

*Entrevista com FTM Holding*

*Com quality media press para LA VANGUARDIA & Expresso*

*Francisco Tavares Machado*

*Presidente*

*Quality Media Press - quais os principais sectores de actividade do Grupo FTM?*

R. - O Grupo FTM é uma holding familiar, detida a 100% pela minha família. Esta holding tem várias empresas em vários campos. Nomeadamente no campo dos refractários a empresa Forter tinha uma actividade internacional muito importante, com uma projecção internacional forte. A indústria de refractários em Portugal tem uma aplicação muito modesta, temos uma indústria "pesada" em Portugal. Quando eu criei a Forter em 1989 foi com um espírito de exportação. A Forter depois de ter acabado as obras de Sines ficou com uma "áurea" muito boa, com equipas muito boas e bem formadas a custos muito interessantes a nível internacional, isto permitiu-nos fazer uma expansão europeia forte. Escolhemos uma estratégia comercial muito consciente. A primeira regra que foi considerada foi que não poderíamos ir para outros mercados fazer frente às empresas da concorrência local mas sim associarmo-nos a eles. Como nesses mercados a mão-de-obra começava a ser escassa e cara. Os meus mercados iniciais foram a França, a Alemanha, a Itália, onde a mão-de-obra já era bastante elevada. Fizemos uma projecção e começamos inclusivamente a trabalhar fora da Europa, como por exemplo em Taiwan, Egipto, Moçambique. Entretanto Portugal entrou na Comunidade europeia e começou a ser mais fácil fazer contratos dentro da Comunidade europeia. A partir deste momento começamos a utilizar duas estratégias diferentes, uma para dentro da Comunidade europeia e outra para fora da Comunidade. Na Forter tive a moção de que deveria ser sempre uma empresa de montagem e não uma empresa de engenharia. Se quisesse ser uma empresa de engenharia, eu iria concorrer com os meus clientes e para não trair a sua confiança a minha matéria-prima era a mão-de-obra económica e de qualidade. A ligação da engenharia dessas empresas e com a mão-de-obra que a Forter tinha que fizemos muitas associações bastante produtivas.

*Q. - Qual o nível de facturação da Forter?*

R. - Em 2005 facturou na ordem dos 25 milhões de euros e que tem cerca de 800 trabalhadores.

*Q. - Qual a importância da Forter dentro do Grupo FTM e qual o volume de facturação do Grupo?*

R. - A empresa número um na Europa e no mundo no sector dos refractários era uma empresa alemã chamada Carrera. Esta empresa tem quase um século de existência, sendo muito sólida. Por vicissitudes económicas do mercado esta empresa teve de ser posta à venda. Foi um amigo meu espanhol que teve a capacidade de se perfilar e comprar a maioria dessa empresa, tendo como objectivo criar uma empresa em Espanha com o now how da experiência alemã aplica-lo em Espanha. O meu amigo, o Sr. Fernando Lamelas quando decidiu comprar os 60% da empresa Carrera associou-se a um grupo financeiro espanhol o INCEC em 1991. Nessa altura o Sr. Fernando falou comigo para fazermos uma associação, chegamos a acordo rapidamente. Passados 2 ou 3 anos decidi retirar o Forter do Grupo FTM e junta-la ao grupo de Fernando e ficando com 10% do Grupo Geral. Com o passar dos anos o negócio desenvolveu-se e decidimos comprar uma série de empresas. Actualmente somos o Grupo número um do sector de refractários a nível mundial. Temos um volume de facturação global de cerca de 300 milhões de euros anualmente. Estamos espalhados pelo mundo inteiro. Existe uma sinergia de grupo que se juntou em que a Forter tem um papel muito importante porque gere a orientação dos estaleiros, todas as outras empresas tem uma componente tecnológica. Nos hoje temos uma gama vastíssima e tratamos no mundo inteiro, estamos no mercado global. Ao colocar a Forter neste Grupo criamos uma sinergia de funcionamento, que nós a partir da Península Ibérica conseguimos ir buscar empresas em muitas zonas do globo. Nós somos líderes mundiais na construção de chaminés, revestimentos refractários na indústria pesada, nas químicas, nas siderurgias, na incineração, nas cimenteiras. Temos algumas coisas que não são refractários que herdamos da Carrera, somos o terceiro fabricante da ormigoneras sobre camião, temos também uma parte imobiliária forte e somos hoje um Grupo líder. Somos uma parceria em que estamos espalhados a nível mundial.

