

Turnaround do Grupo EFACEC



Por Ana Teresa Peralta Barreto de Carvalho Albuquerque

**Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção de
Grau de Mestre em Gestão de Empresas**

Pela Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa

Lisboa, Agosto de 2004

Índice

I.	INTRODUÇÃO	4
II.	CASO – <i>Turnaround</i> do Grupo EFACEC.....	6
1.	Sumário Executivo	6
2.	História.....	13
3.	Do final da década de 80 ao final da década de 90	14
4.	O final da década de 90.....	17
	Alterações na estrutura accionista do Grupo EFACEC	20
5.	A entrada no século XX e os primeiros sinais de crise.....	21
6.	A recuperação.....	24
	Projecto RH (Recursos Humanos).....	26
	Política de Comunicação Interna e Externa	29
	Política Comercial e de Marketing	31
	Política Financeira	34
	Inovação e Desenvolvimento	36
	Estrutura Organizativa	37
	Situação Económico-Financeira.....	39
	A EFACEC e o Mercado de Capitais	41
	Síntese dos Indicadores de Recuperação	44
	Áreas de actuação do Grupo EFACEC.....	44
7.	Desafios futuros.....	47
III.	GRUPO EFACEC – Nota Pedagógica.....	49
1.	Objectivos de aprendizagem	49
2.	Nota de discussão	51
3.	Perguntas a colocar	51
4.	Respostas.....	52
IV.	ANEXOS	87
	Bibliografia.....	92
	Lista de Entrevistados	93

Agradecimentos

Ao Professor António Nogueira Leite pelo seu empenho e disponibilidade na orientação desta tese.

Ao Engenheiro Cardoso Pinto e toda a equipa da EFACEC que comigo partilharam as suas experiências e conhecimento, permitindo-me assim reunir elementos para elaborar este trabalho. Uma nota especial para o apoio e colaboração da Doutora Maria João Rosas e da Doutora Ana Cristina Mesquita.

À minha família por todo o apoio que sempre me deu e sem o qual não teria sido possível concretizar todos os projectos em que me tenho envolvido.

Aos meus amigos, em especial àqueles que contribuíram e me ajudaram na realização deste projecto.

I. INTRODUÇÃO

A presente tese de mestrado é constituída por um *case-study* sobre o *Turnaround* do Grupo EFACEC e uma nota pedagógica, elaborada com o objectivo de constituir uma base de orientação para a apresentação, condução, discussão e resolução do caso em ambiente académico.

A escolha do Grupo EFACEC deveu-se ao facto de este ser um dos maiores grupos industriais portugueses cuja situação reflecte bem os problemas com que a maioria das empresas portuguesas se debate para enfrentar um mercado cada vez mais globalizado e onde, de uma forma geral, a escala, a competitividade e a eficiência são palavras-chave.

As razões que impulsionaram a criação do Grupo, bem como as condicionantes que orientaram a estratégia seguida nas primeiras três décadas da sua vida aliadas, ao facto de Portugal ser um mercado de dimensão reduzida, resultaram num Grupo de grandes dimensões para o mercado nacional, mas sem escala para enfrentar a competitividade acrescida do mercado internacional.

Tal como tantas outras empresas Portuguesas, quando o Grupo EFACEC chegou ao mercado internacional, já todos os grandes *players* estavam instalados com as suas políticas de internacionalização a funcionar há vários anos e com os principais canais de distribuição tomados.

O caso descreve a história do Grupo EFACEC, centrando-se fundamentalmente na descrição e análise das estratégias seguidas no período de finais da década de oitenta à actualidade, e que tinham como principal objectivo o crescimento do Grupo num mercado à escala mundial. No período em análise podem encontrar-se duas fases distintas, a primeira, de finais da década de oitenta até ao final do século XX, e a segunda, posterior, até à actualidade.

A primeira fase refere-se a um período em que o Grupo EFACEC vive uma época de crescimento acentuado seguida de uma época de declínio. Nesta primeira fase, o caso centra-se na descrição dos principais *drivers* da estratégia adoptada e dos resultados

atingidos, nomeadamente em termos de diversificação geográfica e de produtos. Paralelamente, é feita uma descrição das condicionantes que precederam e envolveram todo este período de crescimento e posterior declínio. A análise teórica desta fase procura identificar as causas do declínio.

A segunda fase refere-se ao reposicionamento estratégico que possibilitou a inversão dos resultados negativos. Nesta fase, descreve-se o período de transição para a recuperação e as acções de reestruturação implementadas que conduziram à melhoria dos resultados, em 2002 e 2003. Ao longo do caso é feita uma relação entre as políticas adoptadas e as vantagens competitivas do Grupo EFACEC. A análise teórica desta fase centra-se na identificação das práticas de gestão que conduziram à recuperação, na identificação das vantagens competitivas do Grupo EFACEC que permitiram a recuperação, na discussão da sustentabilidade das vantagens competitivas enunciadas e na importância da liderança em processos de mudança.

Na análise das políticas de reestruturação, utilizadas pela equipa de Gestão do Grupo EFACEC, procurou identificar-se os ingredientes chave para o sucesso de um *turnaround*, que são descritos por Stuart Slatter & David Lovett no seu livro *Corporate Turnaround – Managing Companies in Distress*.

II. CASO – Turnaround do Grupo EFACEC

1. Sumário Executivo

Este caso pode ser dividido em três fases distintas de acordo com alterações relevantes na estratégia/gestão do Grupo EFACEC ao longo da sua vida.

A primeira fase decorre desde a criação da empresa até finais dos anos 80, mais concretamente 1987, a segunda fase vai até finais da década de noventa, e a terceira até à actualidade.

A constituição da empresa, em 12 de Agosto de 1948, foi o resultado de um conjunto de medidas legislativas que pretendiam fomentar a incipiente indústria nacional, em especial, as empresas que se dedicavam à produção de material eléctrico, com o objectivo final de dar resposta às necessidades do Plano de Electrificação Nacional.

No período de 1958 a 1987, a estratégia da empresa focou-se no mercado nacional devido, essencialmente, ao aproveitamento da política proteccionista nacional e das encomendas da EDP e à existência de um sócio maioritário, os ACEC, que tinha interesses no mercado mundial e por esse facto praticamente impedia a empresa de praticar uma política de exportação.

Estes factos moldaram a estratégia da EFACEC até final dos anos 80 e tiveram um impacto fundamental no seu futuro, nomeadamente dadas as dificuldades acrescidas de uma adaptação tardia à crescente competitividade e globalização de mercados a que se assiste desde o início da década de 90.

Inicialmente dedicada à produção de motores eléctricos, a EFACEC dá, a partir de 1957, os primeiros passos na afirmação da sua capacidade tecnológica e industrial ao dedicar-se também à produção de transformadores.

A segunda fase, com início em 1987, é marcada pela realização de uma OPV, em que os ACEC alienaram a sua participação na sociedade, e que permitiu que o capital da EFACEC passa-se a estar disperso por um grupo numeroso de accionistas.

No período que se segue, e até final da década de 90 a estratégia da EFACEC foca-se na penetração sistemática nos mercados externos, através da criação de uma rede internacional extensa, e na diversificação das actividades em áreas afins.

Nesta fase, a performance da EFACEC nos mercados externos foi influenciada pelas repetidas políticas de desvalorização do escudo levadas a cabo pelo Estado.

No entanto, apesar do impacto positivo destas políticas na competitividade da empresa, este não foi suficiente para fazer face ao fraco conhecimento do nome EFACEC no mercado internacional, pelo que foi necessário praticar preços muito competitivos, com reflexos em termos das margens.

O facto da origem do Grupo estar relacionada com a fabricação de produtos levou a que, até finais da década de 90, a sua estratégia de internacionalização assentasse, maioritariamente, numa lógica de exportação de produtos.

Durante este período a política comercial levada a cabo dirigiu esforços para um conjunto alargado de mercados, tentando responder a todos os cadernos de encargos que apareciam e envolviam grandes negócios. Esta política envolveu um esforço de *back office* elevado, para o qual não existiam, muitas vezes, os recursos suficientes, e traduziu-se em taxas de sucesso reduzidas.

Como resultado da sua estratégia de internacionalização, a EFACEC montou uma rede de agentes pelo mundo inteiro e no final de 94 o Grupo estava presente em 52 países.

Na viragem do século, como resultado do aumento da competitividade provocado pela abertura e globalização dos mercados, a EFACEC reconheceu que a chave do sucesso não estava no preço, no qual estava em desvantagem por uma questão de escala, mas na diferenciação.

Em 2001, como resultado das alterações ocorridas na envolvente ao longo da década de 90, nomeadamente, da crescente abertura do mercado nacional, da crescente competitividade e globalização dos mercados e da alteração da política monetária, e para as quais a empresa não estava preparada, aparecem os primeiros sinais de crise.

Para fazer face a esta situação, é definida uma reorientação estratégica, a partir dos primeiros anos do novo século, que assenta nos seguintes princípios:

- Posicionamento baseado numa estratégia de diferenciação;
- Focagem em mercados e negócios de rentabilidade assegurada;
- Desenvolvimento de uma Cultura orientada para a satisfação das necessidades globais dos Clientes;
- Transição de uma lógica de produto para uma lógica de sistemas e soluções integradas e diferenciadoras;
- Política de internacionalização focada em mercados e segmentos alvo;
- Adequação da estrutura produtiva em meios humanos e de produção à actividade lucrativa;
- Reorganização da estrutura de negócios e empresas em áreas estratégicas de negócio orientadas para a satisfação das necessidades globais dos clientes e autonomização das áreas de serviços de apoio.

A primeira fase deste período foi marcada pela adopção de uma política de estabilização da crise, onde foram tomadas um conjunto de medidas no sentido de estancar as perdas e gerar *cash flow* suficiente para fazer face às necessidades de curto prazo. Nesta fase foi dada prioridade a medidas que permitiram um controlo rigoroso de custos e investimentos, um emagrecimento da estrutura, uma focagem em mercados e clientes rentáveis e reconquistar a confiança do mercado (colaboradores, accionistas, clientes, bancos).

Para conseguir implementar as estratégias definidas e alcançar os resultados esperados, numa empresa com uma cultura tão forte e vincada como a EFACEC, foi fundamental quebrar a situação de forte desmotivação dos colaboradores através da introdução de uma forma de gestão participativa e assente em acções de comunicação frequentes.

Por outro lado, de forma a passar à prática os princípios estratégicos atrás enunciados, foram implementadas diversas medidas, nomeadamente ao nível dos recursos humanos, finanças, marketing e vendas e organização, que permitiram fazer face à situação de crise e potenciar a recuperação do Grupo EFACEC:

Área	Descrição da Medida	Objectivos	Resultados
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> -Gestão participativa; -Comunicação interna frequente; -Projecto “EFACEC Empregador de Referência”; -Redimensionamento dos efectivos. 	<ul style="list-style-type: none"> -Motivar os colaboradores; -Responsabilizar os colaboradores pelos resultados alcançados e por participar na construção do futuro da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> -Aumento do nível de motivação, responsabilização e participação dos Colaboradores; -Aumento da produtividade por colaborador.
Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> -Diversas acções ao nível da política de comunicação interna e externa, nomeadamente: news letter, intranet, quiosques multimédia, eventos corporativos diversos; -Desenvolvimento e reforço da Imagem, Marca e Identidade da EFACEC; -Reforço da presença nos media. 	<ul style="list-style-type: none"> -Desenvolver uma Cultura de Grupo mais forte e coesa; -Reforçar a imagem do Grupo EFACEC junto dos seus stakeholders. 	<ul style="list-style-type: none"> -Contribuição para a transição de uma Cultura de Conglomerado para uma Cultura de Grupo; -Aumento das acções de partilha de informação e conhecimento; -Aumento do nível de confiança dos stakeholders (maior empenho e motivação dos colaboradores e evolução positiva das cotações das

			acções da EFACEC).
Comercial e <i>Marketing</i>	-Prioridade ao marketing.	-Fomentar uma Cultura que privilegia a supremacia do Mercado e do Cliente; -Aumentar as margens.	-Aumento das margens como resultado do reposicionamento estratégico da empresa de acordo com as suas vantagens competitivas (estratégia de diferenciação); -Definição e concentração em mercados e segmentos alvo; -Transição de uma Cultura Tecnicista (de engenheiros) para uma Cultura de Marketing; -Abordagem ao Cliente mais completa e integrada.
Financeira	-Estabilização da crise – maior controlo a vários níveis e reestruturação financeira.	-Gerar cash flow, reduzir o endividamento, reduzir custos.	-Redução da dívida financeira (27%); -Geração de cash flow; -Redução das situações destruidoras de

			valor; -Aumento da solidez financeira.
Inovação e Desenvolvimento	-Lançamento de um projecto de Inovação Empresarial, o EFAInova.	-Desenvolver uma cultura de Inovação Empresarial.	-Realização de vários projectos de inovação empresarial, cujo resultado foi a identificação de melhorias organizacionais e de processos fabris; -Criação de uma equipa responsável pelo projecto de inovação empresarial no Grupo.
Organizacional	-Reorganização das actividades e empresas do Grupo: criação de 5 pólos, dos quais três áreas de negócio, um de serviços partilhados e outro da área internacional.	-Aproveitar sinergias; -Reforçar orientação para o cliente; -Reduzir custos de funcionamento.	-Redução de custos; -Maior focagem das Áreas de Negócio nos negócios.

A reorientação estratégica, introduzida nos últimos anos, permitiu à empresa recuperar da situação de crise em que se encontrava. No quadro seguinte encontram-se alguns indicadores que reflectem a recuperação da empresa:

Milhões de Euros	2000	2001	2002	2003
Volume de Negócios	225,6	234,4	244,1	272,0
Custos Operacionais / Receitas Operacionais	97,3%	104,1%	96,4%	95,8%
Margem EBITDA	8,6%	2,8%	9,2%	9,3%
EAT	-10,8	-25,0	6,0	8,3
Autonomia Financeira	29,3%	19,6%	22,0%	23,9%
Endividamento	95,1%	169,7%	120,5%	107,2%
Dívida Financeira / EBITDA	3,9	13,0	3,0	2,5
ROE	-13,5%	-50,0%	10,7%	14,1%
Fundo de Maneio (meses de vendas)	3,0	1,7	1,8	2,2
Rácio de Liquidez	-0,20	-0,23	-0,11	0,10
Volume de Negócios/Efectivo	103,2	126,2	130,9	147,9
Evolução da Cotação		Dez 2001	Dez 2002	Dez 2003
EFACEC		100,0	94,8	128,4
PSI-20		100,0	74,4	86,2

2. História

A EFACEC foi constituída em 12 de Agosto de 1948 e tem as suas origens na Electro-Moderna, um pequeno fabricante de motores.

O capital da sociedade (cuja designação era, na altura, Empresa Fabril de Máquinas Eléctricas, S.A.R.L.) era detido pela Electro-Moderna (20%), pelos ACEC (20%) e pela CUF (45%). A sociedade tinha por objectivo o exercício da indústria, comércio, instalação e reparação de material eléctrico e mecânico e de todas as actividades correlativas. A constituição da empresa não foi alheia às medidas legislativas, surgidas nos anos imediatamente anteriores, destinadas a fomentar a incipiente indústria nacional. A nova legislação favorecia, em especial, as empresas que se dedicavam à produção de material eléctrico, com o objectivo final de dar resposta às necessidades do Plano de Electrificação Nacional.

Inicialmente dedicada à produção de motores eléctricos, a EFACEC dá, a partir de 1957, os primeiros passos na afirmação da sua capacidade tecnológica e industrial ao dedicar-se também à produção de transformadores. Em 1958, a CUF decidiu alienar a totalidade da sua posição aos ACEC, que assim se tornaram o sócio maioritário da empresa. Os ACEC (*Ateliers de Constructions Eléctriques de Charleroi*), parceiro tecnológico escolhido na altura da constituição da empresa, eram uma empresa belga fundada em 1881.

No período de 1958 a 1987, beneficiando da política proteccionista nacional e das encomendas da EDP, a estratégia de crescimento da empresa estava direccionada para o mercado nacional. Por outro lado, esta estratégia era o reflexo de uma política dos ACEC, que, como accionista maioritário, com interesses no mercado mundial, praticamente impediam a empresa de praticar uma política de exportação.

Em 1987, através de uma OPV, os ACEC alienaram a sua participação na sociedade. Desta forma, o capital da EFACEC passa a estar disperso por um grupo numeroso de accionistas e a empresa adquire total liberdade na expansão das suas actividades.

Esta alteração, aliada à situação vivida a nível nacional, na década de oitenta, de retracção de investimentos em bens de equipamento, levou, a partir do final dos anos oitenta, a uma estratégia de penetração sistemática nos mercados externos.

3. Do final da década de 80 ao final da década de 90

A situação vivida pela EFACEC no final dos anos 90 reflecte, em grande parte, o enquadramento que deu origem à sua criação - política protecctionista - e o facto da empresa ter tido, até finais dos anos 80, um sócio maioritário que restringiu a sua expansão para o mercado internacional.

A década de oitenta, em especial o ano de 1987, representa um período de redefinição das grandes opções estratégicas da empresa, as quais passam a assentar em quatro vectores fundamentais:

- modernização das suas instalações fabris, dotando a empresa de condições de produção das mais avançadas da Europa;
- aposta em áreas de tecnologia de ponta;
- aposta na capacidade exportadora da empresa e na sua internacionalização;
- reorganização interna por grandes áreas de negócio e início do processo de filializações.

Nos anos de 1987 a 1989 assiste-se à implementação da estratégia de internacionalização, com a criação de uma estrutura de agentes, delegações e filiais que cobria a generalidade dos países europeus. Esta rede levou ao rápido crescimento das exportações, consubstanciado nos sectores dos motores eléctricos e transformadores (70% do volume de exportações).

O processo de reorganização conduz, em Junho de 1990, à criação das primeiras empresas afiliadas, detidas a 100% pela EFACEC - Empresa Fabril de Máquinas Eléctricas, S.A., e do Grupo EFACEC. As empresas criadas nesta fase resultaram da autonomização de áreas de actividade da EFACEC e passaram a gerir os seus produtos, mercados e clientes de forma integrada. Este processo permitiu reforçar a agressividade comercial de cada área de negócio específica, valorizando e inculcando um maior rigor e disciplina na gestão.

Na primeira metade da década de noventa, a generalidade dos indicadores económicos, na Europa, denuncia uma acentuada quebra no crescimento económico que contrasta com a conjuntura favorável dos anos 1985 a 1989 (Figura 1). Em Portugal, o fim do primeiro Quadro Comunitário de Apoio, seguido dos difíceis anos de preparação para a Moeda Única, conduziram a uma travagem do investimento público e a um período de recessão entre 1990 e 1994.

Figura 1 – Taxas de Crescimento do Produto Interno Bruto

Taxas de Crescimento do Produto Interno Bruto				
% anuais	1961-1973	1974-1985	1986-1990	1991-1995
Portugal	6,9%	2,2%	5,7%	1,7%
EUR 15	4,7%	2,0%	3,2%	1,5%
United States	4,4%	2,8%	3,2%	2,5%

Fonte: Comissão Europeia – Primavera de 2004

Apesar da conjuntura, na primeira metade da década de 90, o grupo EFACEC prossegue com a sua estratégia de internacionalização: cresce a rede de agentes na América Latina e no Médio Oriente, e no final de 94 o Grupo está presente em 52 países (vide Anexo I – Cronograma histórico das principais actividades de diversificação de mercados).

Para além de uma aposta forte na diversificação e consolidação de mercados, que envolveu elevados investimentos, o Grupo prosseguiu na diversificação das suas actividades em áreas afins (vide Anexo II – Cronograma histórico das principais actividades de diversificação de actividades).

