



Em busca de mais energia

Após um plano de redução da dívida e investimentos de 12 milhões de euros, a Solidal aposta no sector eólico e nuclear para atingir receitas de 120 milhões

Texto Inês Cunha Direito
Fotos Rui Duarte Silva

EM ESPOSENDE sente-se no corpo o fresco vento marítimo. O calor só aconchega a pele quando se entra na Solidal. Nesta fábrica trabalham dois grandes fornos que derretem alumínio comprado a Moçambique e fazem diversas ligas metálicas para cabos de transporte de energia eléctrica. Pedro Lima, presidente executivo desta sociedade do grupo Quintas, percorre as linhas de produção e vai apontando os equipamentos instalados após investimentos de 12 milhões de euros. O gestor fala sem interrupções para explicar como a empresa, que em 2003 estava à beira da falência, pretende agora atingir um volume de negócios de 120 milhões de euros e entrar em novas áreas de negócio: energia eólica e nuclear.

Há sete anos, a Solidal enfrentava uma dívida de 74 milhões de euros, a maior parte da qual tinha de ser paga a curto prazo, e registava prejuízos de quase 1 milhão de euros. Após uma reestruturação profunda, a empresa conseguiu reduzir o endividamento em 33,7%, para 49 milhões de euros. Deixou para trás os prejuízos e, em 2009, registou lucros de 7 milhões de euros.

Entre 1995 e 2003, a Solidal apostou em diversas frentes de expansão da actividade, que não tinham "retorno adequado", diz Pedro Lima. Além de "manter em operação

fábricas que apresentavam prejuízo", a anterior administração "tinha investido em internacionalização sem sucesso".

A experiência brasileira era a que apresentava mais dificuldades. A Solidal aplicou 20,3 milhões de euros em duas unidades fabris naquele país. Uma delas fabricava condutores eléctricos, outra produzia estruturas metálicas para linhas de transporte de energia eléctrica. A sociedade portuguesa empregava 340 pessoas no Brasil, projecto que foi encerrado em 2003, bem como a fábrica da Solidal em Setúbal onde trabalhavam 170 funcionários. Fora de Portugal sobreviveu a fábrica angolana da Solidal. Era necessário concentrar os centros de produção de cabos do grupo Quintas. Objectivo? Ganhar economias de escala. Ao todo saíram da empresa 539 trabalhadores.

