

PRIMEIRA LINHA ENTREVISTA

ÂNGELO RAMALHO PRESIDENTE EXECUTIVO DA EFACEC

“Notoriedade de Isabel dos Santos é uma mais-valia”

Ângelo Ramalho afirma que a sua escolha para liderar a Efacec “teve na base um processo absolutamente competitivo”. Antes disso só conhecia Isabel dos Santos “de nome”. Agora tem “muito boa impressão” da empresária angolana.

CELSO FILIPE

cfilipe@negocios.pt

RUI NEVES

ruineves@negocios.pt

Ângelo Ramalho é presidente executivo da Efacec desde Novembro de 2015, altura em que a Winterfell, uma sociedade liderada por Isabel dos Santos, concluiu a compra de 66% do capital da empresa. Em entrevista ao Negócios, a primeira que concede desde que está no cargo, afirma que a entrada do novo accionista permite à Efacec “olhar mais longe” na medida em que estabilizou a empresa do ponto de vista financeiro.

Foi escolhido pelo novo accionista maioritário para o lugar de CEO da empresa. Que ligação é que tinha com Isabel dos Santos e com Mário Leite da Silva (que representa os negócios da empresária angolana em Portugal)?

O convite que me fizeram foi uma honra. É um desafio, para um profissional como eu nesta fase da sua vida, ter a oportunidade de integrar um projecto tão desafiante como é o da Efacec. É uma empresa emblemática no país, e não só. Sou um profissional conhecido, a minha vida e o meu percurso são transparentes. Metade da minha vida profissional foi feita em empresas multinacionais no sector da energia, trabalhei em empresas de referência também líderes no sector da energia, portanto, facilmente as pessoas me contactam e eu estaria sempre disponível para um

projecto desta magnitude.

Mas foi uma escolha pessoal?

Na Efacec os processos de recrutamento são sempre competitivos e eu não sou a excepção à regra. A minha vinda teve na base um processo absolutamente competitivo.

O que é que Isabel dos Santos lhe disse quando tomou formalmente posse como CEO da comissão executiva da Efacec?

Disse-me aquilo que normalmente é dito às pessoas nestes momentos. Espera de mim um forte compromisso com a companhia, um foco nos objectivos que foram traçados.

Já a conhecia?

O processo foi competitivo. Só conhecia a engenheira Isabel dos Santos e o doutor Mário Leite da Silva, como a maioria das pessoas, de nome e enquanto figuras públicas. Na minha vida profissional, as minhas mudanças foram sempre feitas em processo competitivo. E este foi mais um.



“O que é que nos traz o novo accionista? A possibilidade de pensarmos mais longe. Desde logo porque nos permitiu estabilizar a empresa do ponto de vista financeiro.”

Ficou então com boa impressão de Isabel dos Santos.

Muito boa impressão. Tenho muito boa impressão na relação com os meus accionistas e toda a comissão executiva está muito apoiada pelos seus accionistas para conseguirmos alcançar os objectivos a que nos propomos. Portanto, temos todo o apoio que precisamos para os objectivos a que nos propusemos. O plano de reflexão estratégica foi amplamente participado por toda a empresa e construímos objectivos ambiciosos que a empresa sente que consegue alcançar. E os accionistas foram também envolvidos na construção deste designio. É muito bom quando a ambição é construída desta forma.

A notoriedade pública de Isabel dos Santos é uma mais-valia para a empresa ou pode ter reflexos negativos?

Certamente que a notoriedade dos nossos accionistas é uma mais-valia para a empresa e a nossa obrigação, enquanto comissão executiva liderada por mim, é devolver aos

accionistas em linha com as expectativas que eles têm. Os accionistas perspectivam uma presença nesta actividade no longo prazo e, portanto, procuram construir com a gestão bases sólidas para que, a prazo visível, a Efacec seja ainda melhor do que foi no passado.

Com a entrada da Winterfell, o que é que a empresa ganhou?