Até à entrada em funcionamento do mecanismo das taxas de câmbio e posterior introdução do euro, a competitividade dos preços da EFACEC era reforçada permanentemente com as políticas de desvalorização do escudo levadas a cabo pelo Estado. A partir daí, a EFACEC deixou de beneficiar dos efeitos da competitividade artificial que aquelas criavam. No entanto, estas políticas prejudicaram a EFACEC na medida em que não a obrigaram a mais cedo adaptar a sua estrutura de custos à competitividade do mercado internacional.

Apesar dos esforços desenvolvidos para fazer face ao fraco conhecimento do nome EFACEC no mercado internacional, de forma a captar o interesse de potenciais clientes a empresa foi obrigada a praticar preços muito competitivos.

No início de 1997 dá-se início a um processo de reorganização que tinha como principal objectivo preparar o grupo EFACEC para os grandes desafios da mundialização e globalização das suas actividades.

No âmbito deste processo o Grupo procedeu à criação de uma nova estrutura na Área de Internacionalização e à definição de três prioridades: i) globalizar as compras a nível mundial procurando as melhores condições de qualidade, preço e fiabilidade dos fornecedores; ii) proceder ao desenvolvimento de produtos e equipamentos, adaptando-os às necessidades específicas de cada um dos clientes a nível mundial; iii) manter operacional e consolidar a estrutura internacional de Agentes, Delegações e Filiais já existente nas áreas definidas como prioritárias.

Foi definido como objectivo, nesta segunda fase de internacionalização, a participação em *joint ventures* com parceiros em mercados considerados estratégicos. Pretendia-se desta forma apoiar a consolidação de posições, nas competências técnicas e tecnológicas da EFACEC e na sua capacidade para transferir tecnologia e fornecer formação técnica.

Na mensagem do Presidente no Relatório e Contas de 1998, podia ler-se:

“O Grupo EFACEC tem sido capaz de se posicionar de uma forma positiva neste ambiente de rápida mudança, actuando em três áreas fundamentais:

- alargamento da sua base de negócios a um número crescente de países diminuindo, assim, a sua exposição às crises regionais;
- introdução em novas áreas de negócio, nomeadamente nas telecomunicações, nos serviços (nas áreas das Tecnologias de Informação, das redes eléctricas) e na gestão de concessões;
- o reforço constante nas áreas tradicionais do Grupo quer através do desenvolvimento de novos produtos de maior valor tecnológico, quer pelo alargamento dos meios produtivos quer em território nacional quer no estrangeiro.”

O facto da origem do Grupo estar relacionada com a fabricação de produtos levou a que, até finais da década de 90, a sua estratégia de internacionalização assentasse numa lógica de exportação de produtos. Ao longo da década de 90, a estratégia de internacionalização não foi uniforme para todos os países. Houve países em que a EFACEC apostou numa presença local em termos industriais, fazendo acordos com parceiros locais e transferindo tecnologia, como é o caso de Macau, China, Argentina e Moçambique, e, outros países, a grande maioria, onde a estratégia de internacionalização assentou na exportação. Nestes casos, a EFACEC apostou numa representação comercial, através de um agente ou distribuidor.

4. O final da década de 90

“In fact, it appears that when taken to excess the same things that drive success also cause decline”¹

Com o aumento da competitividade provocado pela abertura e globalização dos mercados, a EFACEC reconheceu que a chave do sucesso não estava no preço, no qual estava em desvantagem por uma questão de escala, mas na diferenciação.

Assim, a diversificação da paleta de produtos entretanto ocorrida e a necessidade de acrescentar valor aos produtos fornecidos através de uma estratégia de diversificação, conduziram à necessidade de evoluir duma lógica assente na exportação de produtos, para uma lógica assente na venda de sistemas.

¹ Miller, 1992.

Em resposta às alterações entretanto ocorridas, e tendo em vista o reforço e a consolidação da competitividade do Grupo EFACEC, foram aprovados, em Dezembro de 1999, os princípios orientadores de uma nova estratégia, os quais passamos a descrever:

- reorganização da estrutura de negócios e empresas em áreas estratégicas de negócio, orientadas para a satisfação das necessidades globais dos clientes, onde as sinergias do Grupo fossem optimizadas, permitindo a transição de uma lógica de produto para uma lógica de sistemas e soluções integradas e diferenciadoras;
- reforço da coesão e da eficiência dos principais processos internos do Grupo;
- desenvolvimento de uma Nova Cultura assente nos pilares fundamentais da Satisfação do Cliente, da Melhoria Contínua e do Envolvimento Criativo dos seus Colaboradores.

“A nova equipa de gestão veio com uma estratégia muito diferente, muito renovadora e tentou aplicar nova dinâmica. Tentou implementar um novo estilo de gestão, com objectivos ambiciosos, com maior dinâmica ao nível da formação e planeamento a médio e longo prazo (que não existia). Essa estratégia começou a ser delineada, partilhada até, com as pessoas de cá, mas para a pôr em prática foi escolhido um *staff* muito mais da confiança desse novo Presidente, o que limitou a sua operacionalização. Aí foi o grande erro, abafou os quadros da empresa, e não conseguiu criar espírito de grupo. As pessoas não estavam mobilizadas para participar.”²

No prosseguimento da nova estratégia, as actividades e empresas do Grupo EFACEC foram reorganizadas, em três áreas de negócio (para maior detalhe consultar Anexo III):

- Engenharia, Ambiente e Serviços;
- Energia;
- Telecomunicações, Logística e Electrónica.

Cada uma das três áreas de negócio passou a ter uma estrutura orgânica e responsáveis próprios, sendo orientadas para as necessidades globais dos clientes de forma a optimizar as sinergias do Grupo.

² Entrevista realizada ao Director Geral da EFACEC DT, no período de Setembro a Dezembro de 2003.

Com a nova organização, pretendia-se o reforço da coesão e dos processos internos e o desenvolvimento de uma cultura assente na satisfação das necessidades dos clientes.

Porém, a implementação da lógica de fornecedor de sistemas e soluções integradas, deparou com uma dificuldade: a rede de filiais e agentes que existia tinha sido montada para a venda de produtos e não estava preparada, nem em termos de conhecimentos, nem de motivação, para as dificuldades acrescidas da venda de sistemas.

“Deparámo-nos com grandes dificuldades a nível dos Agentes. Os Agentes foram contratados, inicialmente, para a venda de produtos o que é uma posição muito cómoda: os produtos passam e eles recebem uma comissão. A venda de sistemas é muito complicada porque tem uma parte local muito importante, obrigava-os a trabalhar arduamente e se calhar eles não tinham sequer conhecimentos suficientes.”³

Por outro lado, a política comercial levada a cabo dirigiu esforços para um conjunto alargado de mercados, tentando responder a todos os cadernos de encargos que apareciam e envolviam grandes negócios. Esta política envolveu um esforço de *back office* elevado, para o qual não existiam, muitas vezes, os recursos suficientes, e traduziu-se em taxas de sucesso reduzidas.

“Espalhámo-nos muito pelo mundo todo: montámos fábrica na Argentina, criámos oficinas em Angola e Moçambique, uma fábrica em Macau, uma fábrica na Malásia, uma fábrica na China, tentámos exportar para todo o mundo, e a rede internacional da EFACEC era considerável, tínhamos grande experiência e muita informação vinda de todo o mundo. Mas não tínhamos capacidade para a digerir nem para a gerir.”⁴

A acrescentar a todos estes factores, durante o ano de 2000 e parte de 2001, a empresa concentrou esforços no estudo de uma eventual parceria com o Grupo espanhol Isolux WAT, a qual não se veio a concretizar. Com a referida operação o Grupo EFACEC pretendia ganhar dimensão e beneficiar das complementaridades e sinergias da eventual

³ Entrevista realizada ao Gestor Responsável pela unidade de negócios TD (EFACEC Engenharia), no período de Setembro a Dezembro de 2003.

⁴ Entrevista realizada ao COO do Grupo, no período de Setembro a Dezembro de 2003.

aliança. No entanto, dada a não concretização da parceria, os impactos para o Grupo foram negativos, quer pelos elevados custos que envolveu o estudo da operação, quer pela inércia que criou em termos da tomada de decisões chave para o futuro da empresa.

“Depois houve a Isolux e as decisões ficaram paradas. Havia a ideia de nos colocarmos lá fora com uma estrutura local, mas entretanto não se sabia qual a estratégia do grupo espanhol, pelo que a decisão foi adiada.”⁵

Alterações na estrutura accionista do Grupo EFACEC

Após a saída dos ACEC do capital da EFACEC em 1987, a maioria do capital esteve disperso em bolsa por um período de cerca de 10 anos. Esta situação foi alterada em 1998 com a tomada de uma participação significativa no capital do Grupo EFACEC pela Cofina, SGPS, S.A..

Esta participação viria a ser alienada, em 1999, tendo sido reforçadas as posições detidas pelos accionistas Têxtil Manuel Gonçalves, S.A. e Sr. Eng. Fernando Pinto Oliveira.

No início do ano 2000, após o pedido de renúncia do Sr. Eng. Sabino Marques, o Conselho de Administração elegeu para seu novo Presidente o Sr. Eng. Correia de Moraes.

Em 2000, o Grupo Têxtil Manuel Gonçalves elevou a sua participação para 25,4% e a José de Mello – SGPS, S.A., adquiriu as acções detidas pelo Sr. Eng. Fernando Pinto Oliveira, passando a deter 25,4% do capital social da EFACEC Capital, SGPS, S.A..

Estas alterações na estrutura accionista da empresa representam o ressurgimento da figura de “dono da empresa” que tinha desaparecido aquando da dispersão do capital em bolsa, e resultaram numa maior preocupação com a rentabilidade e controlo dos investimentos. Por outro lado, as exigências do mercado em termos de transparência e

⁵ Entrevista realizada ao Director da Unidade de Negócios Águas (EFACEC Ambiente), no período de Setembro a Dezembro de 2003.

divulgação de informação aumentaram bastante, o que veio acentuar os níveis de controlo.

“Com a entrada de novos accionistas começou a ver-se uma perspectiva de quem chega de fora, analisa o investimento que fez e interessa-se por uma rentabilidade do dinheiro que gasta. Começou aqui uma leitura mais acutilante relativamente aos resultados e à maneira como eram construídos.”⁶

5. A entrada no século XX e os primeiros sinais de crise

Apesar da reorientação estratégica definida em finais de 1999, não foi possível atingir as metas definidas, e no final do ano 2000 aparecem os primeiros sintomas da crise que a empresa estava a viver.

O forte crescimento das vendas, verificado nos últimos anos, tinha sido alcançado à custa de um elevado nível de alavancagem, de margens brutas muito baixas e de elevados custos de estrutura. Esta situação veio a reflectir-se nos resultados de 2000 e 2001 (Figura 2).

Figura 2 – Evolução da Situação Económico-Financeira de 1998 a 2001 – Demonstração de Resultados

Milhões de Euros	1998	1999	2000	2001
Carteira de Encomendas	194,4	236,6	285,1	270,4
Encomendas Recebidas	240,4	289,3	266,8	226,9
Volume de Negócios	237,8	242,2	225,6	234,4
Mercado Interno	160,3	150,5	133,8	135,8
Mercado Externo	77,4	91,6	91,8	98,6
EBITDA	20,9	21,0	19,4	6,5
Margem EBITDA	8,6%	8,7%	8,0%	2,7%
Resultados Extraordinários	-0,3	-1,0	-19,5	-10,9
EBT	7,5	5,0	-15,7	-28,8
EAT	5,8	3,7	-10,8	-25,0

Fonte: Relatórios e Contas Consolidadas EFACEC

⁶ Entrevista realizada ao Director da Unidade de Negócios Águas (EFACEC Ambiente), no período de Setembro a Dezembro de 2003.

Como se pode verificar pela análise do quadro, no período em análise, apesar do aumento do volume de negócios, verificou-se uma deterioração da margem EBITDA e dos resultados líquidos. A este facto não foi alheio o aumento das perdas extraordinárias, o qual se deveu, fundamentalmente, a custos com o processo de redução de efectivos, com problemas em obras em curso, e com os investimentos no Oriente.

A deterioração dos resultados, a par com o aumento do nível de endividamento, provocou uma deterioração da solidez financeira da empresa (Figura 3).

No período de 1998 a 2001, verificou-se uma redução do rácio de autonomia financeira, que passou de 38% para 20%, e um aumento do nível de endividamento de 54% para 170% dos capitais próprios.

A remuneração dos capitais próprios também sofreu uma deterioração, passando de 6,2% para valores extremamente negativos.

Figura 3 – Evolução da Situação Económico-Financeira de 1998 a 2001 – Balanço

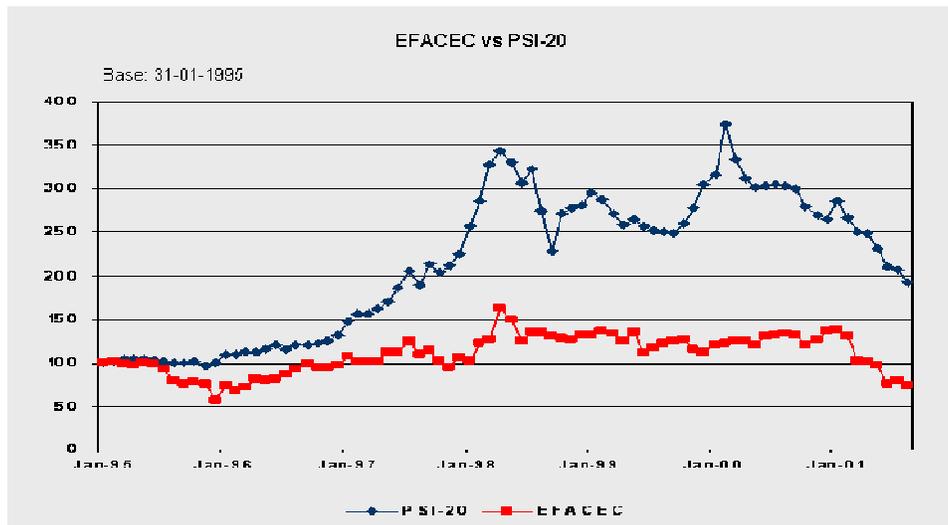
Milhões de Euros	1998	1999	2000	2001
Activo Líquido	244,2	250,4	272,8	255,0
Capital Próprio	93,6	93,1	79,8	50,0
Passivo	149,4	155,1	191,2	203,7
Divida Financeira M/L Prazo	22,8	33,5	16,7	32,0
Divida Financeira Curto Prazo	96,6	88,0	117,4	127,2
Autonomia Financeira	38%	37%	29%	20%
Endividamento (Div. Fin / CP)	54%	60%	95%	170%
Div. Financeira / EBITDA	2,4	2,7	3,9	13,0
ROE	6,2%	3,9%	-13,5%	-50,0%

Fonte: Relatórios e Contas Consolidadas EFACEC

Para maior detalhe dos resultados económico-financeiros do período 1989-2003, *vide* Anexo IV.

Os resultados do Grupo EFACEC reflectiram-se na cotação das suas acções: de Abril de 1998 até Setembro de 2001 a cotação teve uma variação negativa de cerca de 70%. No período anterior, de Janeiro de 1995 até 1998, as acções da EFACEC tiveram um comportamento positivo mas pior que o do PSI-20 (Figura 4).

Figura 4 – Evolução das Cotações EFACEC vs PSI-20



Fonte: Bloomberg

De acordo com alguns colaboradores da empresa, a crise apesar de só se fazer notar nos resultados de 2000 e 2001, já vinha de trás: “Nos últimos 3 anos (1999-2001) o declínio foi mais visível mas já vem de trás. Os sintomas de crise foram de certa forma atenuados pelo facto de haverem determinados negócios que eram balões de oxigénio e que permitiram atenuar o declínio”⁷.

As principais razões atribuídas para o declínio estão relacionadas com a estratégia de internacionalização, sobretudo com as perdas nos investimentos realizados no Oriente (Fábrica de Macau e da China).

⁷ Entrevista realizada ao Director Geral da EFACEC DT, no período de Setembro a Dezembro de 2003.

“Os problemas tiveram a ver com os negócios internacionais em que houve o disparar em muitas frentes, muitos investimentos, em muitos mercados, em mercados distantes e diferentes.”⁸

Relativamente aos investimentos no Oriente, o problema agravou-se devido à insistência em determinadas práticas que acentuaram as perdas e não permitiram estancar as perdas mais cedo: “Para tentar salvar esses investimentos entrou-se no sistema de: já agora mais 200 mil contos, e já agora mais 300 mil contos”⁹.

6. A recuperação

No último trimestre de 2001, com a entrada de uma nova Administração, e face aos resultados do ano anterior, foram definidas novas prioridades.

A primeira fase da nova gestão foi marcada por uma política de estabilização da crise. A gravidade da situação requeria medidas urgentes que permitissem estancar as perdas e gerar *cash flow* suficiente para fazer face às necessidades de curto prazo.

Era imprescindível iniciar um período de controlo rigoroso de custos e investimentos e de emagrecimento da estrutura. Por outro lado, era essencial e urgente reconquistar a confiança do mercado (colaboradores, accionistas, clientes, bancos).

Assim, e até estabilização da situação, foi decidido concentrar esforços nos mercados mais rentáveis, nos clientes que já conheciam e confiavam na EFACEC, e nos produtos EFACEC comprovados no mercado.

A estratégia seguida até ao ano 2000 tinha procurado criar valor através do aumento do volume de negócios, centrando-se em:

- Novos mercados;

⁸ Entrevista realizada ao Gestor Responsável pela Unidade de Negócios Transportes (EFACEC Engenharia), no período de Setembro a Dezembro de 2003.

⁹ Entrevista realizada a um Administrador não Executivo do Grupo, no período de Setembro a Dezembro de 2003.

- Novos produtos;
- Criação de *joint ventures*;
- Rede internacional extensa;
- Dispersão de mercados → bilhete de entrada caro;
- *R&D* muito alto;
- *Business Plans* pouco aprofundados;
- Debilidade de *back office*;

O reposicionamento estratégico, definido no final de 2001, visava a criação de valor através da Selecção de Bons Negócios. Para tal, definia como aspectos centrais:

- Centrar a atenção nos mercados e negócios de rentabilidade assegurada;
- Acompanhar a evolução dos mercados onde o grupo tinha conquistado posição mas que tinham gerado perdas;
- Reduzir a rede internacional segundo rácios adequados de custo / benefício;
- Adequar a estrutura produtiva em meios humanos e de produção à actividade lucrativa;
- Optimizar o design dos produtos.

No decorrer da implementação desta estratégia, foram definidos cinco objectivos fundamentais para o ano de 2002:

- Forte redução das dívidas de terceiros/clientes (objectivo principal: reduzir o endividamento e consolidação deste a prazo);
- Rentabilização dos activos, principalmente os não operativos (objectivo principal: reduzir o endividamento e consolidação deste a prazo);
- Dar prioridade ao esforço comercial na captação de encomendas com margens adequadas (focalização em mercados conhecidos, nomeadamente no mercado doméstico, evitando inerentes custos de penetração em novos mercados / novos produtos);
- Mobilização continuada do Grupo no sentido de exceder as expectativas dos seus clientes quanto a Prazos e Qualidade, e Inovação na adaptação de Soluções ao Cliente (factor diferenciador face aos concorrentes, cuja vantagem competitiva resulta de economias de escala, consequência das grandes séries de produção standardizada);

- Continuação da forte redução de custos, já iniciada em 2001.

De seguida, passam-se a descrever os aspectos fundamentais das políticas seguidas pela nova Administração no período compreendido entre o último trimestre de 2001 e a actualidade, e os resultados obtidos.

Projecto RH (Recursos Humanos)

Nos primeiros trimestres do ano 2001, os sinais de crise eram visíveis através do descontentamento e desmotivação generalizados de todos os colaboradores.