GANHAR TEMPO

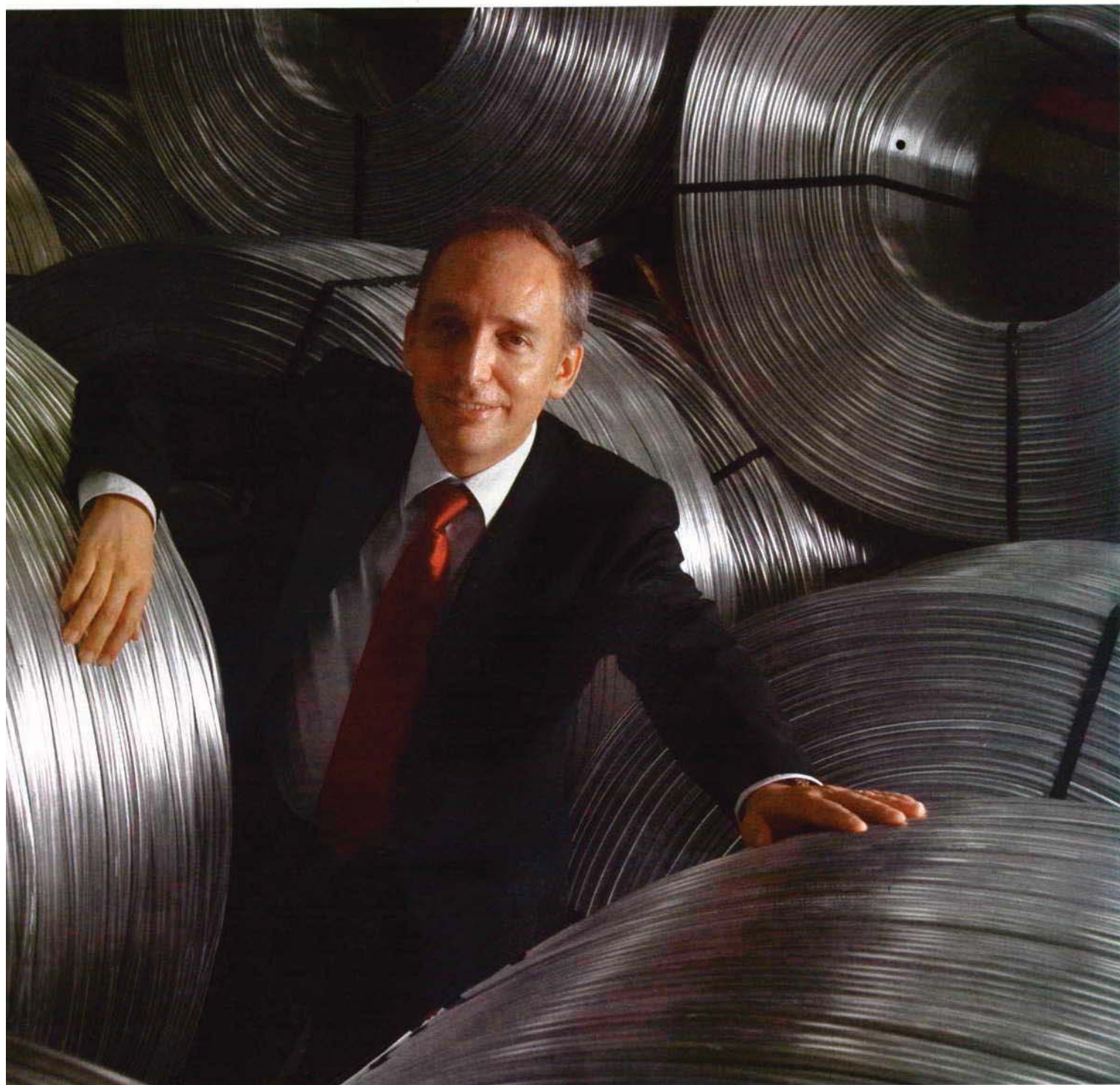
"Em seguida, tentámos otimizar o processo de fabrico. Temos linhas que podem produzir diferentes produtos de valor acrescentado", explica Pedro Lima. O que se traduz na gestão cuidadosa da cadeia de produção para não haver paragens longas entre as diversas fases de fabrico. Ao que se soma a aposta em produtos com maior margem de lucro.

Decisões que exigiram coordenação com o departamento comercial. "Fazíamos fornecimentos regulares para América Latina, Austrália, Nova Zelândia, Médio Oriente,



África. Não procurávamos relações duradouras com clientes mais próximos", explica Pedro Lima. Uma estratégia comercial fruto da história da Solidal, fundada em 1968 por Nelson Quintas, no contexto de uma economia corporativista.

"As vendas para destinos tão longínquos podiam até ser rentáveis, mas não eram mercados estáveis, eram contratos pontuais, o que levava a períodos longos de ociosidade e afectava directamente a ren-



tabilidade da empresa”, acrescenta Pedro Lima. Desde 2003, a Solidal tem procurando clientes no Sudoeste europeu: Reino Unido, França, Espanha, Itália e Irlanda. “São mercados em que somos claramente competitivos nos custos logísticos, porque temos um aparelho produtivo com alguma escala e mão-de-obra barata e de qualidade”, diz o executivo licenciado em Economia, pela Universidade do Porto. Tão ou mais importante foi a apertada gestão da

tesouraria no primeiro ano da reestruturação. Era preciso garantir receitas quanto antes e, em paralelo, pagar a fornecedores o mais tarde possível, de modo a “optimizar o ciclo do fundo de maneiro”. A Solidal precisava de recursos próprios para manter uma actividade deficitária por algum tempo e, assim, ganhar tempo para negociar com a banca. Afinal, as mudanças operacionais demoraram pelo menos um ano a dar resultados.