Concluímos recentemente um plano estratégico, que nos permitiu avaliar, do ponto de vista da organização, do seu posicionamento, o que é que podemos projectar num tempo visível, que é o de 2020, que é “amanhã”, e mais uma vez nos foi revelado o potencial que a Efacec tem como empresa de conhecimento, de tecnologia capaz de desenvolver produtos com valor acrescentado, bens transaccionáveis competitivos em qualquer parte do mundo. O que é que nos traz o novo accionista? A possibilidade de pensarmos mais longe. Desde logo porque nos permitiu estabilizar a empresa do ponto de vista financeiro. Hoje, a empresa tem um balanço sólido e níveis de endividamento baixo, condições de base para se projectar na ambição que pretende ter hoje e no futuro próximo.

Qual foi o impacto na dívida da Efacec?

A empresa hoje tem um rácio de “net debt to equity” inferior a 2% e isto dá uma noção clara da nossa situação. Hoje a dívida líquida da empresa é de cerca de 58 milhões de euros [menos cerca de 100 milhões quando comparada com a de 2014]. Quando hoje uma empresa que tem um balanço sólido e um rácio de dívida líquida sobre “equity” inferior

a 2%, do ponto de vista financeira não pode ter melhor impacto.

Um dos accionistas da Winterfell é a ENDE, que é a empresa estatal de electricidade de Angola. Irão existir planos conjuntos entre as duas empresas?

Onde quer que opera, a Efacec opera em ambiente fortemente competitivo. E em Angola também opera em ambiente fortemente competitivo.

Mas tem a vantagem de ter um accionista desse país.

Um accionista que, em cada momento, escolherá o melhor para os seus projectos. E o que eu desejo, é essa a função da equipa que lidero, é que em cada momento saibamos demonstrar a competitividade das nossas ofertas.

Não reconhece que há uma vantagem no mercado quando se



Pedro Trindade



PERFIL

Maratonas, vela e miniaturas

Corre 40 quilómetros por semana, faz maratonas, pratica vela e tem uma colecção de muitas centenas de exemplares de carros em miniatura, que estão espalhados por casa em recantos autorizados pela mulher, muitos deles construídos pelo próprio. “Gosto dos detalhes, mas não sou perfeccionista.” Já “a corrida funciona como um mecanismo de autocontrolo, disciplina e foco”, afirma Ângelo Manuel da Cruz Ramalho, o novo presidente executivo da Efacec. Por sua vez, a vela tem outros atributos, que também ajudam na actividade profissional. “É um desporto de equipa onde somos obrigados a integrar muitas competências”, explica o gestor de 52 anos, casado e pai de dois filhos. Licenciado em Engenharia Mecânica pela Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, começou a sua actividade no indústria no sector do “oil & gas”, primeiro na Shell e depois na Galp. A Winterfell, a nova accionista maioritária da Efacec, foi buscá-lo à multinacional Alstom, da qual era o presidente em Portugal. É adepto do FC Porto, mas “pouco praticante”.

tem como accionista uma empresa que é responsável pela distribuição de energia em Angola?

Não tenho dúvidas de que os meus accionistas escolhem sempre as soluções mais competitivas. E se as soluções mais competitivas forem da Efacec, a Efacec ficará satisfeita com isso. Ninguém sobrevive, onde quer que seja em que mercado for, se não tiver soluções competitivas. E o foco da Efacec sempre foi, hoje mais do que nunca, a competitividade – do ponto de vista da vantagem tecnológica dos seus produtos e das suas soluções e, obviamente, da vantagem do benefício global que possa trazer para os nossos clientes. Se não for assim, não vale a pena, seja em que mercado for, e obviamente em Angola também. Mas Angola é apenas um pequeno mercado da Efacec. ■

“País tem de fazer mais e melhor para captar investimento”

Portugal não se consegue entender sobre uma estratégia para o sector ferroviário “e isso é muito sintomático da forma como o país não funciona”, afirma Ângelo Ramalho.

Que lições tira da crise que Portugal ainda atravessa?

O país, se pretende ter como um dos pilares do seu crescimento a atracção de investimento directo estrangeiro, tem de fazer mais e melhores coisas do que tem feito até à data. Aquilo que distingue os países, entre muitos atributos, no fim do dia, é a credibilidade com que eles

se apresentam aos mercados. Portanto, tudo o que possa ser feito para melhorar a credibilidade do país é bem-vindo. E todos beneficiam. Uma empresa como a Efacec beneficia também, embora numa posição diferente. Nós já cá estamos, e para nós o país é já uma plataforma de exportação. E o que é que nós precisamos? Que o país tenha boas condições de base enquanto plataforma de exportação, dos pontos de vista fiscal, da regulação do trabalho, do da logística, da qualidade das pessoas, ou dos recursos financeiros. São estes atributos que fazem a

plataforma exportadora de Portugal mais ou menos competitiva.