Para ultrapassar este problema foi fundamental o estilo de liderança da nova Administração que, através da aposta numa gestão participativa e de aproximação total às pessoas, conseguiu recuperar os colaboradores do desânimo em que se encontravam e fazê-los acreditar no futuro da empresa.

Foi inculcada nos colaboradores a noção de responsabilidade pelos resultados da empresa e pela participação activa para a construção dos mesmos.

“O Eng. Cardoso Pinto faz uma gestão muito participativa, envolvendo não só as primeiras linhas, mas as linhas abaixo e fazendo com que os *managers* envolvam cada vez mais os outros colaboradores, procurando um envolvimento cada vez maior, em cascata, para que as pessoas sintam que têm responsabilidades e que têm que participar, que cá estar as obriga a serem um elemento activo na cultura da organização. Há uma motivação muito grande.”¹⁰

Em carta da Administração dirigida aos colaboradores da empresa, no início de Janeiro de 2002, lia-se: “À semelhança do que já fizeram os nossos concorrentes, com quem competimos diariamente, é absolutamente necessário:

- Focar e melhorar a nossa eficácia comercial (com sentido económico);
- Tornar os produtos competitivos em termos de prazo, qualidade e custo;

¹⁰ Entrevista realizada à Directora de Comunicação do Grupo EFACEC, no período de Setembro a Dezembro de 2003.

- Rentabilizar os nossos activos.

Em resumo, aumentar a eficiência e eficácia de cada um de nós e de cada uma das nossas equipas. Cada um de nós deve contribuir como se fosse um “empresário” face à sua função ou posto de trabalho no Grupo, com a criatividade e inovação necessárias à situação que pretendemos melhorar.”

Paralelamente, foi feita uma aposta nas pessoas do Grupo, que se considerava terem os *skills* mais adequados para o desempenho de determinadas funções chave.

Desde logo o Presidente iniciou uma política de comunicação frequente com os colaboradores da empresa, através do envio de Mensagens escritas, e realização de reuniões e almoços semanais com os colaboradores da empresa. As primeiras mensagens procuravam, de uma forma transparente e directa, transmitir a realidade quanto às dificuldades que a empresa atravessava. O Presidente procurava, simultaneamente, transmitir a gravidade da situação e a esperança na construção de um futuro mais promissor, só possível de atingir com o esforço e empenho de Todos.

“O Eng. Cardoso Pinto soube transmitir a realidade dos factos, porque até à data as pessoas sabiam que as coisas estavam mal, mas há sempre no mais íntimo de cada um a ideia de que isto vai dar a volta. Apesar de tudo, as pessoas até àquela data ainda não sentiam muito bem o que seria o impacto dos resultados negativos que estávamos a ter consecutivamente.”¹¹

As linhas orientadoras das Mensagens do Presidente eram:

- Realismo quanto às dificuldades;
- Entusiasmo / motivação / satisfação pessoal e profissional pela acção de relançamento;
- Informação dos objectivos e partilha dos sucessos / insucessos.

Foram realizadas várias sessões de trabalho com os responsáveis pela gestão das várias empresas do Grupo, cujo objectivo principal era auscultar a opinião dos colaboradores sobre a estratégia a seguir.

¹¹ Entrevista realizada ao Director Geral da EFACEC DT, no período de Setembro a Dezembro de 2003.

Para além disso, todas as semanas o Presidente almoça (ainda hoje assim acontece) com equipas das várias empresas do Grupo, com o objectivo de manter os laços de proximidade aos negócios e saber como as coisas estão a evoluir.

No início de 2003 foi lançado o projecto “EFACEC como Empregador de Referência”, o qual assenta na melhoria contínua dos diferentes processos de Gestão dos Recursos Humanos.

De uma forma geral, as políticas prosseguidas no desenrolar deste projecto pretendem fomentar os níveis de confiança entre a gestão e os colaboradores, a equidade na compensação e nos benefícios, e o desenvolvimento contínuo de oportunidades de aprendizagem.

Neste âmbito, foi implementado um conjunto de medidas que pretende reflectir nos ganhos individuais de cada colaborador o seu contributo para os resultados do negócio.

Ainda ao nível dos recursos humanos, a EFACEC manteve a aposta nos colaboradores com formação superior e secundária, que no seu conjunto representavam no final de 2003, cerca de três quartos do total (Figura 5). Esta situação decorre da presença do Grupo em novas áreas de negócio, onde é necessária formação académica de níveis mais elevados.

Figura 5 – Níveis de escolaridade

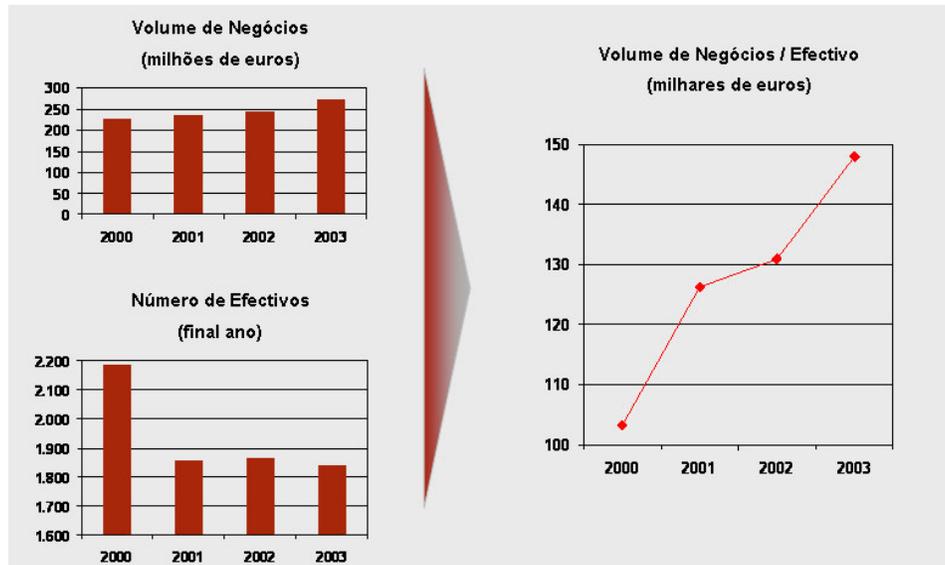
Níveis de Escolaridade	2000	2001	2002	2003
Ensino Básico (1º e 2º ciclo)	30,0%	25,5%	25,0%	25,0%
Ensino Secundário	35,0%	39,5%	40,0%	40,0%
Formação Superior	35,0%	35,0%	35,0%	35,0%

Fonte: Relatórios e Contas Consolidadas EFACEC

No período de finais de 2000 a finais de 2003, foi possível verificar um aumento da produtividade, medido em termos de vendas/efectivo, para o qual contribuiu o aumento

das vendas e a política de redimensionamento dos efectivos levada a cabo nos anos mais recentes (Figura 6).

Figura 6 – Volume de Negócios por Efectivo



Fonte: Relatórios e Contas Consolidadas EFACEC

Em síntese podemos afirmar que as medidas implementadas na área dos recursos humanos, cujos objectivos principais eram reduzir o nível de desmotivação e aumentar o nível de responsabilização de todos os colaboradores, tiveram resultados extremamente positivos a estes níveis que se reflectiram no aumento da produtividade por efectivo.

Política de Comunicação Interna e Externa

Também ao nível da comunicação institucional se verificaram alterações na estratégia seguida pelo Grupo EFACEC.

Dentro das linhas de orientação da Política de Recursos Humanos referidas anteriormente, foi considerado que a comunicação interna tinha como missão aproximar todos os colaboradores do Grupo EFACEC através da partilha de informação e de conhecimento.

No sentido de promover o desenvolvimento de uma Cultura de Grupo cada vez mais forte e coesa, com elevados níveis de Capital Humano, foi definido como objectivo da comunicação interna:

- Desenvolver e reforçar os Valores e a Cultura do Grupo;
- Desenvolver mecanismos que permitam a cada um dos colaboradores do Grupo, ter igualdade de oportunidades no acesso à informação;
- Melhorar os níveis de conhecimento e informação do Grupo sobre o exterior (mercado, concorrentes, parceiros, etc.) com o consequente aumento do Capital Humano e Intelectual;
- Potenciar o desenvolvimento e a maximização das redes de conhecimento internas, gerando e desenvolvendo sinergias com máximo retorno.

Tendo por objectivo atingir e promover os princípios atrás enunciados, a Direcção de Comunicação tem vindo a desenvolver diversas actividades de entre as quais se destaca a publicação de uma news letter bi-mensal, a Gestão da Intranet do Grupo e interface com as Intranets das empresas, a Gestão de quiosques multimédia, a Gestão de diversos eventos corporativos e a dinamização da comunicação descendente, ascendente e lateral.

Em termos de Comunicação Corporativa, a empresa pretende que esta área contribua para o posicionamento e imagem da EFACEC no mercado como parceiro preferencial nos seus domínios de intervenção. Nesse sentido, todas as iniciativas desenvolvidas visam transmitir uma imagem de parceiro preferencial no domínio tecnológico, assente em elevados padrões de qualidade e fiabilidade.

Os principais objectivos da comunicação corporativa estão em linha com toda a estratégia definida para o Grupo EFACEC e são os seguintes:

- Desenvolver e reforçar a Imagem, a Marca e a Identidade EFACEC;
- Trabalhar a Identidade Corporativa, nomeadamente pela sua normalização;
- Reforçar, de forma estruturada, a presença EFACEC nos Média;
- Enfatizar, sempre, os negócios transnacionais, transversais, multidisciplinares;
- Apoiar a Administração e o Marketing na aproximação privilegiada aos clientes de elevado nível.

As medidas desenvolvidas em termos de comunicação, cujo objectivo principal era contribuir para o reforço da imagem do Grupo EFACEC junto dos seus *stakeholders*, tiveram resultados bastante positivos na medida em contribuíram para o desenvolvimento de uma cultura de Grupo mais forte e coesa e para o aumento do nível de confiança dos *stakeholders*. Estes resultados são visíveis quer no maior empenho e motivação dos colaboradores quer na evolução das cotações das acções da EFACEC.

Política Comercial e de Marketing

Este período caracterizou-se, de uma forma geral, pelo desenvolvimento de uma cultura menos industrial e mais virada para as necessidades específicas do cliente.

Muitas das medidas implementadas nesta fase, faziam parte das orientações definidas no final de 1999, mas que, não tinham tido, até à data, resultados práticos, devido, em grande medida, à falta de motivação referida anteriormente.

Numa primeira fase, em termos de política comercial, foi feita uma aposta na consolidação do *home market*, que se reflectiu no aumento da percentagem de vendas para o mercado interno (Figura 7).

Figura 7 – Vendas por Mercado



Fonte: Relatórios e Contas Consolidadas EFACEC

No entanto, face ao facto de, no médio prazo, se perspectivar que o crescimento do mercado doméstico será inferior ao de outros mercados estrangeiros, onde a EFACEC já detém posições significativas, foi necessário efectuar uma selecção dos mercados alvo para os quais a empresa deverá direccionar a sua política comercial.

Para dar resposta à necessidade de identificação de mercados alvo e fomento de uma cultura que privilegia a supremacia do Mercado e do Cliente, foi dada prioridade ao Marketing.

Assim, no âmbito da implementação do Programa de Marketing, foram constituídas equipas de trabalho, por actividade, que fizeram, com base na definição de critérios de atractibilidade, a segmentação dos mercados, a definição da oferta, e a definição dos canais de distribuição a utilizar em cada um deles.

Esta análise teve em consideração as especificidades do Grupo EFACEC, nomeadamente o facto deste se querer posicionar como fornecedor sistemista e não fabricante de produtos competindo em economias de escala, e procurou identificar os segmentos que privilegiam o “*taylor made*” / “*customised solutions*”, que os grandes concorrentes produtores em grandes séries não cobrem com vantagens competitivas.

“Há grandes concorrentes, p.ex. Siemens e Alstom, que não fazem fatos à medida. Querem vender o seu produto standard e o cliente ou quer assim ou não quer. Eles também não estão interessados em trabalhar pequenas obras.”¹²

“Nalguns casos o nosso posicionamento é fugir mesmo das grandes escalas. Aquilo que são dimensões que não se coadunam com a nossa, não vale a pena lá estar, temos que ser muito mais selectivos.”¹³

¹² Entrevista realizada ao Gestor Responsável pela Unidade de Negócios Sistemas Industriais (EFACEC Engenharia), no período de Setembro a Dezembro de 2003.

¹³ Entrevista realizada ao Director Geral da EFACEC DT, no período de Setembro a Dezembro de 2003.

A análise feita teve ainda em consideração a selecção de mercados sofisticados, como é o caso do mercado Norte Americano e do mercado Europeu, onde a EFACEC tem as vantagens inerentes à elevada qualidade dos seus produtos.

Como resultado do trabalho desenvolvido, foram definidos, em termos de mercado internacional ao nível macro, os seguintes mercados alvo, a privilegiar no médio prazo:

- a região do Magreb e os PALOP's; a América Central e alguns países da América do Sul; o Brasil – mercados que apresentam grandes crescimentos de consumo energético;
- os Estados Unidos – mercado sofisticado, em que a EFACEC foi credenciada por um dos maiores produtores de energia eléctrica (qualificada entre 3 produtores mundiais para oferecer equipamento) e em que a qualidade do produto tem sido factor determinante;
- os países da Europa de Leste candidatos a entrar na Comunidade Europeia.

Paralelamente, foi dada maior ênfase à abordagem transversal dos negócios do Grupo e fomentada uma cultura sinérgica em desfavor duma postura de conglomerado.

Cada vez mais, é inculcido no espírito dos colaboradores da área comercial a necessidade de uma abordagem ao Cliente completa e integrada, por oposição à abordagem feita anteriormente de cada uma das áreas *per si*.

Neste sentido, tem sido fundamental o trabalho efectuado ao nível da comunicação interna, no âmbito do qual tem sido incentivada a circulação horizontal de informação sobre cada uma das áreas de negócio.

“Em termos de grupo nota-se, com esta gestão, e muito por uma capacidade que o Eng. Cardoso Pinto tem de colocar as pessoas a funcionar umas com as outras, que há muito mais informação que circula horizontalmente. Antigamente a circulação da informação era muito vertical.”¹⁴

¹⁴ Entrevista realizada ao Director da Unidade de Negócios Águas (EFACEC Ambiente), no período de Setembro a Dezembro de 2003.

Por outro lado, tem-se tentado passar de uma abordagem comercial e de marketing standard para todos os clientes, para uma maior customização por segmento e dimensão dos clientes. Este facto é de grande relevância quando se verifica que a carteira de clientes do Grupo apresenta uma enorme diversidade de clientes, em termos de dimensão, em termos de produtos adquiridos e em termos de tipo de contrato estabelecido (compra de produto *vs* compra de sistema *vs* contratos *turn key*)

Em termos de internacionalização, deu-se a criação de uma área responsável pela mesma, a EFACEC Internacional, a qual visa responder à necessidade de uma abordagem transversal integrada: estar presente no exterior oferecendo toda a paleta de produtos e serviços do Grupo.

Em suma, verifica-se uma tendência crescente para a passagem de uma cultura mais tecnicista, de engenheiros, para uma cultura de marketing.

As medidas implementadas ao nível das políticas comercial e de marketing tiveram como principais objectivos fomentar uma cultura que privilegia a supremacia do Mercado e do Cliente e aumentar as margens dos negócios. Estas medidas permitiram concretizar um reposicionamento estratégico da empresa que, de acordo com as suas vantagens competitivas, passou a assentar numa estratégia de diferenciação, a uma maior concentração em mercados e segmentos alvo e à introdução de uma nova filosofia de abordagem ao cliente mais completa e integrada. Os resultados positivos destas medidas reflectiram-se no aumento das vendas e das margens do Grupo EFACEC.

Política Financeira

Em 2001, a gravidade da situação enfrentada pelo Grupo EFACEC traduzia-se, em termos financeiros, num reduzido *cash flow* operacional, acompanhado por uma reduzida capacidade de angariação de fundos externamente, por oposição a uma necessidade de satisfazer compromissos de curto prazo.

Para fazer face a esta situação, foram levadas a cabo um conjunto de medidas cujo objectivo principal era gerar *cash flow* e reduzir o endividamento.

De entre as medidas realizadas, com o intuito de gerar *cash flow*, destaca-se a alienação de activos não afectos à exploração e a conversão de activos em liquidez (alienação do edifício de Carnaxide a um Fundo de Investimento, seguido de celebração de contrato de arrendamento).

Tendo em vista a redução do endividamento foi desenvolvido um conjunto de acções de cobrança junto dos clientes, assim como uma melhor selecção dos investimentos e a contenção de despesas de estrutura.

Por outro lado, procedeu-se a uma política de purificação da estrutura internacional que destruía valor. Exemplo disso, é a desactivação da actividade industrial desenvolvida pela EFACEC Oriente, em Macau.

Para além disso, no âmbito das políticas de redução de custos, foi criada uma unidade de Serviços Partilhados, a qual presta serviços às empresas do Grupo numa óptica de Cliente-Fornecedor, permitindo uma maior focagem nos negócios.

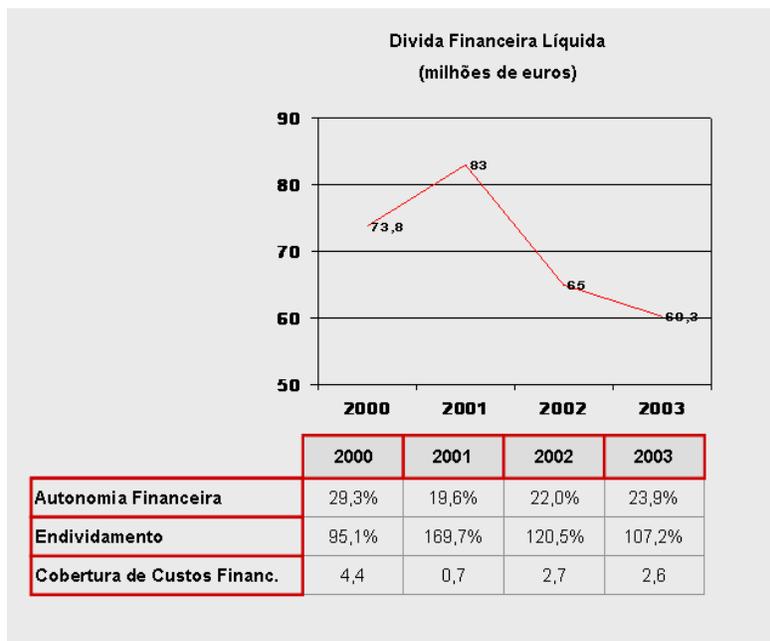
Paralelamente, foi dada prioridade à margem, em detrimento do volume, o que permitiu reduzir as situações destruidoras de valor.

Como resultado das medidas implementadas, no período de 2001 a 2003 foi possível reduzir a dívida financeira líquida de cerca de 83 milhões de euros para cerca de 60,3 milhões de euros, o que representa uma diminuição de 27% (Figura 8).

Esse facto reflectiu-se na melhoria do rácio de endividamento, assim como no de autonomia financeira, o que denota uma maior solidez da estrutura financeira da empresa.

No mesmo período, apesar de perdas cambiais significativas, derivadas das actividades de exportação, verificou-se uma melhoria da cobertura de custos financeiros, a qual só foi possível pela redução dos encargos com a dívida.

Figura 8 – Evolução da Dívida Financeira Líquida



Fonte: Relatórios e Contas Consolidadas EFACEC

As medidas implementadas em termos de política financeira tiveram como objectivos principais gerar *cash flow*, reduzir o nível de endividamento e reduzir custos de forma a estabilizar a crise. As medidas implementadas a este nível permitiram reduzir a dívida financeira, gerar *cash flow*, reduzir as situações destruidoras de valor e aumentar a solidez financeira do Grupo.