Quando chegou à Solidal, Pedro Lima restringiu ao sudoeste europeu a venda de cabos para electricidade, que antes era feita sem critério por todo o mundo

ESTRATÉGIA DE EXPANSÃO

Em 2007, a resposta do mercado a esta reestruturação ultrapassou todas expectativas da administração da Solidal. A economia mundial ainda estava em forte expansão, ao ponto de, "face aos volumes de compra dos clientes", a empresa de Esposende ter começado a sentir "grandes dificuldades de satisfação de encomendas". No fundo, havia excesso de trabalho para a capacidade de produção instalada.

Para não "pôr em causa essa dinâmica de crescimento comercial", a família Quintas e a administração da Solidal decidiram avançar com um plano de investimentos de 8,5 milhões de euros em novos equipamentos. Era necessário melhorar a eficiência e aumentar a capacidade de fabrico, de 26 mil toneladas para 30 mil, nomeadamente na produção de bens mais complexos, como os cabos subterrâneos de alta tensão e cabos condutores aéreos de liga de alumínio. Só assim poderiam concorrer com os departamentos europeus de gigantes internacionais dos cabos como a Prysmian e General Cable. Com a vitória num contrato de 90 milhões de euros para venda à REN de cabos subterrâneos de 220 mil kV foi necessário duplicar a capacidade dos gabinetes de ensaio. O que justifica o crescimento do plano de investimentos para 12 milhões de euros.

Um ano após o início deste projecto de crescimento, dá-se o colapso dos mercados financeiros mundiais. "Ponderámos bastante, durante o Verão de 2008, se deveríamos prosseguir com investimento, mas decidimos seguir. Achámos que numa situação de crise em que, inevitavelmente, se desenvolvem guerras de preço, é melhor dispor de equipamentos com melhor produtividade, do que combater com armas menos eficientes", constata Pedro Lima.

MUDANÇA DE PLANOS

Para justificar aqueles investimentos a Solidal tem agora de dar mais ênfase aos produtos de valor acrescentado e abordar outros segmentos do mercado da energia: eólica e nuclear. As políticas europeias para o sector da energia apostam cada vez mais nas energias renováveis. Em França, Reino Unido e Alemanha, voltou a ser discutida a construção de centrais nucleares limpas para substituírem equipamentos datados dos anos 60 e 70.



O plano de expansão da capacidade industrial manteve-se, apesar da aguda crise financeira de 2008

→ HISTÓRIA DE UMA REESTRUTURAÇÃO

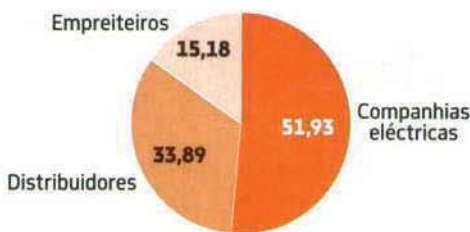
Valores em milhares euros

Ano	N.º de colaboradores	Volume de negócios	Endividamento total líquido	Resultados líquidos
2002	835	98 613	73 752	-901
2003	296	46 126	58 982	-94
2004	305	57 199	54 870	1 378
2005	323	61 961	51 796	726
2006	323	81 762	56 332	1 608
2007	362	93 013	54 499	5 852
2008	325	92 465	53 935	5 024
2009	325	68 522	48 830	7 019

Fonte: Solidal

→ MERCADO TRIPARTIDO

Valores em percentagem



Fonte: Solidal

→ RECEITAS VÊM DE...

Valores em percentagem



Seriam novos clientes para inverterem a quebra de receitas da Solidal (veja gráficos). Em 2009, o volume de negócios desta sociedade desceu para 68 milhões de euros. "Os nossos preços são indexados aos valores dos metais industriais e dos polímeros. O que significa que os preços descem embora a margem não diminua. As nossas vendas quebraram 24% ou 25% em valor, mas desceram apenas 8% em quantidade e a nossa margem operacional também caiu 8%." Perante a subida do valor de algumas

matérias-primas, em 2010, as receitas da Solidal poderão chegar aos 90 milhões de euros. O plano desenhado em 2007 previa que a Solidal atingisse os 120 milhões de euros de facturação já no próximo ano. Prazo cada vez menos firme por alguns dos seus clientes, particularmente em Espanha e Portugal, enfrentarem um forte arrefecimento da economia. Por enquanto, o calor vem dos fornos da Solidal, pois os mercados europeus ainda sentem os efeitos de um longo Inverno financeiro. ■