Que balanço faz das políticas públicas que visam atrair investimento estrangeiro e potenciar as exportações?

O país pode fazer muito mais, tem de fazer mais, e, acima de tudo, tem de deixar de dar sinais contraditórios como tem sucedido ao longo dos últimos anos.

A que sinais contraditórios se refere?

O país precisa de ganhar consistência em termos de desígnio estratégico. Não podemos ter um país naquilo que são os pilares base de uma estratégia de médio prazo que variam, de forma sistemática, conforme os governos se alternam no poder. Isso é demolidor para a credibilidade do país.

Está a falar, por exemplo, do

quadro fiscal?

Estamos a falar de eventos como esse, no curto prazo, mas houve no passado outros que contribuíram no mesmo sentido.

O recuo na baixa do IRC foi um sinal negativo?

Não vou discutir nenhuma medida em particular, mas a nota que vos estou a dar é no sentido de haver um maior entendimento entre as principais políticas portuguesas numa visão do país a médio prazo. Por exemplo, no que respeita à mobilidade, Portugal não é capaz de se entender quanto a uma estratégia para o sector ferroviário. E isso é muito sintomático da forma como o país não funciona. Em Espanha, mesmo em condições de crise, continuou-se a investir milhões de euros no desenvolvimento do seu sistema ferroviário, enquanto em Portugal temos um sistema insípido, diria até obsoleto. ■

PRIMEIRA LINHA ENTREVISTA A ÂNGELO RAMALHO

“As nossas exportações vão aproximar-se dos 100%”

Ângelo Ramalho diz que a empresa vai regressar aos lucros no próximo ano e que as exportações se irão aproximar dos 100% até 2020. A crescer a dois dígitos, as vendas podem chegar este ano aos 500 milhões.

CELSO FILIPE

cfilipe@negocios.pt

RUI NEVES

ruineves@negocios.pt

O líder da Efacec diz que há mercados na Europa que estão a ter um bom comportamento, casos de França, Espanha e Dinamarca.

A Efacec facturou 426 milhões de euros no ano passado. Quanto é que vai crescer este ano?

O nosso objectivo este ano é aproximarmo-nos dos 500 milhões de euros. É um crescimento ambicioso e é um desafio que está lançado à empresa.

Para quando o regresso aos lucros?

Já vamos tendo EBT (ganhos antes de impostos) positivo e vamos fazer todo o esforço para que as coisas assim continuem. Certamente que os resultados positivos surgirão, a muito breve prazo.

A Efacec registou um prejuízo de 20,4 milhões de euros em 2015. Irá regressar aos lucros no próximo ano?

Sim, no próximo ano.

De que forma vai ser conseguido este crescimento em 2016?

Nos mercados em que estamos. Há mercados muito interessantes na Europa como o Reino Unido. Outro mercado do qual a Efacec esteve ausente durante muitos anos e que está a ter um comportamento muito bom é o de França. Espanha está a correr bem este ano. E em países como a Dinamarca estamos a entrar na área do ambiente. Há alguns meses, havia uma certa ideia de que as competências no ambiente já não eram bem necessárias na Europa desenvolvida, se-



Pedro Trindade

riam mais necessárias nos países emergentes. Mas, afinal, não. Uma empresa portuguesa com competências residentes em Portugal é competitiva a fazer e a ganhar projectos na Dinamarca.

A saída do Reino Unido da União Europeia poderá afectar a vossa actividade?