Inovação e Desenvolvimento

Para além das actividades de Investigação e Desenvolvimento nas áreas Tecnológicas, a EFACEC lançou um Projecto de Inovação, o EFAInova, cuja Missão é “Desenvolver na organização uma cultura de Inovação, tornando-a num valor do Grupo EFACEC.”¹⁵

¹⁵ Relatório de Gestão e Contas Consolidadas do Grupo EFACEC.

Trata-se de um projecto transversal a todas as empresas do Grupo que transcende a tradicional visão de inovação tecnológica e abarca objectivos de inovação empresarial.

Em 2003, este processo envolveu cerca de 200 colaboradores dos diversos níveis hierárquicos e deu origem à criação do Gabinete de Inovação do Grupo.

O primeiro piloto lançado no âmbito deste projecto tinha como objectivo tornar a EFACEC uma das melhores empresas para trabalhar. Posteriormente, foram lançados mais três pilotos que envolveram três unidades de negócio do Grupo e que permitiram identificar melhorias a vários níveis, nomeadamente organizacional e de processos fabris.

Em síntese, podemos afirmar que os objectivos do Projecto de Inovação de desenvolver uma cultura de inovação empresarial foram conseguidos através do desenvolvimento do projecto em várias unidades do Grupo EFACEC. Para além disso, como resultado deste projecto foi possível identificar um conjunto de melhorias que se espera venham a contribuir para um aumento da qualidade e redução de custos.

Estrutura Organizativa

O esforço de focagem no desenvolvimento de uma cultura que privilegie a supremacia do Mercado e das necessidades do Cliente conduziu a alterações na estrutura organizacional do Grupo EFACEC.

Assim, no sentido de aproveitar as sinergias resultantes da existência de competências diversificadas nas várias unidades e empresas do Grupo EFACEC, bem como reforçar a orientação para o cliente, foram efectuadas alterações estruturais e de organização que conduziram à criação de dois novos pólos: Internacional e Serviços Partilhados (Figura 9).

Figura 9 – Estrutura Organizativa do Grupo EFACEC



Fonte: Relatório e Contas Consolidadas EFACEC

A criação destes dois pólos vem na linha de orientação seguida pelo Grupo EFACEC e de acordo com a qual se pretende fomentar uma cultura de Grupo sinérgica em desfavor de uma postura de conglomerado. Por outro lado, pretende-se com a nova organização, maximizar os benefícios da rede internacional.

A unidade de Serviços Partilhados, onde se inclui uma estrutura transversal de *procurement*, agregou numa única empresa, EFACEC Sistemas de Informação, S.A., os serviços que pela sua natureza e transversalidade são comuns às diferentes Áreas de Negócio e que nalguns casos se encontravam replicados. Com esta agregação de competências a empresa pretende conseguir um aumento da eficácia dos serviços de apoio à produção, uma maior focagem das Áreas Operacionais nos seus negócios e uma redução dos custos de funcionamento. A nova empresa, tal como já foi referido, prestará serviços às empresas do Grupo numa óptica Cliente-Fornecedor, tendo como principal objectivo um elevado padrão de eficácia.

A EFACEC Internacional aglutina “as actividades externas ao mercado nacional antes dispersas por cada um dos negócios”¹⁶.

As acções desenvolvidas ao nível da alteração da estrutura organizativa tiveram como objectivos principais aumentar as sinergias do Grupo e reforçar a orientação para o Cliente. Como resultado da implementação destas medidas foi possível ter uma maior focagem das Áreas operacionais nos negócios e uma redução dos custos de funcionamento (redução dos custos operacionais em percentagem das receitas operacionais de 104,1%, em 2001, para 95,8%, em 2003).

Situação Económico-Financeira

A estratégia seguida de consolidação do *home market* e optimização da utilização dos recursos corpóreos e incorpóreos permitiu à empresa a melhoria dos seus resultados em 2002 e 2003 (Figura 10).

Figura 10 – Evolução da Situação Económico-Financeira de 2000 a 2003 – Demonstração de Resultados

Milhões de Euros	2000	2001	2002	2003
Carteira de Encomendas	285,1	270,4	236,2	231,2
Encomendas Recebidas	266,8	226,9	224,9	262,8
Volume de Negócios	225,6	234,4	244,1	272,0
Mercado Interno	133,8	135,8	150,2	188,2
Mercado Externo	91,8	98,6	93,9	83,8
EBITDA	19,4	6,5	22,6	25,2
Margem EBITDA	8,6%	2,8%	9,2%	9,3%
Resultado Operacional	6,3	-9,9	9,1	11,4
Resultados Extraordinários	-19,5	-10,9	9,2	3,4
EBT	-15,7	-28,8	12,0	9,8
EAT	-10,8	-25,0	6,0	8,3

Fonte: Relatórios e Contas Consolidadas EFACEC

¹⁶ Relatório de Gestão e Contas Consolidadas.

Conforme se pode verificar pela análise do quadro supra, o volume de negócios do Grupo EFACEC aumentou consecutivamente em 2002 e 2003 (4% e 11%, respectivamente), com maior peso do mercado interno (cerca de 70% do total).

Em termos de rentabilidade, verificou-se uma melhoria da margem EBITDA, que passou de 2,8%, em 2001, para 9,3%, em 2003, e que traduz os esforços da estratégia de Selecção de Bons Negócios.

Ao nível dos resultados líquidos, em 2002, verificou-se a inversão da tendência de resultados negativos que se vinha a manter desde o ano 2000. Os resultados líquidos de 2002, cerca de 6 milhões de euros, incluem os efeitos da venda do Edifício da EFACEC localizado em Carnaxide a um Fundo de Investimento Imobiliário. No entanto, mesmo sem o efeito desta operação, o resultado líquido de 2002 já foi positivo (cerca de 1,8 milhões de euros, não considerando a venda do edifício).

Em 2003, os resultados líquidos consolidados situaram-se em cerca de 8,3 milhões de euros, traduzindo a melhoria do resultado operacional e da margem EBITDA.

Figura 11 – Evolução da Situação Económico-Financeira de 2000 a 2003 – Balanço

Milhões de Euros	2000	2001	2002	2003
Activo Líquido	272,8	255,0	252,7	246,7
Capital Próprio	79,8	50,0	55,6	59,0
Passivo	191,2	203,7	195,8	185,3
Divida Financeira M/L Prazo	16,7	32,0	15,7	14,6
Divida Financeira Curto Prazo	59,2	52,8	51,3	48,7
Autonomia Financeira	29%	20%	22%	24%
Endividamento (Div. Fin / CP)	95%	170%	120%	107%
Div. Financeira / EBITDA	3,9	13,0	3,0	2,5
ROE	-13,5%	-50,0%	10,7%	14,1%
Fundo de Maneio	56,4	33,9	36,5	49,2
(meses de vendas)	3,0	1,7	1,8	2,2
Rácio de Liquidez	-0,20	-0,23	-0,11	0,10

Fonte: Relatórios e Contas Consolidadas EFACEC

Como resultado da melhoria das margens e da redução da dívida, ao longo do período em análise, verificou-se uma melhoria do rácio Dívida Financeira/EBITDA (Figura 11).

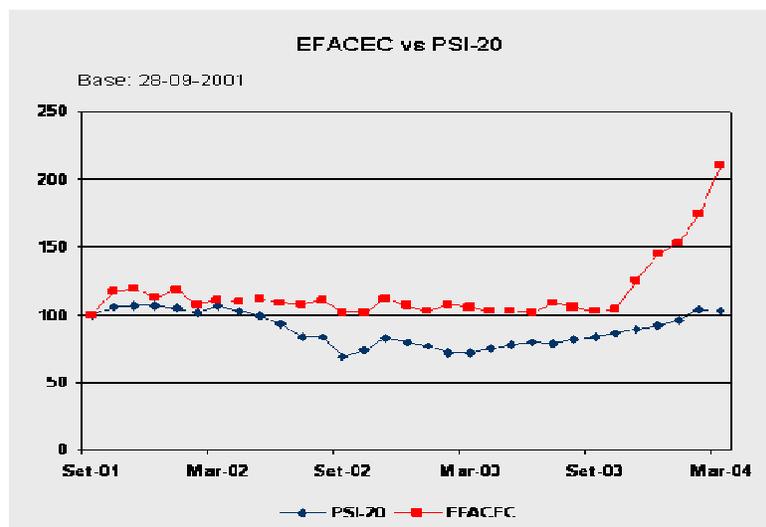
Por outro lado, verificou-se uma melhoria da rentabilidade dos capitais próprios, à qual não foi alheio o efeito da erosão dos capitais próprios, ocorrida em 2001.

Através da análise do rácio de liquidez e de autonomia financeira é possível concluir que a solidez financeira da empresa melhorou, passando uma parte das suas necessidades de curto prazo a ser financiadas por capitais permanentes.

A EFACEC e o Mercado de Capitais

No período compreendido entre Setembro de 2001 e Março de 2004 o comportamento das acções da EFACEC foi melhor que o do PSI-20, tendo valorizado cerca de 111%, face a uma valorização do PSI-20 de cerca de 3% (Figura 12).

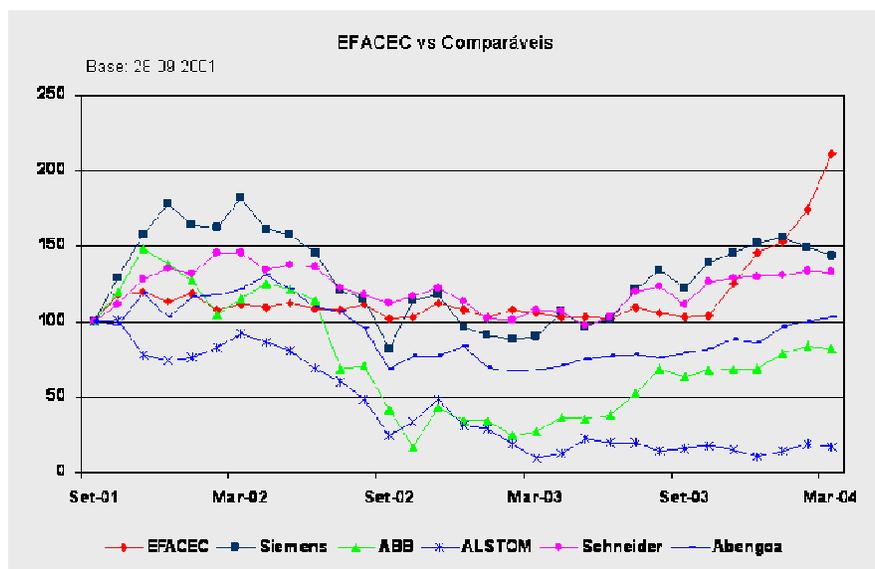
Figura 12 – Evolução das Cotações EFACEC vs PSI-20



Fonte: Bloomberg

No que se refere à análise comparativa com alguns dos seus principais concorrentes (Figura 13), verifica-se que as acções da EFACEC superaram a tendência de crescimento das dos seus concorrentes, tendo valorizado cerca de 111%, enquanto os títulos da Siemens (segundo maior crescimento) valorizaram cerca de 43%.

Figura 13 – Evolução das Cotações EFACEC vs Comparáveis



Fonte: Bloomberg

Tal como se pode verificar pela análise do quadro seguinte, o Grupo EFACEC tem uma dimensão bastante inferior às suas comparáveis, mas apresenta um rácio de rotação do activo mais favorável (Figura 14).

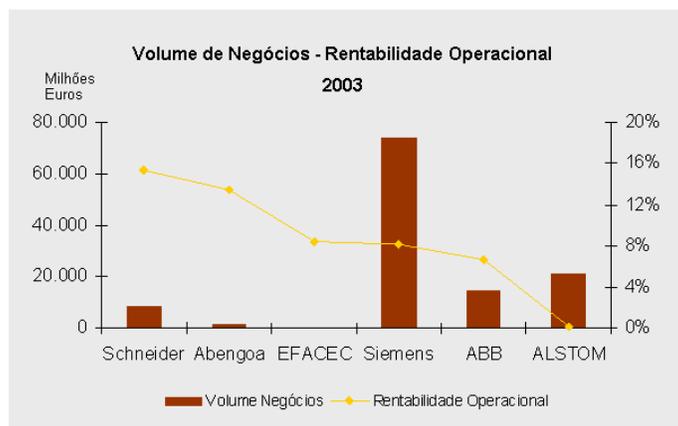
Figura 14 – Dados Económico-Financeiros da EFACEC e Comparáveis

31-12-2003 Milhões de Euros	EFACEC	Schneider	Abengoa	Siemens	ABB	ALSTOM
Activo Líquido	246,7	13.830,2	2.363,1	77.605,0	24.206,5	24.807,0
Capital Próprio	61,4	7.643,0	377,9	24.349,0	2.635,3	853,0
Volume de Negócios	272,0	8.780,3	1.635,3	74.233,0	14.959,4	21.351,0
EBITDA	23,1	1.351,1	220,6	6.023,0	987,7	35,0
EAT	8,3	432,8	47,0	2.445,0	-610,5	-1.381,0
Rotação do Activo	1,1	0,6	0,7	1,0	0,6	0,9

Fonte: Bloomberg

Em termos de rentabilidade operacional, quando comparado com as suas concorrentes, o Grupo EFACEC, apesar da sua menor dimensão, apresenta a terceira melhor taxa de rentabilidade, tendo à sua frente a Schneider e a Abengoa (Figura 15).

Figura 15 – Volume de Negócios e Rentabilidade Operacional EFACEC vs Comparáveis



Fonte: Bloomberg

Síntese dos Indicadores de Recuperação

No quadro seguinte encontra-se uma síntese dos indicadores de recuperação.

Figura 16 – Volume de Negócios e Rentabilidade Operacional EFACEC vs Comparáveis

Milhões de Euros	2000	2001	2002	2003
Volume de Negócios	225,6	234,4	244,1	272,0
Custos Operacionais / Receitas Operacionais	97,3%	104,1%	96,4%	95,8%
Margem EBITDA	8,6%	2,8%	9,2%	9,3%
EAT	-10,8	-25,0	6,0	8,3
Autonomia Financeira	29,3%	19,6%	22,0%	23,9%
Endividamento	95,1%	169,7%	120,5%	107,2%
Dívida Financeira / EBITDA	3,9	13,0	3,0	2,5
ROE	-13,5%	-50,0%	10,7%	14,1%
Fundo de Maneio (meses de vendas)	3,0	1,7	1,8	2,2
Rácio de Liquidez	-0,20	-0,23	-0,11	0,10
Volume de Negócios/Efectivo	103,2	126,2	130,9	147,9
Evolução da Cotação		Dez 2001	Dez 2002	Dez 2003
EFACEC		100,0	94,8	128,4
PSI-20		100,0	74,4	86,2

Fonte: Relatórios e Contas Consolidadas EFACEC, Bloomberg

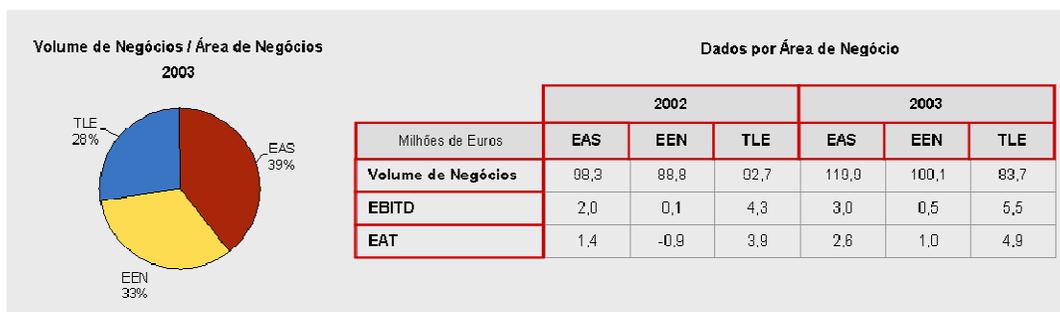
Áreas de actuação do Grupo EFACEC

A EFACEC está estruturada em Áreas de Negócio, agrupadas por pólos de actividade:

- Engenharia, Ambiente e Serviços (EAS);
- Energia (EEN);
- Telecomunicações, Logística e Electrónica (TLE).

Em termos de volume de negócios, a área de Engenharia, Ambiente e Serviços representa a maior fatia com 39% (Figura 17). No quadro abaixo encontram-se alguns indicadores económico-financeiros relativos a estes três pólos de actividade.

Figura 17 – Indicadores Económico-Financeiros / Áreas de Negócio



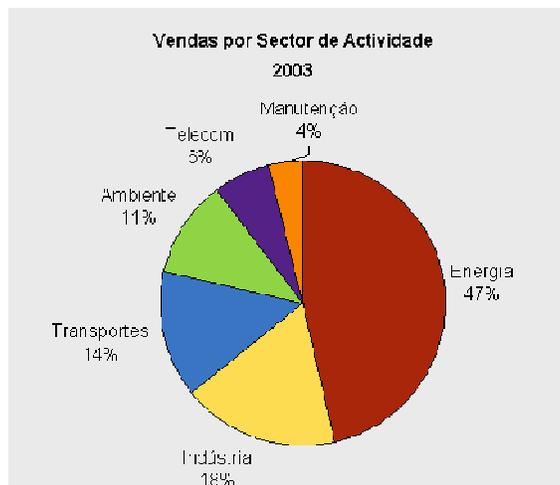
Fonte: Relatório de Gestão e Contas Consolidadas 2002, 2003

Os principais mercados em que o grupo opera são:

- Energia;
- Indústria;
- Transportes;
- Ambiente;
- Telecomunicações
- Manutenção.

O mercado com a maior fatia das vendas, em 2003, foi o mercado da energia, com 47%, seguido da indústria com 18% (Figura 18).

Figura 18 – Vendas por sector de actividade



Fonte: Relatório de Gestão e Contas Consolidadas 2003

O Grupo EFACEC fornece soluções integradas e bens de equipamento para o mercado da produção, transmissão e distribuição de energia. A oferta para este mercado resulta da agregação de competências de sete empresas, que constituem uma cadeia de valor integrada e abarcam desde o projecto, à produção de equipamentos e à concepção de soluções integradas, desenhadas à medida das necessidades dos clientes. Esta área inclui ainda a prestação de serviços de Assistência e Manutenção.

O Grupo oferece soluções de apoio à indústria nos domínios de instalação eléctrica, instrumentação, automação e controle. O Grupo tem participado em obras de assinalável dimensão, nos sectores da siderurgia, cimento, papel, minas, petróleo, petroquímicas e manuseamento de graneis. A sua capacidade e flexibilidade, no desenvolvimento e adaptação de soluções à medida, tem permitido estender a actividade aos construtores/gestores de grandes edifícios (hospitais, bancos, escritórios, edifícios fabris, escolas, estádios e outros).

A oferta para o mercado dos transportes é suportada pelos serviços prestados e pelos produtos vendidos por seis empresas, dos três pólos de actividade. Dentro deste

mercado foram seleccionados segmentos de mercado alvo: Metros Ligeiros, Ferrovias e Metros Pesados, Transportes Rodoviários e Aeroportos. Para estes segmentos, o Grupo EFACEC aposta na afirmação de uma imagem de integrador de sistemas "chave na mão" como forma de rentabilizar as suas diferentes competências.

No mercado do ambiente o Grupo EFACEC actua em dois domínios, Água e Ar, oferecendo soluções integradas que vão desde a concepção e projecto à realização e exploração de sistemas. Nesta área, o Grupo dispõe de competências para fornecer sistemas "chave na mão" de tratamento de água e efluentes (e outros complementares), despoeiramento, lavagem de gases, aquecimento, ventilação, ar condicionado e redes de fluidos.

