandona a ideia de investir no Brasil e ficaria apenas pela construção da primeira das 16 lojas previstas, no Centro de São Paulo. Ainda assim, ficámos a conhecer São Paulo, o motor económico do Brasil. O facto de a FNAC não ter avançado, não evitou que constituíssemos a empresa no Brasil e tentássemos trabalhar com outros clientes, o que acabámos por conseguir. Com algum custo mas com sucesso. Contudo, ao fim de quatro anos, entendemos que não estávamos a conseguir alcançar os objectivos. A nossa cultura era muito diferente da dos técnicos que tínhamos na altura, a maioria brasileiros, e a maneira como nos posicionámos no mercado não estava a ter sucesso. Em 2002, por assim dizer, “recolhemos à box”, mantivemos a empresa em suspenso mas não tivemos mais qualquer interferência. Isso permitiu-nos conhecer bem o mercado brasileiro. Permitiu-nos perceber que, para ali estar, era importante irmos com técnicos portugueses. A nossa



D.R.



D.R.

cultura não se consegue transmitir; eles têm uma cultura muito forte, estão no seu País, sabem como as coisas se fazem mas permitiu-nos perceber que teria de ser uma aposta a longo prazo, mais do que uma aposta para se fazer em dois ou três anos. Em 2010, antecipámos momentos difíceis - o que se veio a verificar - e, na procura de um mercado onde investir, apostámos no Brasil. Já estávamos, então, na Roménia que, por sua vez, nos abriu as portas da Polónia. Fomos de Portugal para o Brasil com uma equipa muito forte, uma experiência muito interessante, embora cara e difícil. Os primeiros anos, até 2015, foram muito difíceis, altura em que o País entrou em recessão após o Mundial de futebol. Em 2016, graças a uma grande resiliência e à forte aposta que tinha sido feita muito antes, começaram a aparecer os primeiros frutos. Este já é um ano muito positivo naquele mercado, um mercado que já conhecíamos, onde já tínhamos certificações e experiência. O Brasil tem um potencial enorme, em várias escalas mas não deixa de ser, igualmente, um mercado maduro, com uma cultura muito própria, com dificuldades enormes ao nível da transparência concorrencial.

A carteira de negócio, dentro do que é possível estimar, é estável nestes mercados?

É difícil falar em estabilidade, seja onde for. A carteira não é estável em lado nenhum. No entanto, dentro do

calculismo possível, olhando para o Brasil, para a Roménia e para os Países que a envolvem ou mesmo a Polónia e os países envolventes, sentimos essa estabilidade. Em termos de África, a instabilidade é maior. Os investimentos estão difíceis. Angola passa ainda por um momento complicado relacionado com a moeda, os investimentos são todos muito contados. Tivemos, recentemente, um grande investimento em Angola, nomeadamente a Fábrica de Moagem mas temos igualmente tido dificuldade em ter carteira por muito mais tempo. Em África, tivemos um pico de 25% do Volume do Grupo, em 2015, mas não temos conseguido aguentar esse dinamismo. Acreditamos que para 2018 as perspectivas são animadoras.

Atendendo a toda esse contexto, a aposta em África é para manter ou entendem que esse esforço pode ser canalizado para outras áreas?

Não vamos entrar em loucuras. A grande dificuldade passa, sobretudo, por encontrar pessoas que queiram abarcar projectos de imigração, que sejam da nossa confiança, que tenham a nossa cultura e questões financeiras. Em África, tal como no Brasil, tivemos as nossas experiências falhadas e isso permitiu-nos aprender a lidar com investimentos por lá, não só em Angola ou Moçambique. Falo da Costa do Marfim, Benim, Congo, onde tivemos projectos interessantes mas pouco favoráveis. Temos de ter

cautelas redobradas. Se os investimentos e os desafios que nos fizerem forem sólidos e nos assegurarem uma sustentabilidade, mantemos a aposta. Se isso não for garantido, há mais países onde o possamos fazer.

Neste momento, essas garantias existem?

Ainda não. Neste momento, não vemos nada, sobretudo em Angola, que nos dê garantias de que podemos ir para lá investir. Continuaremos em Angola a aceitar desafios que nos dêem garantias. Em Moçambique, apesar de tudo, a situação é diferente, é mais estável que Angola até mesmo em termos cambiais, mas também não se vê investimento estrangeiro. Está prometido, mas tarda em aparecer. Está a custar muito em re-arrancar. Se os desafios aparecerem, estamos lá. É uma vantagem estar-mos lá. Se não aparecerem, não aparecem. Temos é de ter garantias de que os investimentos são sólidos e que avançam e esse tem sido um problema, mais do que as relações entre os Países, etc. Há projectos que são anunciados, as empresas posicionam-se, preparam-se e depois os projectos não arrancam. A olhar para isso, desde 2015 que estamos posicionados no Médio Oriente. Estivemos, recentemente, na Gulf Food, no Dubai, feira dedicada à fileira de Equipamentos para Processamento e Packaging Alimentar, Logística e Tecnologias afins, pois entendemos que na indústria alimentar podemos ter clientes e estar próximos de clientes que queiram investir em África, onde a indústria alimentar é extremamente necessária e os primeiros investimentos que se fizerem aí serão nesta área, de certeza.

Atendendo a essa lógica, há algum alvo identificado em termos de diversificação da vossa actividade?

Temos identificados alvos na América Latina. Em relação a África, temos propostas a convite de investidores, mas no caso da América Latina, até na sequência do que tem sido a nossa actividade no Brasil, é natural que num futuro próximo possamos ter novidades. As Energias e as Infra-estruturas são áreas com um grande potencial, a que se poderá juntar a área dos edifícios comerciais. Mas será, essencialmente, na área da Energia e das Infra-estruturas. A América Latina está ainda bastante necessitada nestes domínios e acabam por ser áreas que privilegiamos muito. O nosso portfolio no Brasil, no domínio da Energia Solar, a que se junta o nosso currículo europeu nas Eólicas, permite-nos ser um player fortíssimo. ■