Não. As razões que nos fazem competitivos no Reino Unido hoje são aquelas que nos farão no futuro, ain-

da que obviamente atentos às variações do mercado, tanto do ponto de vista das necessidades dos nossos clientes, como do ponto de vista do comportamento dos nossos concorrentes. Sempre atentos. A distração é fatal. A Efacec é uma empresa de projectos, normalmente de ciclo longo, e temos de, em cada momento, tomar boas decisões, porque elas projectam-se no futuro, sendo que, se não forem boas, revelam coisas que não são agradáveis. Este é o exercício permanente da gestão, a capacidade de vermos a 360 graus, a capacidade de fazermos um bom diagnóstico, a capacidade de desenharmos a boa resposta e entregarmos em tempo útil. Por exemplo na área da mobilidade eléctrica, a Efacec é líder mundial em sistemas de carregamentos rápidos para veículos eléc-

tricos, desde que o produto existe.

Quanto é que esta área vale no volume de vendas da Efacec?

Mais de 20 milhões de euros no final deste ano.

Essa é uma área que está parada no mercado nacional.

A Efacec projectada para o mercado português não é viável. O mercado português não é importante? É. Porque é o nosso mercado residente, é neste mercado que, em primeira linha, percebemos quais são as tendências e é aqui que desenvolvemos as nossas soluções e é a partir daqui que as exportamos para o mundo. E isto é muito importante. Mas enquanto mercado destino, é um mercado pequeno e será tendencialmente cada

“Não temos quaisquer complexos por ser ‘made in’ em Portugal. Na nossa área de negócio, pela competitividade que a Efacec tem vindo a revelar, ser Portugal é um atributo distintivo pela positiva.”

vez mais pequeno. A Efacec crescerá no mundo, em Portugal fará sempre o seu melhor, quererá manter a sua quota de mercado, mas certamente que não é possível crescermos em Portugal aquilo que perspectivamos crescer no mundo.

O que é a Efacec hoje em termos de oferta?

Tem uma área de produtos e uma área de sistemas. Na área de produtos, temos transformadores de potência e transformadores de distribuição; aparelhagem de média tensão; uma área de automação de sistemas de energia; uma área de serviços de todas estas áreas de competência; e uma área de mobilidade eléctrica. Na área dos sistemas, temos sistemas na área da energia, sistemas na área do ambiente e sistemas na área dos transportes ferroviários. São estas as múltiplas valências da Efacec.

No final deste ano, as exportações já irão valer mais de 80% da facturação da Efacec. Quanto é que prevêem que Portugal pese nas vendas da empresa em 2020?

Teremos sempre dispersão em termos de mercado. Não teremos, em termos de percentagem de volume de negócios, nenhum mercado com excessiva exposição, a não ser por razões puramente conjunturais.

A meta é ultrapassar os 90% de exportações?

Sim. O mercado nacional, pela sua dimensão, tenderá, até 2020, para um peso inferior a 10%. A Efacec é uma empresa portuguesa fortemente exportadora, 75% no ano passado, 80% este ano, o "trend" vai continuar e aproximar-se-á de um valor próximo dos 100%.

Neste momento, ser "made in" Portugal é bem ou mal visto nos mercados onde estão?

Não temos quaisquer complexos por ser "made in" Portugal. Na nossa área de negócio, pela competitividade que a Efacec tem vindo a relevar, ser Portugal é um atributo distintivo pela positiva. Não conheço casos que tenham impactado até agora na Efacec em que o rótulo do país nos tenha inibido. Mas obviamente que estamos conscientes de sermos um país periférico, menos bem conhecido do ponto de vista das suas capacidades em matéria de produtos de tecnologia – mas sendo esse o ponto de partida, cabe-nos a nós fazer relevar os nossos atributos e temo-lo conseguido fazer. Nesse sentido, Portugal é também uma boa base para se desenvolver, produzir e exportar. ■

“Temos 2.400 pessoas. Não há mais despedimentos”

Efacec 2020. Este é o nome do plano que serve de guião à comissão executiva liderada por Ângelo Ramalho. O gestor sublinha que uma das vantagens da empresa é a de ter uma “grande capacidade de se adaptar aos requisitos do cliente”. Depois de ter passado por uma profunda reestruturação, não há mais despedimentos. Palavra do CEO.

Qual é o caminho traçado no Plano 2020 para a Efacec?