No mercado das telecomunicações o Grupo fornece sistemas integrados para as áreas de transmissão e *software* de controlo, presta serviços de instalação e assistência pós-venda de equipamentos de telecomunicações bem como gestão e supervisão de equipamentos.

7. Desafios futuros

Apesar do retorno aos resultados positivos, o Grupo EFACEC continua a deparar-se com o dilema que o levou à internacionalização no final da década de 80: "a EFACEC é grande para Portugal e pequena para a exportação"¹⁷.

A internacionalização assume, assim, neste momento, uma das principais prioridades estratégicas para o desenvolvimento e crescimento futuros do Grupo.

Neste sentido está a ser desenvolvida uma nova estratégia de internacionalização que, a médio prazo, tem fundamentalmente dois grandes objectivos:

- Contribuir significativamente para a duplicação da *performance* económico-financeira do Grupo;

¹⁷ Entrevista realizada a um Administrador da EFACEC Internacional, no período de Setembro a Dezembro de 2003.

- Dar continuidade à preocupação de focagem em mercados e clientes alvo, e permitir uma abordagem ao cliente muito mais completa e integrada, garantindo de forma mais segura a sua fidelização em futuros negócios.

Como suporte à implementação desta estratégia foi criada, como referido anteriormente, a EFACEC Internacional, que tem como missão acrescentar valor nos mercados alvo, através da criação de bases locais industriais e de engenharia, sempre que possível, alicerçadas em parcerias comerciais e/ou tecnológicas com entidades locais.

Esta área é transversal ao Grupo, e será constituída por colaboradores dos três pólos de actividade (Engenharia, Ambiente e Serviços; Energia; Telecomunicações, Logística e Electrónica), acumulando perfis, *know-how* e experiências diversas, bem como conhecimento dos negócios naturalmente candidatos à exportação.

Por outro lado, a estratégia de internacionalização também poderá passar, nalguns casos, pela ligação a outras empresas nacionais e ibéricas, com objectivos de internacionalização nos mercados de interesse da EFACEC.

A EFACEC Internacional vai continuar a privilegiar a exportação de sistemas, por oposição à abordagem seguida nos anos 90, de exportação de produtos, e construir a notoriedade e imagem da marca EFACEC utilizando os mesmos pilares com que se impôs em Portugal:

- A alta qualidade e adequação dos produtos e serviços;
- O rigor no comando e controlo dos processos e actividades;
- A flexibilidade e capacidade de customização;
- A postura e a idoneidade ética e técnico-profissional.

III. GRUPO EFACEC – Nota Pedagógica

Apresentam-se de seguida algumas linhas de orientação para a análise e discussão do caso descrito em contexto académico.

1. Objectivos de aprendizagem

Os principais objectivos que pretendemos atingir com a análise do caso são os seguintes:

- Compreender o impacto das características do meio envolvente subjacente à criação da empresa e no qual esta dá os seus primeiros passos, na definição do seu futuro.
- Reflectir sobre os factores que conduzem a situações de declínio.
- Equacionar a problemática da estratégia a seguir pelas empresas portuguesas num contexto de globalização e acréscimo concorrencial – identificação de vantagens competitivas sustentáveis e do posicionamento competitivo mais adequado.
- Reflectir sobre os ingredientes necessários ao sucesso de um processo de *turnaround*.
- Reflectir sobre a importância da Liderança, Motivação e Comunicação em processos de mudança.

No contexto de crescente globalização com que se deparam as empresas, torna-se cada vez mais importante analisar os factores determinantes da sua rentabilidade no sentido de avaliar a sustentabilidade das suas vantagens competitivas.

A rentabilidade de uma empresa deriva, por um lado, da atractividade da indústria em que a empresa se encontra, e, por outro, do seu posicionamento competitivo.

A atractividade da indústria resulta da maior ou menor rivalidade entre as empresas dessa indústria, e é determinada pela ameaça de novos entrantes, pelo poder de negociação dos clientes, pelo poder de negociação dos fornecedores e pela ameaça de produtos/serviços substitutos. No que diz respeito à ameaça de novos entrantes, é fundamental analisar factores como a existência ou não de barreiras á entrada e o poder de monopólio existente na indústria, para concluir se é fácil a entrada e estabelecimento de novas empresas que possam com a sua estratégia reduzir a rentabilidade do mercado. Factores como a dimensão da empresa e os recursos financeiros disponíveis influenciam a capacidade de negociação com clientes e fornecedores.

O posicionamento competitivo pode ser de liderança de custos ou de diferenciação, quando o alvo estratégico é toda a indústria, ou de especialização, quando o alvo estratégico é um segmento específico.

Um posicionamento competitivo de vantagem de custos deriva da detenção de uma tecnologia ou processos específicos que permitem a produção a custos mais reduzidos (havendo neste caso que analisar a facilidade de replicação/cópia destes ingredientes), do acesso a *inputs* baratos ou da dimensão das fábricas.

No caso da diferenciação, esta estratégia resulta da detenção de capacidades únicas ao nível da marca, do marketing, da distribuição e serviços ou da tecnologia (produtos / desenho do produto).

Na resposta às questões colocadas nos pontos seguintes procuraremos analisar estes aspectos e concluir da sustentabilidade das vantagens competitivas do Grupo EFACEC.

2. Nota de discussão

Apesar de termos optado por uma análise mais virada para as questões estratégicas, este caso permite uma abordagem de vários temas de gestão, entre os quais, estratégia, recursos humanos, comunicação, comportamento organizacional e liderança.

A nossa análise pretende fomentar a discussão de questões estratégicas e reflectir sobre a importância da liderança e da motivação com vista a alcançar os resultados da estratégia desenhada.

O caso pode ser utilizado como tópico de discussão das diferentes estratégias utilizadas pelas empresas portuguesas para sobreviverem num contexto de globalização e crescente competitividade.

3. Perguntas a colocar

- I - Quais foram os principais *drivers* da estratégia utilizada, do final da década de 80 até ao final da década de 90, que levaram aos resultados negativos de 2000 e 2001?
- II - Discuta a adequabilidade das medidas utilizadas na gestão do *turnaround*.
- III - Analise a reorientação estratégica preconizada em finais de 2001, compare-a com a preconizada em finais de 1999, e explique as principais razões que levaram a que a recuperação apenas se fizesse sentir em 2002.
- IV - Na sua opinião podemos considerar que estamos perante uma situação de *turnaround*?

4. Respostas

I - Quais foram os principais *drivers* da estratégia utilizada, do final da década de 80 até ao final da década de 90, que levaram aos resultados negativos de 2000 e 2001?

Em 1987, com a queda das restrições à adopção de uma política de exportações e internacionalização, impostas pela presença do sócio maioritário ACEC, e com o aparecimento de uma concorrência acrescida, no mercado nacional, devido à abertura dos mercados, o Grupo EFACEC foi levado a proceder a uma reorientação das suas opções estratégicas.

Assim, a aposta na capacidade exportadora da empresa, na sua internacionalização e em áreas de tecnologia de ponta, passam a constar das quatro prioridades estratégicas do período que se seguiu.

Tendo por base estas linhas de orientação, o Grupo EFACEC criou uma extensa rede de agentes e filiais e no final de 94 estava presente em 52 países.

Para além de uma aposta forte na diversificação e consolidação de mercados, que envolveu elevados investimentos, o Grupo prosseguiu na diversificação das suas actividades em áreas afins.

A estratégia seguida até finais dos anos 90, assentou, de uma forma geral, na criação de valor através do aumento do volume de negócios, centrando-se em novos mercados, novos produtos e numa rede internacional extensa.

No entanto, apesar dos esforços desenvolvidos no sentido da internacionalização e crescimento do Grupo EFACEC, o enquadramento que presidiu à sua criação e as políticas proteccionistas à sombra das quais viveu, deixaram marcas profundas que vieram a ter reflexos na sua capacidade competitiva à medida que o país caminhou no sentido da total abertura dos mercados.

De facto, subjacente a todas as dificuldades da estratégia de internacionalização está a realidade do Grupo EFACEC, que à semelhança do que acontece com tantos outros grupos portugueses, cresceu e foi dimensionado para um mercado protegido de 10 milhões de pessoas, e foi alvo de uma estratégia de internacionalização tardia, quando todos os *big players*, que tinham mercados domésticos grandes, já se encontravam em processos de internacionalização há vários anos.

A política de internacionalização apesar de tardia, permitiu que o Grupo crescesse e se torna-se no que é actualmente, no entanto, existiram algumas acções que poderiam ter sido mais eficazes.

A inexistência de um plano de marketing com base no qual fossem definidos mercados alvo, a par de uma estratégia muito mais assente em critérios de volume do que de rentabilidade, levaram a uma política de exportações e de internacionalização pouco focada, em que o mundo todo era considerado mercado alvo. Esta política acarretou elevados custos de entrada.

Por outro lado, e apesar da prioridade dada à internacionalização, nem sempre os recursos afectos à realização das obras angariadas no exterior foram os mais adequados em número e qualificações (nomeadamente em termos de gestão de projecto), o que contribuiu para problemas na realização dessas obras, chegando-se, nalguns casos, a situações de incumprimento de contrato com elevados custos.

Outro resultado da falta de planeamento subjacente à implementação da estratégia de internacionalização do Grupo EFACEC, e que contribuiu para os resultados negativos desta estratégia, foi o facto da empresa querer passar de uma lógica de exportação de produtos, para uma lógica de fornecedor de sistemas e soluções integradas, sem no entanto adequar a sua rede de filiais e agentes às diferentes exigências, em termos de *know how*, desta última lógica.

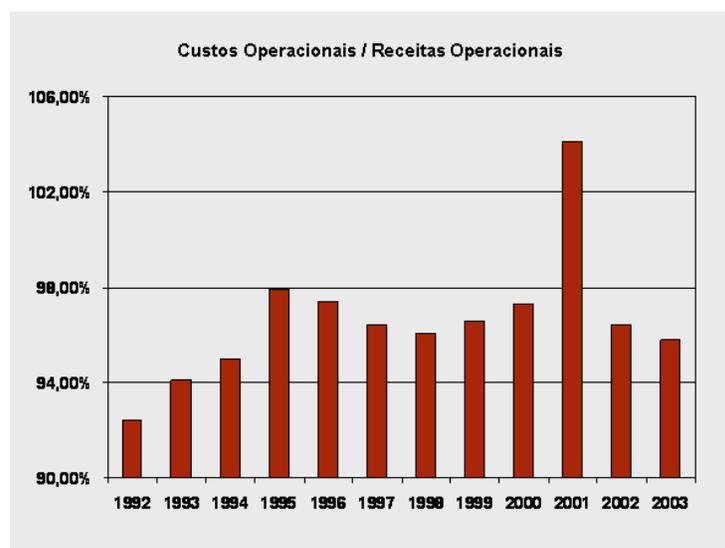
Ainda ao nível da internacionalização, a construção de uma fábrica na China foi um projecto muito grande para a dimensão da EFACEC e que teve consequências desastrosas nos resultados do Grupo. À perda de controlo sobre este projecto, que nos parece ter sido a razão fundamental para o seu insucesso, não foi alheia a falta de

recursos EFACEC para efectuar o seu seguimento e controlo. Por outro lado, as falhas ao nível do planeamento e do controlo financeiro do projecto, não permitiram estancar as perdas mais cedo.

Paralelamente às dificuldades do processo de internacionalização, no mercado doméstico, como resultado da abertura do mercado, o Grupo EFACEC ficou sujeito à concorrência de grandes *players* internacionais, que, face à sua dimensão e políticas de deslocalização da produção, beneficiam de economias de escala e, conseqüentemente, de custos de produção mais reduzidos. Este facto traduziu-se na diminuição das margens e redução da quota de mercado da EFACEC. Por outro lado, e para além do acréscimo da concorrência, a abertura do mercado traduziu-se num maior poder por parte dos Clientes, uma vez que deixaram de existir relações preferenciais entre o Grupo EFACEC e alguns dos maiores Clientes nacionais, as quais tinham sido a principal razão para a criação da EFACEC.

Ao longo da década de 90 verificou-se uma deterioração da estrutura de custos da EFACEC com o aumento dos custos operacionais em percentagem das receitas operacionais (*vide* Figura 19). Este facto, a par com o aumento da concorrência, terá contribuído para a deterioração das margens e diminuição da capacidade competitiva da empresa.

Figura 19 – Custos Operacionais / Receitas Operacionais 1992-2003



Fonte: Relatórios de Gestão e Contas Consolidadas 1992-2003

Até aos primeiros anos deste século, são evidentes os sinais de uma estratégia de marketing muito genérica e pouco eficiente em termos de definição dos mercados, produtos e clientes alvo, o que resultou na aceitação de projectos com margens muito reduzidas, que levaram à degradação dos resultados do Grupo. De facto, da análise do período de finais de 80 a finais de 90, ressalta o facto da estratégia de marketing e comercial serem estratégias muito genéricas, não desenhadas em função das características de cada um dos mercados em que o Grupo estava presente, nem das características de cada um dos produtos/serviços oferecidos. Durante este período é patente a falta de um posicionamento estratégico para cada uma das áreas do Grupo, que fosse o reflexo das vantagens competitivas de cada uma delas, permitindo assim obter maiores níveis de rentabilidade.

Face à sua dimensão, é natural que a EFACEC tenha que direccionar a sua oferta para segmentos de mercado menos sensíveis ao preço, que estejam dispostos a pagar por maiores níveis de qualidade, ou por produtos/serviços customizados. Neste último caso, a EFACEC beneficia de uma vantagem adicional que é o facto destes segmentos não serem atractivos para os grandes *players*.

Após descrever as razões que nos parece terem sido as causas dos resultados negativos do Grupo EFACEC, será interessante compará-las com as causas de declínio referidas por diversos estudos efectuados entre 1976 e 1997 (Figura 20), e verificar que grande parte delas coincidem: controlo financeiro inadequado, estrutura de custos elevada, deficiências de marketing, grandes projectos, concorrência e política governamental.

Figura 20 – Estudos sobre Causas de Declínio

	Schendel et al. 1976	Bibeault 1982	Slatter 1984	Thain and Goldthorp e 1989	Grimyer et al. 1990	Gopal 1991	Gething 1997	Grupo EFACEC
Internas								
Má gestão	✓	✓	73%	✓	✓	✓	84%	
Controlo Financeiro Inadequado		✓	75%	✓	✓	✓	60%	✓
Estrutura de Custos elevada	✓		35%	✓	✓		56%	✓
Deficiências de Marketing	✓		22%	✓	✓		20%	✓
Grandes Projectos	✓		17%	✓	✓		20%	✓
Aquisições			15%				72%	✓
Politica Financeira			20%	✓		✓	84%	
Externas								
Alterações na Procura	✓	✓	33%	✓	✓	✓	68%	
Concorrência	✓	✓	40%	✓	✓	✓	44%	✓
Movimentos de Preços das <i>commodity</i> adversos	✓	✓	30%	✓		✓	20%	
Politica Governamental	✓	✓				✓		✓
Greves	✓							
Azar		✓				✓		

* Protecionismo que não permitiu que as empresas Portuguesas se adaptam-se mais cedo a mercados maiores e maiores níveis de concorrência.

Fonte: Análise própria, “Corporate Turnaround – Managing Companies in Distress”, Stuart Slatter & David Lovett

Nos estudos mais recentes é interessante verificar, ao nível das causas internas de declínio das empresas, o aumento da importância das aquisições e da política financeira, e, ao nível das causas externas, o aumento da importância de alterações na procura.

II - Discuta a adequabilidade das medidas utilizadas na gestão do *turnaround*.

O sucesso de um *turnaround* depende de dois aspectos fundamentais: da posologia receitada e da qualidade da sua implementação.

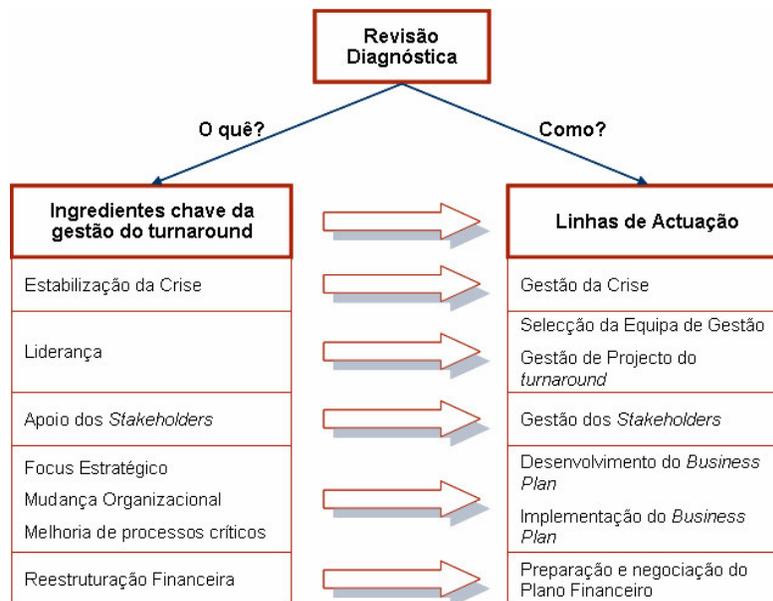
Stuart Slatter & Davitt Lovett identificam sete ingredientes chave que, segundo a sua opinião e de acordo com as análises que efectuaram, devem fazer parte de um plano de *turnaround* de forma a garantir o seu sucesso:

1. Estabilização da crise;
2. Liderança;
3. Suporte dos *stakeholders*;
4. *Focus* estratégico;
5. Estrutura organizacional;
6. Melhorias de processo críticas;
7. Reestruturação financeira.

Um plano de *turnaround* de sucesso requer acções profundas em cada uma das sete áreas mencionadas, devendo o plano ter como ponto de partida um diagnóstico e análise da situação em que a empresa se encontra. Só com base no referido diagnóstico os accionistas da empresa poderão concluir se é viável avançar para a definição de um plano de recuperação ou, se por outro lado, é mais aconselhável vender a empresa ou abrir um processo de falência.

Caso os accionistas da empresa decidam avançar com o *turnaround*, então o passo seguinte é a definição de um plano de *turnaround* que deve incluir acções em sete linhas de actuação, de forma a garantir que os ingredientes chave de sucesso são contemplados (Figura 21).

Figura 21 – Ingredientes chave e linhas de actuação num processo de *turnaround*



Fonte: “*Corporate Turnaround – Managing Companies in Distress*”, Stuart Slatter & David Lovett

O *Business Plan* definido e implementado pelo Grupo EFACEC, no período posterior a Setembro de 2001, contemplou diversas medidas em cada uma das áreas referidas anteriormente.

Assim, em termos de gestão da crise, verificou-se uma maior preocupação com a gestão de tesouraria, sendo desenvolvidas diversas acções no sentido de garantir o *cash flow* necessário para fazer face às necessidades da empresa, nomeadamente, maior *focus* na redução das dívidas de clientes, conversão de activos em liquidez, alienação de activos não afectos à exploração e desinvestimento nalguns projectos (EFACEC Oriente).

De forma a garantir o apoio dos *stakeholders* (quer internos, quer externos), a empresa passou a ter canais de comunicação mais abertos e uma aposta mais forte na comunicação transparente da sua situação. Por outro lado, houve uma aposta numa maior divulgação dos resultados alcançados pelo Grupo, em termos de carteira de encomendas e obras realizadas, de forma a reconstruir e aumentar a confiança dos clientes.

