

Entrevista com Pecol - Sistemas de Fixação SA

Paulo Coelho

Administrador

João Cravina

Director Geral

Com **quality media press** para Expresso & El Economista

Esta transcrição reproduz fiel e integralmente a entrevista. As respostas que aqui figuram em linguagem coloquial não serão editadas como tal na nossa reportagem. Elas serão alvo de uma revisão gramatical, sintáctica e ortográfica.

Quality Media Press - Qual o motivo para que em 1995 a empresa decidisse apostar num conceito pouco usual, na altura, que é o mercado ibérico?

R. - O crescimento para Espanha é um crescimento natural, Espanha está aqui ao nosso lado, isso tem um grande peso quando se decide crescer. O nosso crescimento natural deu-se com a compra de uma empresa espanhola, que concluiu a gama dos parafusos da altura. Na altura fazíamos parafusos pequenos e essa fabrica só fazia parafusos grandes, viemos complementar a gama que ficou a 100%, isso foi o que pesou mais na nossa decisão. Por outro lado, era uma altura de grande crescimento e não havia grande disponibilidade de produtos no mercado, foi uma forma de nós termos logo acesso ao produto. Na altura era mais barato comprar na Itália do que comprar na china. Juntaram-se vários factores muito importantes para que nós decidíssemos investir na altura. Hoje em dia a conjuntura é completamente diferente. Nessa altura vendíamos muitos parafusos standard e que gradualmente foram deslocalizados para países mais económicos, e começamos a evoluir para produtos mais

técnicos e com mais tecnologia e com mais rigor por parte dos clientes.

Q. - O mercado ibérico é uma realidade neste sector?

R. - Penso que neste sector se pode falar num mercado ibérico, os produtos que se consomem em Espanha são basicamente os que se consomem em Portugal. Pode existir variação na quantidade de produtos e uma variação por questões de moda e daí que sejam diferentes, mas basicamente pode-se dizer que é tudo igual. Ao longo destes anos todos houve uma evolução de mercado. Houve muitas empresas que fecharam devido há crise instalada em Espanha entre 1993 y 1996. A empresa que compramos já foi uma empresa reestruturada de uma crise. Aqui em Portugal também houve essa crise e algumas empresas também fecharam, em Portugal também passamos pelos mesmos problemas que se passaram em Espanha. Nós aparecemos numa nova geração onde as fabricas não tem a mesma dimensão, hoje em dia a tendência é para ter fábricas com 200/300 pessoas consideradas grandes fabricas, as medias 100 pessoa e as pequenas 20/40 pessoas, já não há fábricas com 400/500 pessoas. Com a crise houve a redução da dimensão das fabricas, nós entramos nesta altura e desenvolvemos esta unidade, é uma unidade de peças técnicas, tornamo-nos independentes, criamos uma empresa certificada pela ISO preparada para fornecer a industria automóvel e todas as outras industrias.

R. - (João Cravina) Nos anos 90 dá-se aqui um conflito que era o seguinte, quem dominava a oferta eram grandes fabricas com grandes estruturas, no momento em que se dá a desfocalização dos produtos de valor reduzido para

economias emergentes, essas fabricas perdem o mercado natural deles, como tinham essa estrutura muito pesada não foram capazes de se adaptar as novas realidades de mercado e vitimados pela estrutura acabaram por ir a falência. Nós nessa altura não éramos grandes, éramos pequenos e estávamos a crescer, tivemos a capacidade de nos adaptarmos imediatamente à nova realidade do mercado e dimensionamos a empresa não para fazer produtos standard mas de valor acrescentado. Tivemos o privilégio de estar na crista da onda no momento certo.

R. - Nessa altura quem começou a fazer os produtos standard foram os países de leste, depois começou a china que actualmente tem muita força.

Q. - Quais os factores chave para o sucesso da empresa?

R. - Os factores chave foram a nossa adaptação completa ao novo mercado. Os produtos que são standard compramos e vendemos, os produtos com mais exigência estamos a produzi-los. Em termos da distribuição, começamos a fazer uma distribuição nova. Uma distribuição através de grandes vendedores que tem um contacto muito próximo com os clientes, onde temos o controle total mesmo a nível de recebimento. Criaram-se algumas redes de distribuição na Europa com este negócio. Em Espanha esta distribuição também apareceu e criou-se uma nova força de distribuição através deste tipo de negócio em detrimento dos negócios tradicionais. Este foi o nosso segredo que permite que através da força de vendas não baixam as quantidades porque somos muitos e existe mercado e ganhamos mais margem. Tudo isto permitiu que fizéssemos este percurso que fizemos ate hoje. Também houve a questão da segmentação interna do

negócio, a separação de competência também contribui para que a Pecol2 evoluísse.