*Q. - Todo o resto do Grupo se tem desenvolvido da mesma forma que a Forter?*

R. - Eu coloquei a Forter neste Grupo porque era muito importante para mim. A Forter tornou-se uma empresa demasiado importante para estar sozinha, poderia ser um risco para todas estas empresas, porque tinha mão-de-obra barata e uma actividade forte. Hoje na economia global temos que formar equipas, interesses fortes para nos podermos defender das concorrências e estar no mercado de uma maneira consistente. Se a Forter continuasse sozinha estaria completamente isolada. Para consolidar algo que tinha conquistado e era demasiado rentável só poderia ser com uma associação. Ao mesmo tempo que assegurava o futuro da Forter ficava com mais espaço de manobra para continuar com as outras empresas e foi assim que entramos na metalomecânica. A metalomecânica tem uma grande ligação com os refractários, isto porque os fornos são metálicos e só depois é que são revestidos. Através da

empresa metalomecânica existe uma série de interesses de ambas as partes. A metalomecânica em Portugal se degradou os preços começaram a subir imenso, porque não existia economia de escala por exemplo. Nós começamos a sentir dificuldades no mercado de fornos, aí fomos comprar a Compromada para termos um grande apoio nesta área. Quando comprei a Compromada apercebi-me que o fabricante em Sines afinal era uma empresa de manutenção, porque foi criada com o espírito de apoiar o pólo industrial de Sines, nem sequer estava equipada para tal. Nessa altura apareceu uma oportunidade de manutenção da empresa hoje designada por Repsol, mas com a condição de que nós teríamos de absorver 45 dos trabalhadores. Com estas condições eu não me atrevia entrar num mercado global, eram grandes responsabilidades. Para poder entrar no mercado global fui-me associar à maior empresa de manutenção espanhola, a Amaza, com 40% do capital.

*Q. - No sector da metalomecânica qual o volume de facturação? Quantos trabalhadores têm actualmente?*

R. - Neste momento temos 500 trabalhadores. A facturação prevista para este ano é de 18 milhões de euros.

*Q. - Futuramente pensa que vai entrar em mais algum sector de actividade ou fica pelo metalomecânico e os refractários?*

R. - Estou neste momento a entrar na indústria do ambiente, com uma empresa a Seturgest Ambiente. Os nossos parceiros são várias empresas de engenharia espanhola com quem nós temos ligações, mas ainda não conseguimos dar-nos bem, é uma indústria muito difícil em Portugal. A indústria ambiental tem tido muitos problemas de afirmação. Nós temos uma divisão muito boa que é a hidráulica, onde estamos a trabalhar muito no Alqueva, no plano de rega. Aqui funcionamos bem porque utilizamos a metalomecânica e a hidráulica. Nós queremos entrar nas instalações de tratamento de água, ainda não há uma afirmação. Esta industria ainda esta sob a influência das grandes construtoras. Nós temos uma visão de grupo que não nos permite estar "debaixo" das construtoras, temos a nossa própria tecnologia. Aos poucos estamos a tentar afirmarmo-nos para podermos fazer as nossas próprias coisas. Nós ao estarmos ligados aos grupos espanhóis temos dimensão para não depender das grandes construtoras. Em Portugal existe uma figura jurídica muito importante que se chama Alvará. O Alvará é uma licença que as empresas têm para fazer obras públicas. As únicas empresas que tem condições neste momento para ter um Alvará são as construtoras, numa empresa como a nossa que ainda está em fase de afirmação não tem capacidade para ter esse Alvará que é exigido. A Seturgest saiu para Angola e para o Brasil, onde temos empresas que estão a funcionar muito bem. No Brasil estamos no sector do ambiente, temos um excelente mercado.