Em termos de *focus* estratégico, houve uma concentração de esforços na consolidação do mercado doméstico, e uma maior selectividade na escolha de mercados alvo. Por outro lado, passou-se de uma estratégia orientada ao volume, cujo sucesso dependia em grande medida duma vantagem estratégica assente na liderança de custos, para uma estratégia mais focada nas margens, cujo sucesso está mais dependente de uma vantagem estratégica assente na diferenciação. Como suporte à estratégia de diferenciação e ao desenvolvimento de uma cultura mais virada para a satisfação das necessidades dos Clientes, foi dado maior peso ao marketing.

Ao nível organizacional, numa primeira fase foi mantida uma estrutura organizativa assente em três pólos (EAS, EEN e TLE), posteriormente aumentada para cinco, de forma a incluir uma área de Internacionalização e uma área de Serviços Partilhados. As acções desenvolvidas a este nível visaram uma maior responsabilização dos colaboradores pelos resultados obtidos. Por outro lado, foi efectuada uma realocação de recursos e desenvolvidas diversas alterações em termos das pessoas chave na

organização que visaram um rejuvenescimento, melhor aproveitamento e maior envolvimento do *management*.

Relativamente à melhoria de processos críticos, para além de diversos projectos ao nível da reengenharia de processos, foi feita uma aposta na formação, de forma a melhorar as capacidades de gestão de projecto. Por outro lado, foram implementados diversos programas de investigação com o objectivo de acompanhar a evolução tecnológica dos produtos e serviços, racionalizar os meios de produção e obter melhores níveis de rentabilidade. Como pano de fundo a estas alterações, a empresa procedeu à implementação de um sistema integrado de informação, com o objectivo de vir a ter um maior controlo da informação disponível.

Em termos de reestruturação financeira, a EFACEC procedeu à redução do passivo financeiro tendo por base uma política de controlo de custos mais apertada, uma maior eficiência de preços de venda e um maior rigor na gestão de obras; a contenção dos investimentos corpóreos; e uma maior atenção à evolução das necessidades de fundo de maneiio. Por outro lado, a empresa procedeu a uma redução de activos, donde se destaca a venda do Edifício de Carnaxide.

No quadro seguinte encontram-se em mais detalhe as estratégias de *turnaround* adoptadas pela EFACEC, agrupadas de acordo com cada um dos ingredientes chave na gestão do *turnaround*.

Figura 22 – Estratégias de *turnaround*

Ingredientes chave na gestão do <i>turnaround</i>	Estratégias de Turnaround Genéricas	Caso da EFACEC
Estabilização da Crise	<ul style="list-style-type: none"> • Controlo • Gestão de tesouraria • Redução de activos • Financiamento de curto prazo • Início da redução de custos 	<ul style="list-style-type: none"> • Maior focus na redução das dividas de terceiros/clientes • Conversão de Activos em Liquidez – alienação do edificio Camaxide • Alienação de activos não afectos à exploração • Redimensionamento das estruturas operacionais e das funções de suporte • Desinvestimento na divisão de subestações • Desinvestimento na EFACEC Oriente • Maior rigor em investimentos e despesas de deslocação • Estabelecimento de contratos de longo prazo com fornecedores (objectivo redução custos)
Liderança	<ul style="list-style-type: none"> • Mudança de CEO • Mudança da Gestão de topo 	<ul style="list-style-type: none"> • Mudança de CEO (entrada do Eng. Cardoso Pinto) • Alterações na gestão
Apoio dos <i>Stakeholders</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação 	<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria da comunicação interna (mensagens do Presidente, almoços e reuniões frequentes com top e middle management)) • Alteração e maior frequência da comunicação externa com o objectivo fundamental de aumentar credibilidade (focus no Grupo, melhoria de resultados, encomendas obtidas e obras realizadas)
Focus Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • Redefinição do core business • Desinvestimento e redução de activos • Refocagem de mercados-produtos • <i>Downsizing</i> • <i>Outsourcing</i> • Investimentos 	<ul style="list-style-type: none"> • Concentração de esforços na consolidação do mercado doméstico • Maior selectividade e focus na escolha de mercados alvo • Reforço da estratégia de diferenciação, alavancando nas vantagens competitivas do Grupo EFACEC • Desenvolvimento de uma cultura menos "industrial" e mais virada para a Satisfação das Necessidades Especificas dos Clientes • Focagem nos mercados conhecidos e nos clientes que confiam na EFACEC, a abrandamento do esforço de penetração em novos mercados • Selectividade nos negócios e redução das estruturas para novos níveis de actividade • Rigor e forte controlo dos investimentos • Alienação da EFACEC Bombas Hidráulicas e Ventiladores, S.A. • Desinvestimento em negócios de rentabilidade reduzida (desinvestimento na EFACEC Oriente) • Purificação da estrutura internacional que destruiu valor • Planos de rescisões

Mudança Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Mudanças estruturais • Mudança de pessoas chave na organização • Melhoria da comunicação • Construção de empenhamento e capacidades • Novos termos e condições de emprego 	<ul style="list-style-type: none"> • Reorganização por áreas de negócio com uma estrutura orgânica e responsáveis próprios, orientadas para as necessidades globais dos clientes de forma a otimizar as sinergias do Grupo • Reestruturação das actividades, mediante transferência de dois ramos de actividade para duas novas sociedades constituídas para o efeito e detidas a 100% (EFACEC AMT – Aparelhagem de Média Tensão, S.A. e EFACEC DT – Transformadores de Distribuição de Energia, S.A.) • Alterações ao nível do management (rejuvenescimento) • Realocação de recursos: utilização das gerações mais experimentadas para funções de coordenação transversais às várias empresas do Grupo • Responsabilização da "geração dos 40 anos" • Maior responsabilização pelos resultados: <ul style="list-style-type: none"> ➢ A nível internacional, numa fase inicial, foi feita uma alocação de responsabilidades pelos negócios/filiais às áreas de negócio com maior preponderância nesses mercados • Maior envolvimento dos colaboradores nos projectos e objectivos do Grupo • Melhoria da comunicação interna (mensagens do Presidente, almoços e reuniões frequentes com top e middle management)) • Envolvimento das equipas na recuperação da empresa • Esquemas de remuneração: participação nos resultados
Melhoria de processos críticos	<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria vendas e marketing • Redução de custos • Melhorias de qualidade • Aumento da capacidade de resposta • Melhoria dos sistemas de informação e controlo 	<ul style="list-style-type: none"> • Esforços comerciais mais focados nas margens e não no volume de vendas • Nova abordagem ao mercado, assente na alteração da filosofia de conglomerado para sistemista, como forma de aproveitar as sinergias e poupança de custos daí resultantes • Prioridade ao marketing • Reengenharia de processos e redução de custos operacionais • Implementação de diversos programas de investigação e desenvolvimento com o objectivo duplo de evolução tecnológica dos produtos e serviços e racionalização dos meios de produção (permitindo atingir melhores níveis de rentabilidade) • Início do processo para obtenção da Certificação de Qualidade segundo a Norma ISO 9001:2000 e certificação do Sistema de Gestão Ambiental • Melhoria das capacidades de gestão de projectos: orçamento, cumprimento de prazos, envolvimento com o cliente e utilização dos capitais investidos • Implementação de um Sistema Integrado de Informação (BaaN ERP) e introdução de uma nova ferramenta para a exploração de informação (OLAP)
Reestruturação Financeira	<ul style="list-style-type: none"> • Refinanciamento • Redução de activos 	<ul style="list-style-type: none"> • Redução do passivo financeiro tendo por base: <ul style="list-style-type: none"> ✓ política de controlo de custos, optimização das capacidades produtivas, maior eficiência de preços de venda e maior rigor na gestão de obras; ✓ contenção dos investimentos corpóreos; ✓ atenção à evolução das necessidades de fundo de maneio. • Alienação do edifício Camaxide

Fonte: Análise própria, “Corporate Turnaround – Managing Companies in Distress”, Stuart Slatter & David Lovett

III - Analise a reorientação estratégica preconizada em finais de 2001, compare-a com a preconizada em finais de 1999, e explique as principais razões que levaram a que a recuperação apenas se fizesse sentir em 2002.

Apesar de alguns realinhamentos, a estratégia preconizada a partir do final de 2001 assentava nas linhas gerais definidas no final de 1999, i.e., cultura orientada para a Satisfação do Cliente e transição de uma lógica de produto para uma lógica de sistemas. Por outro lado, ambas as estratégias tinham como pano de fundo a definição de objectivos ambiciosos em termos de resultados e margens.

No entanto, se por uma lado, as orientações estratégicas eram semelhantes, a forma de as implementar foi substancialmente diferente, o que levou a que os seus resultados apenas se viessem a verificar a partir de 2002. Este facto pode ser atribuído a uma melhoria das condições de mercado a partir de 2002, mas é, sobretudo, o resultado de uma maior motivação, decorrente de um estilo de liderança substancialmente diferente.

Ao longo das entrevistas realizadas, foi possível verificar que, de uma forma geral, os colaboradores do Grupo EFACEC, de 1999 a 2001, viveram um período de grandes mudanças, ao nível da gestão, que em nada contribuíram para a sua motivação.

A substituição de “quadros com uma cultura EFACEC” por “pessoas de fora” não criou o clima de confiança que, naturalmente, motivaria a colaboração e esforço de Todos para implementar com sucesso as alterações pretendidas.

A substituição de quadros da EFACEC por pessoas de confiança da nova gestão, que seria uma medida de gestão corrente noutra empresa, não o foi no Grupo EFACEC devido, fundamentalmente, à forte cultura que caracteriza este Grupo.

A entrada de uma nova Administração, no final de 2001, cuja estratégia assentou fundamentalmente, numa primeira fase, em controlar a crise do ponto de vista financeiro e conquistar a confiança dos clientes da empresa (entenda-se clientes em sentido lato), criou as condições necessárias para a recuperação.

De acordo com Rosabeth Moss Kanter¹⁸, “o segredo para transformar uma empresa em dificuldades consiste em motivar o pessoal e aumentar a sua confiança”. Para tal são cruciais quatro tipo de intervenções:

- Promover o diálogo – os responsáveis pela mudança devem promover o diálogo e apostar numa política de comunicação e transparência;
- Fomentar o respeito – os responsáveis pela mudança não devem alimentar uma cultura de culpabilidade mas fomentar o respeito e motivar os colaboradores a fazerem o mesmo;
- Estimular a colaboração – para resolver problemas é preciso que haja uma colaboração estreita entre os diversos departamentos e divisões da empresa;
- Incentivar a iniciativa – depois de criadas as estruturas que permitem que as pessoas colaborem, é necessário que os responsáveis pela mudança dêem poderes aos seus subordinados para que estes possam lançar mãos à obra.

Tal como descrito no caso, qualquer uma destas intervenções pode ser encontrada na actuação da Administração da EFACEC, a partir de finais de 2001, e só através delas é que foi possível atingir a mobilização e empenho necessários para alcançar os resultados de 2002 e 2003. O efeito de uma comunicação interna frequente, que procurava transmitir o realismo das dificuldades e, ao mesmo tempo, a esperança numa recuperação que apenas dependia da vontade de cada colaborador da empresa, teve um papel determinante na inversão dos resultados.

De facto, parece claro que os resultados alcançados em 2002, e confirmados em 2003, só foram possíveis pela mobilização e empenho de toda a empresa em torno de um objectivo comum: a recuperação do Grupo EFACEC. Subjacente a todo este processo esteve um elevado grau de motivação dos colaboradores, para o qual foram fundamentais, quer as práticas de gestão participativa implementadas, quer a aposta nas pessoas de dentro da EFACEC.

¹⁸ Professora de Gestão de Empresas da Harvard Business School.

IV - Na sua opinião podemos considerar que estamos perante uma situação de *turnaround*?

Pela análise das contas consolidadas do Grupo EFACEC relativas a 2002 e 2003, podemos concluir que neste período se deu uma inversão dos resultados da empresa, tanto em termos operacionais como globais.

A escolha de mercado e clientes alvo, a par duma maior ênfase na margem, em detrimento do volume, permitiu reduzir as situações destruidoras de valor, o que se traduziu numa melhoria consecutiva da rentabilidade operacional e dos resultados líquidos apresentados.

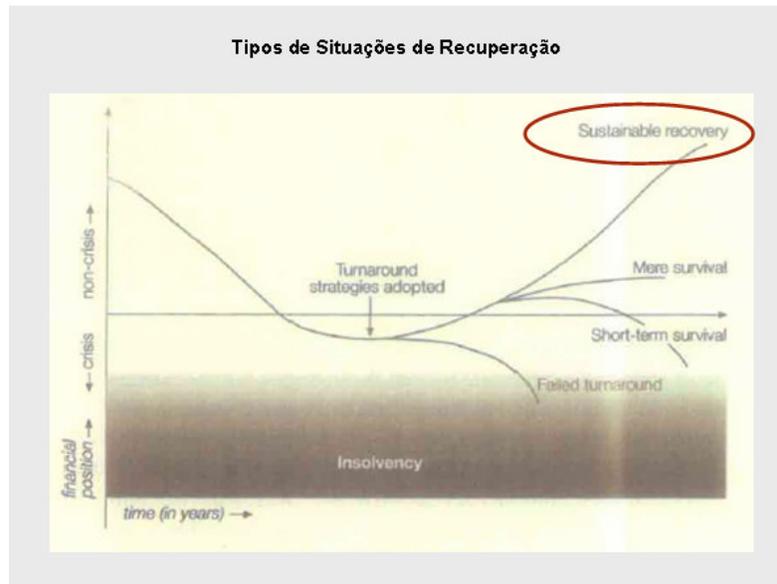
Por outro lado, como resultado duma redução da dívida financeira líquida, o Grupo demonstra uma situação financeira mais sólida, que se traduz num aumento do rácio de autonomia financeira e na redução do rácio de endividamento.

Para além dos resultados económico financeiros positivos, o clima que se vive actualmente na empresa é mais positivo e de confiança no futuro. Este facto está patente nas entrevistas realizadas aos colaboradores da empresa, partes das quais se encontram transcritas ao longo do caso.

Assim, e face a uma análise dos resultados apresentados pelo Grupo EFACEC, parece-nos poder concluir que estamos perante uma situação de *turnaround*.

No entanto, mais importante do que concluir se estamos perante uma situação de *turnaround* ou não, é, em nossa opinião, avaliar se se trata de uma situação de mera sobrevivência temporária ou de recuperação sustentável (Figura 23).

Figura 23 – Tipos de situações de recuperação



Fonte: “*Corporate Turnaround – Managing Companies in Distress*”, Stuart Slatter & David Lovett

Para isso, parece-nos imprescindível analisar o mercado em que a empresa se insere assim como os seus pontos fortes, fracos e a existência ou não de vantagens competitivas sustentáveis.

No entanto, e antes de iniciar essa análise, será interessante sintetizar os principais *drivers* estratégicos que, em nossa opinião, conduziram à alteração dos resultados e que passamos a descrever:

- Alteração de uma visão orientada para o volume, para uma visão mais orientada para a rentabilidade dos negócios: traduziu-se na prioridade dada ao *home market* e aos mercados considerados mais rentáveis e onde a EFACEC tem vantagens comparativas face aos seus concorrentes;

- Transição para uma cultura assente na Satisfação das Necessidades dos Clientes: traduziu-se num aumento da importância dada à área de marketing, que foi fundamental na selecção de mercados e clientes alvo;
- Selecção dos clientes e mercados alvo orientada pela análise das vantagens competitivas da EFACEC: o posicionamento competitivo do Grupo passou a assentar maioritariamente numa estratégia de diferenciação, de forma a tirar partido das vantagens competitivas que a empresa apresenta na área das soluções customizadas;
- Ênfase na abordagem transversal dos negócios do Grupo e fomento duma cultura sinérgica em desfavor duma postura de conglomerado: traduziu-se na transição de uma lógica de produto para uma lógica de sistemas e soluções integradas e numa abordagem dos clientes mais global, aumentando desta forma o potencial de criação de valor;
- Redução dos custos e aumento dos níveis de produtividade: resultado do redimensionamento de quadros, de desinvestimentos em participações não estratégicas, de um controlo de custos mais apertado, do encerramento de algumas delegações em mercados não atractivos;
- Controlo Financeiro mais apertado: traduziu-se num controlo de custos mais apertado e permitiu a redução do endividamento líquido.

Relativamente à análise dos factores internos e externos à empresa, optámos por centrar a nossa análise em três mercados de actuação do Grupo EFACEC: Energia, Transportes e Ambiente.

A escolha foi baseada na dimensão destes mercados, na sua representação em termos de volume de vendas do Grupo e no facto de abrangerem competências de diversas empresas do Grupo.

A análise efectuada para estes três mercados deparou-se com uma dificuldade acrescida: a forma como o Grupo EFACEC está organizado não coincide com os mercados em análise, i.e., o Grupo está organizado em pólos que agregam empresas juridicamente autónomas, mas que não agregam a relação com os mercados em análise. Assim, há diversas empresas que oferecem produtos e serviços para o mercado da energia, empresas essas que pertencem aos três pólos: Energia; Engenharia, Ambiente e Serviços e Telecomunicações, Logística e Electrónica e, por outro lado, uma mesma empresa oferece serviços para os três mercados. Este facto cria uma teia de relações que dificulta a análise, nomeadamente no que diz respeito a valores de vendas por mercados e sua comparação com a concorrência.

Para colmatar as dificuldades encontradas, a análise foi baseada nas entrevistas realizadas aos colaboradores do Grupo EFACEC e em dados recolhidos na *Bloomberg* e fontes similares.

Mercado da Energia

A agregação de competências de sete empresas permite ao Grupo EFACEC o fornecimento de soluções integradas e de bens de equipamento para o mercado da produção, transmissão e distribuição de energia.

As competências do Grupo neste mercado vão desde o projecto, á produção de equipamentos e à concepção de soluções integradas, desenhadas à medida das necessidades dos clientes. A oferta do Grupo EFACEC cobre a produção de energia, sistemas de transmissão e distribuição, sistemas de automação e telecontrolo, sistemas de alimentação e serviços de assistência e manutenção.

As empresas do Grupo responsáveis pelas competências atrás mencionadas são: EFACEC Energia, Máquinas e Equipamentos Eléctricos; EFACEC DT, Transformadores de Distribuição de Energia; EFACEC Engenharia; EFACEC Sistemas de Electrónica; Microprocessador, Sistemas Digitais; EFACEC Aparelhagem de Média Tensão e ENT Empresa Nacional de Telecomunicações.

Os principais clientes da EFACEC neste mercado são *utilities* e indústria.

A procura, no mercado da transmissão, deriva fundamentalmente da substituição de equipamentos antigos e extensão de equipamentos existentes.

Este mercado apresenta uma estrutura de oligopólio, com os principais *players* (cerca de seis) a deterem uma quota de mercado superior a 50%.

A rentabilidade deste mercado é afectada positivamente pela existência de elevadas barreiras à entrada. No entanto, verifica-se uma tendência para a redução destas barreiras. A existência de elevados custos de transporte favorece a produção regional.

A ameaça de produtos substitutos é baixa, uma vez que existe pouca inovação tecnológica.

O mercado da transmissão apresenta um nível de intensidade competitiva moderado, que se reflecte num nível de preços mais ou menos estável.

O mercado da distribuição é muito fragmentado, com a maioria dos produtores a operarem local ou regionalmente.

A existência de baixas barreiras à entrada, a par com fortes barreiras à saída, tem conduzido a excessos de oferta e condicionado fortemente o nível de rentabilidade deste mercado.

Dado o reduzido nível de inovação tecnológica, a ameaça de produtos substitutos é baixa.

A rentabilidade do mercado da distribuição é penalizada por um elevado nível de intensidade competitiva, que conduz a uma pressão contínua sobre os preços.

Mercado Nacional

De uma forma geral, o mercado nacional apresenta boas taxas e perspectivas de crescimento, mas está muito dependente de investimentos públicos. Nos anos mais recentes têm-se assistido a uma redução das barreiras à entrada neste mercado, que tem conduzido ao aumento da concorrência e à redução das margens.