Primeiro, a Efacec é uma marca com valor e temos de reforçar o valor da marca. A Efacec oferece hoje uma ampla gama de soluções para os sectores da energia, ambiente e mobilidade e temos de reforçar a gama, tornando-a cada vez mais competitiva, cada vez mais adaptada às necessidades dos nossos clientes, que muitas vezes requerem soluções diferenciadas e customizadas. A Efacec tem de desenvolver esta capacidade e ter a flexibilidade de interpretar e responder em tempo útil aos desejos dos nossos clientes; em mercados onde os nossos atributos possam ser relevantes, a Europa, as Américas e as Áfricas, subsariana e austral.

A estratégia passa por a empresa se concentrar num conjunto pequeno de mercados ou a aposta é continuar numa miríade de destinos?

Normalmente os nossos mercados-destinos andarão por cerca de 60 países. Isto depende. A Efacec tem duas áreas distintas do ponto de vista da forma como organiza as suas competências, uma área de produtos e outra de sistemas. A área de sistemas é uma área de projectos em que funcionamos como integradores de competências que existem ou de outras competências que aportamos de parceiros nossos. Os produtos são bens transaccionáveis e, portanto, são facilmente colocáveis em destinos múltiplos e distintos. Quando falamos em projectos do ponto de vista da nossa capacidade de integração, aí temos de avaliar as con-

dições país a país em que no local temos capacidade para executar esses projectos, porque se trata normalmente de projectos de prazo alargado.

Quais foram os grandes erros ou indicadores menos eficientes que detectou? No fundo, como é que encontrou a empresa?

Tornou-se evidente que a empresa cresceu, eventualmente além daquilo que a sua capacidade financeira e enquanto organização permitiria. E foi isso que foi corrigido antes da entrada do novo acionista. É público que se fez um trabalho imenso de reestruturação da organização para que ela pudesse ser aquilo que é hoje, posicionada e projectada num futuro de oportunidades.

Num mercado agressivo e competitivo como este, quais são as vantagens da Efacec em relação às suas concorrentes?

Rapidez, flexibilidade, grande capacidade de se adaptar aos requisitos do cliente, são estes os três requisitos maiores, e naturalmente,

ao fim do dia, temos de entregar em qualidade e ao preço justo, que é o preço competitivo.

Quantos trabalhadores tem actualmente a Efacec?

2.400, dos quais dois mil em Portugal.

Vai haver mais despedimentos na Efacec nos próximos dois anos?

Com a realidade que conhecemos hoje, não.

Significa isso que, nesta área, o ajustamento que haveria a fazer está concluído?

O processo de reestruturação aconteceu antes desta nova composição accionista, que já encontrou uma Efacec reestruturada, reposicionada naquela que sempre foi a sua actividade "core". O trabalho não está todo feito, temos de continuar a otimizar.

Como é que se cresce e se diversifica mercados neste ambiente adverso em que existe uma retracção do crescimento da economia

quase à escala global?

Em 2016, a Efacec está a crescer relativamente a 2015 e vai continuar assim, esperamos, no resto do ano. E vai continuar a crescer no futuro. Vamos ao como: percebendo os mercados, percebendo os nossos clientes, criando condições de diferenciação relativamente à concorrência, ganhando eficiência nas suas operações, é assim que se cresce. Os mercados não são todos iguais, mas a vantagem de uma certa dispersão de actividades da Efacec é essa, a de podermos, em cada momento, perceber qual é o mercado onde somos mais competitivos, onde temos uma vantagem distintiva que nos possa fazer ganhar a dianteira. E uns mercados podem compensar outros. A diversidade de portefólio, a diversidade de geografias, a diversidade de clientes que temos dentro de limites, como é fácil de compreender, são atributos desta Efacec. A Efacec tem uma dimensão que, sendo relativamente grande em termos nacionais, é pequena em termos internacionais. Portanto, quando falamos dos mercados internacionais, onde cada um dos "major players" discute uma percentagem de mercado significativa, o nosso papel é outro, é percebermos onde somos distintos, é percebermos onde ganhamos vantagem em cada momento, tendo proximidade aos nossos clientes, sabendo antecipar as suas necessidades, sermos rápidos na resposta e fazê-lo competitivo do ponto de vista da solução, sendo que a solução tem uma vantagem tecnológica e uma vantagem preço, no final há um "blending" que avalia a competitividade das nossas ofertas. ■

“O nosso papel é percebermos onde somos distintos e onde ganhamos vantagem a cada momento.”

“Temos de reforçar o valor da marca Efacec.”