Em Angola estamos a fornecer duas cimenteiras, estou ligado a alguns projectos de telecomunicações e imobiliário. Tenho alguma confiança no mercado angolano porque estou a fazer as coisas de uma maneira sólida.

*Q. - Dentro de 5 anos qual a previsão para o Grupo? Onde gostaria de chegar?*

R. - No ano de 2011 a parte de refractários vejo-a com muito optimismo porque as economias emergentes estão neste momento em grande desenvolvimento. Eu tenho-me perfilado fortemente na economia global devido aos meus conhecimentos. Por exemplo neste momento eu adquiri interesses fortes na Arábia Saudita na área da metalomecânica. Eu não posso fazer grandes investimentos em Portugal porque é um pequeno país, eu preciso de uma economia de escala. A Forter sempre facturou 95% do seu volume de negócio da exportação. Na parte dos refractários as economias emergentes estão a investir na indústria de lá (Arábia) e a industria de lá esta a apostar em países desenvolvidos. Nós como temos uma estratégia global estamos presentes nesses países com uma componente tecnológica muito boa. Dentro do nosso grupo criamos uma sinergia muito grande e estamos representados a nível mundial. Nos outros dois sectores de actividade estamos em mercados mais localizados. Estou neste momento a negociar uma metalomecânica muito grande que esta parada em Sines. Ao adquiri-la ficamos com uma capacidade enorme para trabalhar não só em Portugal mas também na Europa. Estou muito confiante porque vou globalizar a indústria metálica. A indústria tem que ser globalizada, globalizando os nossos interesses. Se tiver uma parceria seria e honesta, se estivermos todos no mesmo barco, nós temos mercado e alargamos a dimensão desse mercado. O passo que dei nos refractários com a Forter, este ano estou a dá-lo na metalomecânica. Tenho a certeza que em 2001 estarei a funcionar em pleno. Na parte do ambiente estou convencido que terei uma expressão maior nos países emergentes (Brasil) do que terei em Portugal. Não estou disposto a entrar nesta guerra pequenina quando tenho estes mercados alargados. Através desta nossa expansão nós vamos detectando os mercados. Estou convicto que estando globalmente nos mercados como nós estamos a salvo do problema da queda de trabalho, etc. Temos que perceber o seguinte, temos que trabalhar com mão-de-obra local sempre, temos que a formar. Sabemos que houve uma alteração qualitativa brutal no mundo.

*Q. - Qual a grande lição que aprendeu ao longo destes anos de experiência com as parcerias ibéricas?*

R. - Considero a Espanha um dos países mais fortes, mais conscientes e mais consolidados da Europa. Sendo a Espanha uma pátria de regiões, no seu todo é um país fortíssimo, com um brio e com um sentido do seu valor que realmente me encanta. Sinto que Portugal esta um pouco perdido. Eu sou um empresário duro, mais parecido com os espanhóis que com a maioria dos

portugueses. Eu não vendo as minhas empresas, sou um empresário não um homem de negócios. O dinheiro não me motiva muito, a adrenalina para mim é a motivação, a equipa. Choca-me imenso este liberalismo em que o sucesso é despedir pessoal, se hoje tenho este grupo foi devido à equipa que formei. Como empresário, penso que é formando as equipas é que podemos atingir os nossos objectivos. Eu aprecio imenso a organização espanhola, não há duvida nenhuma que em Espanha temos a economia mais forte.

*Q. - Tem alguma mensagem em especial para os nossos leitores?*

R. - A economia portuguesa, quer queiramos quer não, tem que estar intimamente ligada a Espanha. Também tenho a certeza que podemos ter projectos com Espanha. Eu sei que por vezes não é fácil trabalhar com Espanha, porque por vezes os espanhóis são muito afirmativos e difíceis de lidar. Os espanhóis são muito idênticos aos alemães, são muito afirmativos. Esta ligação entre Portugal e Espanha é uma realidade.