No sub-segmento equipamento (transformadores e aparelhagem), o Grupo EFACEC detém uma quota de mercado de cerca de 60% na transmissão e de cerca de 35% a 40% na distribuição. A distribuição envolve equipamentos de menor dimensão e menores especificidades técnicas pelo que sofreu a entrada de outros concorrentes mais cedo do que o mercado da transmissão e daí a menor quota do Grupo EFACEC neste mercado.

Os principais concorrentes em equipamentos são a ABB, Siemens, Alstom e a Schneider.

Apesar da entrada de outras empresas no mercado da transmissão já se ter iniciado, ainda estamos perante um mercado muito concentrado, mantendo-se a tendência para entrada de novos *players*.

Um fenómeno que tem contribuído para a redução das margens e maior competição por preço, em detrimento de diferenciação, é o aparecimento das centrais de compras (mais concretamente ao nível das *utilities*).

No sub-segmento instalação, o Grupo EFACEC tem uma quota de mercado de cerca de 15% (considerando a transmissão e a distribuição). Trata-se de um mercado altamente pulverizado, onde o Grupo enfrenta múltiplos concorrentes: empresas mais pequenas que no caso do equipamento, e com estruturas de custos mais reduzidas.

O Grupo EFACEC tem uma quota de mercado reduzida no segmento indústria.

Mercado Internacional

Os países alvo da estratégia de internacionalização do Grupo EFACEC no mercado de energia são os países do Magreb (Argélia, Tunísia e Marrocos), os EUA, os países da Europa e os PALOP's.

Em termos de distribuição, os mercados tradicionais do Grupo EFACEC na Europa são França e Inglaterra.

Na transmissão, o mercado dos EUA é um mercado muito importante nas vendas do Grupo.

Nos principais países Europeus existem elevadas barreiras à entrada impostas pelos requisitos técnicos e pela necessidade de homologação dos produtos, as quais dificultam a entrada de novos *players*. Pelo contrário, o mercado português é bastante mais aberto.

No mercado da energia, mais concretamente no da transmissão, os custos de mudança tem algum peso na escolha do fornecedor, especialmente quando se trata de remodelações/modernizações. Nestes casos, o fornecedor que forneceu o primeiro projecto/produto tem a vantagem de conhecer/dominar a tecnologia instalada, o que facilita a sua selecção em futuros trabalhos para o mesmo projecto.

No segmento dos equipamentos têm-se assistido à deslocalização e racionalização industrial, por parte dos grandes *players*, o que têm contribuído para uma crescente competição em preços. Neste segmento existe uma tendência para o alargamento da oferta na cadeia de valor e proposta de soluções integradas.

Os principais concorrentes do Grupo EFACEC no mercado internacional são a Alstom, Siemens, ABB e Schneider (basicamente os mesmos que no mercado nacional), *contractors* internacionais (ISOLUX, ELEC NOR, SPIE) e empresas locais (ligadas ou não a fabricantes).

Nestes mercados existe poder negocial de clientes.

Relativamente aos fornecedores, no caso dos componentes mais standard, existe um elevado número de fornecedores nacionais, pelo que se verifica uma situação de concorrência de mercado, não existindo poder negocial de fornecedores. No entanto, relativamente a determinadas matérias especiais para o fabrico de transformadores e aparelhagem, os fornecedores são internacionais e existe mais poder negocial de fornecedores.

Mesmo quando não existe poder negocial de fornecedores, a reduzida dimensão da EFACEC, quando comparada com os grandes *players* de dimensão internacional, reduz o seu poder negocial junto dos fornecedores, especialmente quando se trata de fornecedores internacionais.

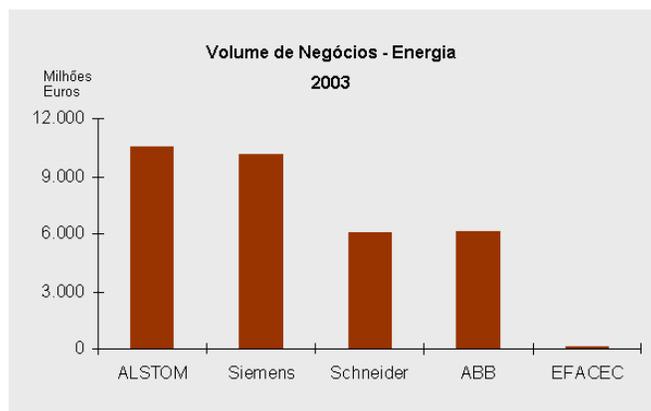
No quadro seguinte encontram-se os resultados da análise SWOT relativa a este mercado:

<u>Pontos Fortes</u>	<u>Pontos Fracos</u>
<ul style="list-style-type: none">- Abrangência de soluções- Dimensão interna que permite flexibilidade / customização- Competências técnicas- Lista de referências a nível mundial (nomeadamente EUA)- Forte tradição neste sector a nível mundial- Domínio das especificações locais (PALOP's)- Proximidade cultural com PALOP's	<ul style="list-style-type: none">- Abordagem ao mercado fraccionada- Reduzida dimensão / massa crítica face aos principais <i>players</i> do mercado

<u>Oportunidades</u>	<u>Ameaças</u>
<ul style="list-style-type: none"> - Perspectivas de elevados investimentos em infra-estruturas de energia a nível mundial, nomeadamente Magreb (mercado de forte crescimento), EUA e Europa - Redes e equipamentos existentes carecidos de modernização (PALOP's) - Remodelação de instalações antigas - Sistema de Comando para redução de Teores de CO e NOx em Centrais - Construção de Novos Hospitais e Edifícios Inteligentes - Sector da indústria 	<ul style="list-style-type: none"> - Grande dependência do sector da energia em cada país - Grande concentração num único tipo de clientes: <i>utilities</i> - Entradas de novos concorrentes no mercado - Alteração dos modos de compra (ex. leilões electrónicos) - <i>Lobbies</i> muito fortes na exportação / barreira técnica

Uma comparação das vendas - mercado interno e externo - para o mercado da energia, do Grupo EFACEC e das suas principais concorrentes, permite verificar a reduzida dimensão do Grupo¹⁹ (Figura 24).

Figura 24 – Volume de Negócios – Energia – EFACEC e principais concorrentes



Fonte: Bloomberg

¹⁹ Não foi possível obter valores relativos apenas ao mercado nacional.

A diferença de dimensão existente entre os principais *players* do mercado e o Grupo EFACEC traduz-se numa maior capacidade daqueles para concorrerem via custos de produção/economias de escala. Por outro lado, a maior dimensão desses *players* reflecte-se num maior poder negocial, numa maior capacidade financeira e numa forte estrutura internacional, as quais lhes conferem vantagens nos concursos internacionais. Este facto, quando equacionado em termos de projectos nos quais o preço é factor chave, representa uma ameaça. No entanto, em concursos de nichos de mercado, que privilegiam a diferenciação e flexibilização, representa uma oportunidade, uma vez que a dimensão da EFACEC lhe permite ter a flexibilidade que falta aos grandes *players* e é fundamental para concorrer com vantagem comparativa neste tipo de concursos.

As competências técnicas do Grupo, a par com a lista de referências que foi adquirindo a nível mundial constituem um dos seus principais pontos fortes. Nos EUA, mercado altamente exigente em termos de qualidade, a EFACEC foi qualificada e encontra-se entre 3 produtores mundiais para oferecer equipamento para um dos maiores produtores de energia eléctrica deste mercado. Este facto, para além de representar uma oportunidade, uma vez que se perspectivam elevados investimentos nas infra-estruturas de energia dos vários Estados que compõem os EUA, constitui uma importante referência a nível mundial.

O domínio das especificações locais dos equipamentos e sistemas dos PALOP's é outro dos pontos fortes da EFACEC que, a par com a proximidade cultural, constitui uma oportunidade de participar nos projectos de remodelação e modernização de equipamentos que estão previstos nestes mercados.

Nos últimos 10 anos assistiu-se a uma evolução do mercado para os projectos *turn keys* (projectos chave na mão, que incluem tudo) e para o *revamping* das instalações mais antigas. Hoje em dia, nos mercados da Europa, PALOP's e EUA, há muito mais a modernização e actualização dos meios do que a construção do zero. Para este tipo de actuação é fundamental ter uma grande flexibilidade, factor face ao qual a EFACEC apresenta uma vantagem comparativa.

Relativamente aos PALOP's, a proximidade cultural e características do povo português são um factor a favor do Grupo EFACEC, quando colocado face a empresas de maiores dimensões.

Por outro lado, o Grupo EFACEC detém um conjunto de produtos sofisticados, ao nível da automação e do apoio à gestão, que constituem elementos de diferenciação do produto e uma vantagem comparativa face a determinado tipo de concorrentes mais pequenos ou que não têm produto.

De acordo com um relatório da “International Energy Agency” (“World Energy Investment Outlook”), publicado em Novembro de 2003, os investimentos a realizar na geração, transmissão e distribuição de energia eléctrica, a nível mundial, entre 2001 e 2030, ascendem a cerca de 10 triliões de dólares.

Ao nível da União Europeia foi lançado, no final do ano passado, um pacote de medidas destinado a aumentar os investimentos nas infra-estruturas de energia que tem como principais objectivos aumentar a segurança do abastecimento, melhorar o funcionamento do mercado interno de energia e cumprir objectivos ambientais de redução de emissões de gases. Este pacote de medidas visa atingir os objectivos atrás mencionados e é o resultado do aumento da procura de energia que se estima venha a acontecer nos próximos anos e que deriva do seguinte:

- o consumo de energia da União Europeia tem crescido a uma taxa entre 1% e 2% ao ano, desde 1986;
- a procura de energia nos novos Estados Membros vai aumentar substancialmente, no médio prazo, como resultado do crescimento das suas economias ser superior ao das dos actuais Estados Membros;
- se nada for feito, a União Europeia, que actualmente importa cerca de 50% das suas necessidades de energia, passará a importar 70%.

Os números atrás mencionados, e as políticas que estão a ser levadas a cabo pelos diversos governos, revelam o elevado potencial deste mercado e as oportunidades aí existentes.

Mercado dos transportes

No mercado dos transportes os segmentos alvo do Grupo EFACEC são Metros Ligeiros, Metros Pesados, Ferrovias, Transportes Rodoviários e Aeroportos.

Metros Ligeiros, Metros Pesados e Ferrovias

Nesta área o Grupo EFACEC assegura uma quase total integração da cadeia de valor do cliente. Nestes segmentos o Grupo dispõe de capacidade de desenho e gestão integrada de projectos de: sistemas de gestão de frotas, sistemas de sinalização, infra-estruturas de energia, sistemas de telecomunicações, sistemas de indicação electrónica e equipamentos de ambiente.

Transporte Rodoviário

Neste segmento o Grupo EFACEC posiciona-se como implementador de sistemas. A oferta do Grupo abrange: sistemas inteligentes de tráfego e telemática, sistemas de gestão de frotas rodoviárias de transportes públicos, sistemas de indicação electrónica e infra-estruturas de energia.

Aeroportos

Neste mercado o Grupo EFACEC tem um posicionamento vocacionado para o desenvolvimento de projectos integrados (Estudo, Desenho, Coordenação, Supervisão e Instalação), oferecendo diversos sistemas específicos - sistemas de transporte de bagagem, armazéns de carga, armazéns técnicos, plataformas de suporte ao *catering* - e sistemas nas vertentes das infra-estruturas de base - sistemas de energia, sistemas de telecomunicações, ambiente e serviços.

A actuação do Grupo nestes mercados é suportada pelos serviços prestados e pelos produtos vendidos por seis empresas: EFACEC Engenharia, EFACEC Sistemas de Electrónica, ENT Empresa Nacional de Telecomunicações, Microprocessador - Sistemas Digitais e EFACEC Automação e Robótica, EFACEC Ambiente.

O Grupo EFACEC tem apostado de forma crescente na afirmação de uma imagem de integrador de sistemas “chave na mão” como forma de rentabilizar as diversas competências vocacionadas para o mercado dos transportes que possui.

Conforme acima descrito, a oferta do Grupo inclui projecto, produtos e soluções e serviço pós venda. No entanto, os equipamentos representam uma parcela pequena das vendas do Grupo neste mercado, sendo os serviços de “inteligência”²⁰ os responsáveis pela maior fatia das vendas.

Os projectos na área dos transportes têm, de uma forma geral, grande influência política. Os clientes neste mercado são empresas gestoras de infra-estruturas (mais concretamente nos subsegmentos rodoviário, ferroviário e aeroportuário) e Governos & Administração Pública (mais no caso de metros ligeiros e rodovias urbanas).

Dada a dimensão das obras e o facto das mesmas serem, em cada país, pontuais, este mercado é visto de uma forma globalizada.

Em Portugal o mercado de transportes é muito concentrado. Em termos nacionais o Grupo EFACEC tem uma quota de mercado de cerca de 65% no segmento rodoviário, cerca de 75% no segmento de metros (pesados e ligeiros) e cerca de 25% no segmento ferroviário.

Em termos nacionais os principais clientes são a REFER/RAVE, Metros, ANA, Brisa e Câmaras Municipais.

Os países alvo do Grupo EFACEC em termos do mercado dos transportes são:

- Brasil – aeroportos;
- Espanha – metros ligeiros;
- Europa de Leste – metros e ferrovias.

²⁰ Serviços com maior componente de engenharia.

Os principais concorrentes do Grupo EFACEC no mercado dos transportes são:

- *Players* Nacionais: Siemens, Alstom, Balfour Beauty, ABB, Ansaldo, Elecnor, Isolux, Cobra;
- *Players* Globais: Siemens, Alstom, Balfour Beauty e ABB.

Globalmente verifica-se uma tendência para haver concentração neste mercado. Como resultado desta tendência, os *players* deste mercado, em especial os mais pequenos, irão enfrentar dificuldades em negócios do tipo DBOT (projectos que incluem *Design-Build-Operat -Transfer*), onde é fundamental ter capacidade de investimento para liderar os projectos.

Grande parte do mercado caracteriza-se por projectos chave na mão, existindo grande grau de integração na cadeia de valor. Por outro lado, grande parte dos projectos são financiados pelo BEI e Banco Mundial.

No caso de projectos integrados (metros ligeiros), os concorrentes que são fornecedores de material circulante e de sinalização (Siemens, Alstom, Ansaldo, Bombardier/Balfour Beatty), dado que estas componentes têm grande peso no total do projecto, têm uma vantagem grande.

Neste mercado, face à existência de um número elevado de concorrentes, existe poder negocial de clientes.

Relativamente a fornecedores, não existe poder negocial de fornecedores, verificando-se uma situação de concorrência de mercado. No entanto, existe um número reduzido de produtos, que estão na mão de três ou quatro produtores a nível mundial (que têm grande capacidade de investigação e desenvolvimento), face aos quais existe poder negocial de fornecedores. Estes produtos são os chamados produtos core ou anéis - produtos onde existe maior incorporação tecnológica. Nestes casos, a estratégia da EFACEC passa pelo estabelecimento de parcerias.

Mesmo quando não existe poder negocial de fornecedores, a reduzida dimensão da EFACEC, quando comparada com os grandes *players* de dimensão internacional, reduz

o seu poder negocial junto dos fornecedores, especialmente quando se trata de fornecedores internacionais.

Também nestes mercados, os custos de mudança têm peso na escolha do fornecedor, especialmente quando se trata de extensões do mesmo projecto (por exemplo, no caso dos metros, a extensão das linhas). Nestes casos, o fornecedor que forneceu o primeiro projecto/produto tem a vantagem de conhecer/dominar a tecnologia instalada, o que facilita a sua selecção.

Em termos de mercado interno, o segmento dos Metros Ligeiros apresenta perspectivas de grande crescimento, nos próximos anos, e com maiores margens devido a serem projectos integrados. No segmento dos Metros Pesados perspectiva-se um crescimento moderado devido aos menores investimentos no Metropolitano de Lisboa. Por outro lado, neste segmento prevê-se a entrada de novos concorrentes devido a menores barreiras à entrada.

Em termos globais, o segmento de metros (ligeiros e pesados) apresenta um elevado potencial de crescimento derivado da necessidade de extensões das redes de metro existentes e da construção de novos sistemas nos países em vias de desenvolvimento (ex: Brasil).

No segmento Ferroviário, no mercado interno, perspectiva-se um período de crescimento moderado, até 2007-2008, seguido de um período de grande crescimento devido às linhas de alta velocidade. Neste segmento, face aos projectos em questão, prevê-se uma tendência crescente para a entrada de concorrentes espanhóis.

Em termos globais, o segmento das ferrovias apresenta um potencial de crescimento associado á construção da rede europeia de alta velocidade e à reabilitação das redes da Europa de Leste.

No segmento Aeroportuário, prevê-se um crescimento moderado nos anos mais próximos, seguido de grande crescimento, após 2008, com a construção do novo aeroporto de Lisboa. Também aqui se prevê uma tendência crescente para a entrada de concorrentes espanhóis.

Em termos globais, o segmento aeroportuário apresenta um potencial de crescimento interessante associado à ampliação de aeroportos existentes em países desenvolvidos (ex. Lisboa) e à construção de novos aeroportos em países subdesenvolvidos (ex. Luanda).

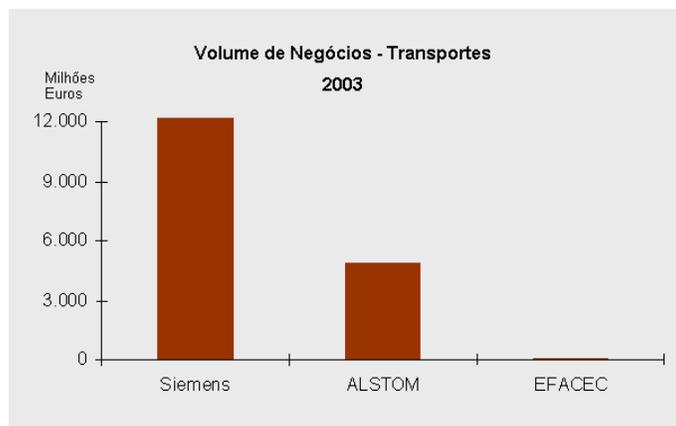
No segmento Rodoviário prevê-se um crescimento moderado

No quadro e parágrafos seguintes encontra-se uma análise SWOT relativa à área de transportes do Grupo EFACEC.

<p><u>Pontos Fortes</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Abrangência das competências EFACEC - Referências no mercado global - Relacionamento com os Clientes - Estrutura Flexível 	<p><u>Pontos Fracos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Lobby</i> (Bruxelas, Banco Mundial e BEI) - Dependência de <i>main contractors</i> - Presença local e/ou parcerias locais - Falta de capacidade para financiamento de projectos BOT
<p><u>Oportunidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Crescimento global do sector - Projectos de reconstrução e modernização na Europa do Leste (ferrovias) - Oportunidade de os <i>main contractor</i> verem a EFACEC como parceiro preferencial (dada a lista de referências) - Em termos de sistemas (área onde a EFACEC é mais forte em termos de transportes) não existem muitos concorrentes 	<p><u>Ameaças</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Tendência para projectos BOT - Entrada de concorrentes espanhóis (mercado nacional) - Menores barreiras à entrada nos concursos públicos (metros pesados / mercado nacional) - Tendência para inclusão de sistemas na parte de empreitada de construção civil - Falta de recursos para desenvolvimento de projectos internacionais

Também neste mercado uma comparação das vendas do Grupo EFACEC e das suas principais concorrentes²¹, permite constatar a reduzida dimensão do Grupo (Figura 25).