Q. - O mercado espanhol apresenta oportunidades de crescimento para a empresa?

R. - Nós temos uma empresa em Barcelona em que fazemos a distribuição para o mercado espanhol para os clientes mais pequenos, os clientes maiores fazemos directamente daqui.

Q. - Acredita que pode continuar a crescer no mercado espanhol nos próximos anos?

R. - Sim, eu penso que o mercado espanhol está a ter algumas movimentações, nesta altura está a cair muito e isso vai criar algumas oportunidades nomeadamente empresas que estão a venda. Temos que olhar para a crise numa óptica de oportunidade, penso que podemos aproveitar algumas oportunidades para reforçar a nossa cota de mercado.

R. - (João Cravina) Nós ainda não sentimos a crise de uma forma tão grande quanto os nossos congéneres. Em Portugal a crise não foi tão acentuada como na Europa. A crise tem que se dividir um pouco por sectores e o sector agrícola não sofreu com a crise porque era um sector estável e mantém-se estável.

Q. - A localização geográfica da empresa é uma mais valia, é competitiva?

R. - Normalmente numa empresa é muito importante a sua localização, neste sector em concreto não há muitas empresas de parafusos em Portugal. Nós temos a vantagem e a desvantagem de estar sozinha aqui no mercado. A vantagem de estarmos sozinhos aqui no mercado é o privilégio de estarmos sozinhos, segundo obriga-nos a termos tudo dentro de portas (produção integrada). Pecol é uma empresa integrada como há poucas na Europa que tem este tipo de projecto, aqui como estamos deslocalizados obrigou-nos a investir em tudo. A desvantagem é que não temos tradição, não há concorrentes onde nós possamos trocar ideias. A parte disto Águeda é uma zona industrial de grande concentração de indústrias de ferragens, acabamos por estar inseridos numa zona boa. Esta região tem um peso muito forte na indústria metalúrgica logo a produção de parafusos para esta indústria tem sempre princípios comuns. É certo que esta zona não é forte em nada mas tem um pouco de tudo.

Q. - Portugal pode ser considerado um país de serviços?

R. - Eu penso que Portugal tem que ser um país que tenha de tudo um pouco, porque se formos apostar em Portugal como sendo só um país de serviço é muito complicado porque não vejo Portugal como um país a 100% de serviços, devido a sua localização, a sua tradição histórica. Eu penso que Portugal tem que ter um pouco de tudo, claro que há sectores onde tem um peso maior, facturar muito dinheiro em serviços não é fácil. As grandes facturações também tem que vir das indústrias e por isso Portugal deve apostar no serviço mas não pode esquecer a indústria senão passamos a ser um país que só compramos e depois onde vamos buscar o dinheiro. Eu penso que temos que ter serviços mas também temos que ter uma base industrial.

R. - (João Cravina) O grande problema da indústria em Portugal começa logo pela massa crítica do país. Sempre que se colaça a ideia de se criar indústria a primeira barreira é a massa crítica do país que são só 10 milhões de habitantes. A ideia passa pela criação de indústria mas exportadora e nesse aspecto Portugal já deu mostras em que se especializa e que é bom. No nosso caso concreto tem know-how, tem equipamento industrial, tem massa crítica de produção e olha para o mercado exportador.

Q. - Quais os objectivos e sonhos para os próximos 5 anos?

R. - Em termos de Pecol só tem um, é associamo-nos a outras empresas ou comprarmos outras empresas para manter o nosso crescimento. Para crescermos temos que apanhar a cota de outros.

R. - (João Cravina) Temos duas grandes linhas de desenvolvimento aqui em Portugal, tentar crescer mas sempre através da conquista de cotas de mercado, o segredo é este. Na exportação e sobretudo no mercado natural para nós que é Espanha, nós temos um modelo de negócio que está perfeitamente a funcionar e que já deu provas que tem condições para ter sucesso, o nosso percurso recente demonstra isso. Quando temos um modelo de negocio, ou dominamos todos os parâmetros do negocio e levamo-lo ao sucesso ou não. Nós levamos este modelo ao sucesso, através das aquisições podemos planear para Espanha e trata-se pura e simplesmente de aplicar o nosso modelo de negócio, os dois mercados não são assim tão diferentes, tem muitos pontos em comum.