Figura 25 – Volume de Negócios – Transportes – EFACEC e principais concorrentes



Fonte: Bloomberg

A diferença de dimensão existente entre os principais *players* do mercado e o Grupo EFACEC é ainda maior ao nível dos transportes. Esta diferença traduz-se, também aqui, numa maior capacidade dos grandes *players* para concorrerem via custos de produção/economias de escala. Por outro lado, a maior dimensão desses *players* reflecte-se num maior poder negocial, numa maior capacidade financeira e numa forte estrutura internacional, as quais lhes conferem vantagens nos concursos internacionais.

Em termos de abrangência de competências o Grupo EFACEC está ao nível dos grandes *players*: a abrangência das competências do Grupo no sector dos transportes - nomeadamente, telecomunicações, energia, sinalização, uma série de sistemas, automação - permite-lhe ser sistemista e constitui um dos seus pontos fortes, uma vez que existem poucas empresas no mundo que conseguem juntar todas estas valências e de uma forma integrada. Para além disso, o Grupo EFACEC tem fábricas, i.e., produto, o que, tratando-se de um produto *core*, é uma vantagem competitiva e marca a diferença face a um integrador, colocando o Grupo ao nível dos principais *players* globais.

Outro ponto forte do Grupo EFACEC é o facto de possuir um conjunto alargado de referências, nacionais e internacionais, o qual é fundamental para a participação em

²¹ Não existem dados disponíveis para outras empresas.

novos projectos. Este conjunto de referências foi obtido pela participação do Grupo em diversas obras de referência, nomeadamente Metro de Lisboa, Metro Porto, Metro de Messina (Itália), Ponte Vasco da Gama, Túnel das Antas, Aeroporto Internacional de Faro, Aeroporto Internacional Sá Carneiro, Aeroporto Internacional de Brasília e Aeroporto de Cabo Verde.

Ao nível dos pontos fracos, o principal problema prende-se com a fraca capacidade de *Lobby* do Grupo EFACEC, principalmente quando comparada com a do principais *players* globais. Este facto é tanto mais importante quando pensamos que os projectos nesta área têm, de uma forma geral, grande influência política.

Face à sua dimensão, o Grupo EFACEC tem dificuldades em participar em projectos que requeiram financiamento do projecto, como é o caso dos projectos BOT (projectos que incluem *Build-Operat -Transfer*). Este aspecto, dada a tendência para o aumento deste tipo de projectos no sector dos transportes, constitui um ponto fraco e uma ameaça para o Grupo EFACEC. Esta realidade é mais evidente quando comparamos o Grupo EFACEC aos grandes *players* globais, como é o caso de uma Siemens ou ABB, que têm, na maioria dos casos, dentro do grupo, departamentos/empresas responsáveis pelo financiamento deste tipo de operações.

O facto dos sistemas (área onde o Grupo EFACEC é mais forte em termos de transportes) serem incluídos no concurso de construção civil, que representa a maior fatia do projecto total, acarreta uma grande dependência da área de construção civil e constitui uma ameaça ao desenvolvimento do Grupo EFACEC. Para combater esta ameaça, torna-se necessário formar parcerias com as empresas de construção civil e material circulante (parte que também representa uma fatia importante do projecto total).

Existem várias oportunidades neste sector, as quais derivam não só das taxas de crescimento que se perspectivam para o mesmo, mas também das características do Grupo EFACEC (sistemista com produto) e do conjunto de referências que o Grupo tem vindo a adquirir.

Ambiente

Em termos de Ambiente a análise é feita mais do ponto de vista de uma competência/área do Grupo EFACEC do que propriamente de um mercado, dado não se considerar que existe um mercado do ambiente.

Na área do Ambiente, as competências do Grupo EFACEC enquadram-se em dois domínios fundamentais, Água e Ar. O Grupo EFACEC oferece soluções integradas que vão desde a concepção e projecto à realização e exploração de sistemas.

A empresa do Grupo responsável por esta área é a EFACEC Ambiente, a qual detém competências que lhe permitem oferecer soluções “chave na mão” de tratamento de água e efluentes (e outros complementares), despoeiramento, lavagem de gases, aquecimento, ventilação, ar condicionado, redes de fluidos.

Em termos nacionais, como resultado da entrada livre de concorrentes, o mercado apresenta elevados níveis de concorrência, não existindo uma empresa dominante.

No segmento das Águas o Grupo opera apenas no mercado nacional onde tem uma quota de mercado de cerca de 9%. Neste segmento os principais concorrentes são empresas espanholas.

O segmento Ar está dividido em Ar Condicionado (AVAC) e Despoeiramento. No Ar Condicionado os clientes são oriundos de 3 segmentos alvo: indústria, terciário e construção civil. O segmento da construção civil, que actua como *main contractor*, é aquele que apresenta perspectivas de crescimento mais atractivas.

A actividade de Despoeiramento incide exclusivamente no sector indústria.

No segmento Ar, a empresa detém uma quota de mercado no mercado nacional de cerca de 12% em Ar Condicionado e 20% em Despoeiramento.

O mercado do Ar Condicionado é um mercado pouco concentrado e com elevada concorrência de pequenas empresas.

No mercado interno, os principais concorrentes no Ar Condicionado são empresas nacionais, Sousa Pedro, Hidroclima, Sistavac e Gaspar Correia, com quotas de mercado ligeiramente inferiores às da EFACEC, aparecendo pontualmente grupos internacionais (Siemens, Thyssen e ABB). No Despoeiramento, os principais concorrentes são a empresa Ventil, Delta Neu e Aeraulica, aparecendo, para grandes unidades industriais/projectos, grupos internacionais e *main contractors*.

Na actividade de Ar Condicionado a EFACEC detém uma tecnologia banal, pelo que de momento não existem vantagens em internacionalizar a actividade.

Relativamente ao despoeiramento já não é assim, uma vez que existe tecnologia própria, i.e., a empresa faz o desenvolvimento do projecto. Esta actividade está numa fase de internacionalização tendo como países alvo: Marrocos, Tunísia, Egipto e Espanha.

Em termos de clientes, face ao elevado número de concorrentes, existe poder negocial de clientes. No entanto, no despoeiramento, dada a existência de tecnologia própria, existe menor poder negocial de clientes.

Quer no segmento das Águas, quer no do Ar, não existe poder negocial de fornecedores, uma vez que existe um número de fornecedores suficiente para garantir uma situação de concorrência de mercado.

No quadro seguinte encontra-se uma análise SWOT do segmento das Águas:

<p><u>Pontos Fortes</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Preço - Referências 	<p><u>Pontos Fracos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Portfólio</i> de Produtos - Incerteza na manutenção da quota de mercado
<p><u>Oportunidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Dimensão e taxa de crescimento do mercado - Legislação comunitária - Apoios do Governo 	<p><u>Ameaças</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Crescente sensibilidade ao preço - Intensidade da concorrência

O segmento das águas vive um clima de aumento da concorrência e crescente sensibilidade ao preço. Neste segmento a EFACEC apresenta como pontos fortes um conjunto alargado de referências e os seus preços.

Este mercado, face às exigências impostas pela Legislação Comunitária e aos apoios do Governo para a realização de projectos, tem apresentado taxas de crescimento elevadas, que se perspectiva que se venham a manter nos próximos anos.

No quadro seguinte encontra-se uma análise SWOT do segmento Ar:

<p><u>Pontos Fortes</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Credibilidade / <i>Curriculum</i> - Capacidade para execução de soluções customizadas / versatilidade - Tecnologia desenvolvida pela empresa (despoeiramento) - Notoriedade 	<p><u>Pontos Fracos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Poucas referências em grandes instalações especialmente no sector industrial - Preço
<p><u>Oportunidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Dimensão do mercado (interno) - Cumprimento da Legislação Ambiental acarretará elevado crescimento do mercado - Mercados externos em expansão - Oportunidade de maior integração com outras áreas do Grupo 	<p><u>Ameaças</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Concorrência estrangeira (em grandes instalações) - Elevada concorrência (nomeadamente de Construtores Cívicos / Empreiteiros Gerais) - Dependência de 3, 4 sectores industriais para grandes instalações - Tecnologia conhecida (AVAC)

O mercado do Ar é um mercado maduro (risco tecnológico reduzido) e sensível ao preço.

No que diz respeito à área de despoeiramento, o Grupo EFACEC detém tecnologia própria e capacidade de desenvolvimento de projecto, o que lhe permite apresentar soluções customizadas e versáteis. Estas características constituem um dos principais pontos fortes do Grupo nesta área e têm contribuído para construir a credibilidade/*curriculum* da empresa.

Relativamente ao AVAC, trata-se de uma tecnologia banal, pelo que não existe grande possibilidade de diferenciação. No entanto, a versatilidade e notoriedade do Grupo são factores chave para o seu sucesso. Nesta área existe grande concorrência o que determina uma elevada sensibilidade ao preço.

O aumento da concorrência de empresas estrangeiras em grandes obras é uma das ameaças do mercado. Por outro lado, também existe elevada concorrência por parte de construtores civis e empreiteiros.

A dimensão do mercado interno, a par da necessidade de cumprimento da legislação ambiental, são prova do elevado potencial de crescimento deste mercado.

Uma maior integração desta área com outras do Grupo EFACEC representa uma oportunidade.

A análise dos pontos fortes e fracos do Grupo EFACEC nestes três mercados, bem como as ameaças e oportunidades que se lhe deparam, demonstra que para fazer valer as suas competências é fundamental uma selecção de mercados (em termos de países), clientes e projectos que valorizem as mesmas.

Nesse sentido, a estratégia do Grupo terá sempre de passar por um posicionamento competitivo assente numa estratégia de diferenciação, campos estes onde a EFACEC apresenta vantagens comparativas de flexibilidade e capacidade de customização. Numa estratégia de vantagem de custo, o Grupo EFACEC, face à sua actual falta de massa crítica, encontra-se em desvantagem.

O Grupo EFACEC ao evoluir do produto para os sistemas acompanhou o mercado e as suas necessidades. O facto de continuar a ter produto é entendido pelo mercado como uma vantagem, mas para que esta percepção se mantenha é fundamental que haja um redireccionamento da produção para componentes *core/anéis*, i.e., produtos tecnologicamente sofisticados, em que a componente técnica é fundamental. Esta

estratégia tem vindo a ser prosseguida pelo Grupo, que tenta produzir os componentes mais sofisticados e necessitados de *massa cinzenta* e subcontratar os restantes.

Outro aspecto fundamental para capitalizar na capacidade sistemista do Grupo é a existência de uma estrutura organizacional que fomente a interligação e *cross selling* entre as diferentes unidades do Grupo. A este nível a comunicação horizontal entre as diferentes unidades tem um papel fundamental.

Apesar dos diversos pontos fortes do Grupo EFACEC e das oportunidades que o mercado apresenta, o ponto fulcral para a manutenção das vantagens competitivas do Grupo é o sucesso da sua estratégia de internacionalização, a qual se encontra a dar os primeiros passos de uma nova etapa. Para colmatar o problema que o Grupo EFACEC enfrenta, à semelhança de tantas outras empresas portuguesas, de ser grande demais para o mercado nacional, mas pequeno demais para o mercado global, é fundamental refinar a anterior estratégia de internacionalização, no sentido de perceber, melhorar e aproveitar os aspectos positivos da mesma. Para tal, também aqui é fundamental a estrutura organizacional escolhida. Por outro lado, as acções a empreender têm que ser no sentido de adaptar e ajustar a estrutura internacional aos requisitos de uma estratégia de diferenciação. Cada vez mais é fundamental aumentar a taxa de sucesso das propostas apresentadas, pelo que há que ter sempre presentes critérios de margens, e consequentemente de análise de vantagens competitivas, na selecção dos mercados e projectos a estudar e concorrer, fugindo à tentação de apresentar propostas em todos os concursos, mesmos que os mesmos apresentem elevadas oportunidades de crescimento.

Face ao curto período que decorreu desde o início da fase de recuperação, o qual apenas permite a análise dos resultados de dois anos, ainda é cedo para concluir da sustentação da recuperação. No entanto, a análise atrás exposta indicia que o Grupo EFACEC se encontra numa estratégia de recuperação sustentável, ou seja, na curva superior da Figura 21, sendo fundamental para o sucesso desta estratégia os resultados da sua política de internacionalização.

IV. ANEXOS

Anexo I

Data	Cronograma histórico das principais actividades de diversificação de mercados
1970	<ul style="list-style-type: none"> • Exportação de motores para a Europa
1977	<ul style="list-style-type: none"> • Fornecimento de 14 Transformadores à URSS
1988	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de duas filiais, uma em Madrid e outra em Bruxelas, ambas orientadas prioritariamente para a área de Motores Eléctricos • Criação da EFACEC Macau, uma plataforma comercial para os mercados do Extremo Oriente
1990	<ul style="list-style-type: none"> • Constituição, em conjunto com IPE, da EFACEC Oriente, Lda., sediada em Macau e vocacionada para a produção industrial de transformadores de Distribuição • Criação em Inglaterra da EFACEC U.K., Lda. Vocacionada para a comercialização de motores eléctricos e transformadores de distribuição
1992	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de empresas subsidiárias ou representações técnicas / comerciais em mercados alvo • Abertura de escritório de representação em Praga, com o objectivo de promover e desenvolver os interesses comerciais das actividades do grupo no Centro e Leste europeus • Abertura de escritórios em França e nas Filipinas • Criação da EFACEC Investimentos Zimbabwe (PVT) Ltd., destinada a funcionar como base de apoio aos investimentos do grupo na África Austral; e da EFACEC Angola, Lda., com uma perspectiva industrial e de serviços
1993	<ul style="list-style-type: none"> • Inauguração da EFACEC Oriente, Lda., em Macau • Estabelecimento de representações comerciais na América do Sul e na América Central • Estabelecimento de delegação comercial em Banguecoc
1994	<ul style="list-style-type: none"> • Constituição de 2 novas empresas comerciais, a EFACEC Thailand Ltd., em Banguecoque, e a EFACEC Southern África (PVT) Ltd., em Harare, Zimbabwe • Constituição de joint-venture industrial de capitais mistos luso-chineses, Liaoyang-EFACEC Electrical Equipment Co Ltd., Manchúria, na China, empresa que irá produzir Transformadores de Potência e de Distribuição • Crescimento da rede de agentes na América Latina e no Médio Oriente e abertura de nova delegação na Tunísia
1995	<ul style="list-style-type: none"> • Abertura de delegações regionais em Dahrán, Arábia Saudita e em Singapura
1997	<ul style="list-style-type: none"> • Aquisição de 30% do capital da Bauen, S.A., empresa sediada em Cordoba, Argentina e que se dedica à produção de equipamentos de média tensão • Constituição da EFACEC Brasil, S.A., sediada em S. Paulo • Início das actividades industriais da Liaoyang-EFACEC
1998	<ul style="list-style-type: none"> • Abertura de duas novas empresas afiliadas, na Venezuela e na Colômbia
1999	<ul style="list-style-type: none"> • Constituição de duas empresas na Malásia, a EFACEC Malásia SND BHD e a SESCO-EFACEC SDN BHD, para operar na área de energia

Anexo II

Data	Cronograma histórico das principais actividades de diversificação de actividades
1949	<ul style="list-style-type: none"> • Início da fabricação de Transformadores de Distribuição
1959	<ul style="list-style-type: none"> • Início do fabrico de disjuntores PVO para tensões de 30Kv sob licença da Delle • Como resultado da fusão com a SOPREL aumenta substancialmente a quantidade e diversidade da produção, que passa a englobar: aparelhagem de protecção e corte em baixa, média e alta tensão, grandes quadros eléctricos, monoblocos, elevadores e montacargas)
1961	<ul style="list-style-type: none"> • Início do fabrico de Transformadores de Medida para Média Tensão, até aos 30 Kv • Surge o primeiro Motor de Média Tensão 3 Kv
1967	<ul style="list-style-type: none"> • Produção dos primeiros motores antideflagrantes
1968	<ul style="list-style-type: none"> • Inaugurada a fábrica de Motores de alumínio
1972	<ul style="list-style-type: none"> • Produção, sob licença da Alsthom, dos primeiros Disjuntores de hexafluoreto de enxofre • Produção dos primeiros elevadores de alta velocidade
1973	<ul style="list-style-type: none"> • Aquisição de posição importante no capital da JORRO, Fábrica Nacional de Bombas e Máquinas Hidráulicas, S.A.R.L. • Produção dos primeiros Disjuntores de 220Kv e 400 Kv com isolamento e corte no gás hexafluoreto de enxofre
1975	<ul style="list-style-type: none"> • Início da laboração da nova fábrica de Motores com carcassa de ferro fundido
1976	<ul style="list-style-type: none"> • Conclusão do primeiro grande Transformador para a tensão de 400.000 Volts; • Transformadores de Potência 315 MVA, 420 Kv de 410 toneladas
1979	<ul style="list-style-type: none"> • JORRO e INEL são incorporadas na EFACEC, transformando-se nas divisões de Máquinas Hidráulicas e de Alta Tensão
1980	<ul style="list-style-type: none"> • Criação da Divisão de Electrónica Industrial
1984	<ul style="list-style-type: none"> • Criação da Divisão de Automação e Robótica • Disjuntores de Alta Tensão 420 Kv, 40.000 A • Primeiras Unidades Remotas de Telecontrolo
1986	<ul style="list-style-type: none"> • Inauguração da Fábrica Robotizada de Motores de Alumínio
1992	<ul style="list-style-type: none"> • Criação da EFACEC Serviços de Manutenção e Assistência, S.A., destinada a assegurar a assistência técnica a instalações e equipamentos • Aquisição de posições maioritárias na Microprocessador, Sistemas Digitais, S.A., no sector dos sistemas electrónicos e na TECNIROB, Desenvolvimento de Equipamentos Industriais, S.A., no sector da automação e robótica
1993	<ul style="list-style-type: none"> • Novos produtos na área de energia, a lançar em 1994 e 1995
1996	<ul style="list-style-type: none"> • Alienação do capital da EFACEC Elevadores, S.A.
1997	<ul style="list-style-type: none"> • Constituição da ENT – Empresa Nacional de Telecomunicações

Anexo III

Estrutura Organizativa do Grupo EFACEC²²



²² Relatório de Gestão e Contas Consolidadas 2002.

Anexo IV

Dados Económico-Financeiros (1989-2003)

Bibliografia

- David Besanko, David Dranove, Mark Shanley, *Economics of Strategy* (Wiley 1996)
- Michael Porter, *Competitive Strategy* (Free Press).
- Stuart Slatter & David Lovett, *Corporate Turnaround* (Penguin Books, 1999).
- Donald B. Bibeault, *Corporate Turnaround* (McGraw-Hill, 1982).
- Rolf Balgobin, Naresh Pandit, “Stages in the Turnaround Process: The case of IBM UK” (European Management Journal Vol. 19, N° 3).
- Naresh Pandit, “A Meta-Analysis of the Corporate Turnaround Literature” (Manchester Business School working paper number 328).
- Naresh Pandit, “Some Recommendations For Improved Research on Corporate Turnaround” (M@n@gement, Vol. 3, N° 2, 2000).
- D. Schendel, G.R. Patton and J. Riggs, “Corporate Turnaround Strategies”, Journal of General Management Vol. 3, N° 3 (1976).

Lista de Entrevistados

Eng. Almada Lobo
Dr^a. Ana Cristina Mesquita
Eng. Anil Murargi
Eng. Cardoso Pinto
Dr^a. Elisa Oliveira
Eng. Fernando Caçoilo
Eng. Fernando Ferreira
Eng. Fernando Lourenço
Eng. Fernando Vaz
Eng. Foles da Costa
Eng. Guilherme Ricca
Eng. José Chicau
Eng. Maia Nascimento
Dr^a Maria João Rosas
Eng. Martins de Carvalho
Eng. Paulo Vaz
Eng. Pedro Montalvão