

Entrevista. Em entrevista ao CONSTRUIR, o CEO do Grupo Quadrante adianta que está em marcha um plano estratégico, que se prolongará até 2025, através do qual esperam facturar 40 milhões de euros, estratégia que implicará aquisições para crescer nos transportes, indústria e energia e águas. Nuno Costa sublinha, no entanto, que o caminho passa por parceiros internacionais atendendo a que, no mercado interno, as empresas que poderiam interessar não têm incentivo para, no presente, um movimento destes. “A forma como o sector está organizado e a forma como é feita a contratação não privilegia em nada a dimensão”, diz

Quadrante ‘às compras’ para reforçar infra-estruturas e meio-ambiente

Ricardo Batista

Fotos: Rui Lourenço / Frame It

O CEO do Grupo Quadrante mostra-se preocupado com a falta de alunos de Engenharia Civil nas universidades portuguesas, reflexo do ostracismo estratégico a que o sector tem sido votado nos últimos anos. Nuno Costa salienta que numa altura em que se discute a execução dos fundos do PRR, as empresas portuguesas, na sua globalidade não têm dimensão para aproveitar o efeito multiplicador dos trabalhos

Há aproximadamente dois anos, numa entrevista concedida ao CONSTRUIR, disse-nos que “era fundamental haver uma estratégia nacional em que a Construção fosse encarada como estratégica”. Este tempo volvido, já atingimos esse patamar?

Estamos na mesma em relação à estratégia, mas o resultado, agora, é mais óbvio. A falta de estratégia no Sector da Construção tornou-se evidente. Não há capacidade para dar resposta às necessidades que existem e que estão em cima da mesa. Aliás, a necessidade de infra-estruturas não é nova, existe há muitos anos. Nem sempre é oportuno serem implementadas mas, agora, decidindo-se que era



• Nuno Costa, presidente executivo do Grupo Quadrante

oportuno, não há capacidade para as construir. O Sector, Portugal e os portugueses vão fazer um investimento enorme que vai ter de

ser pago durante muitos e muitos anos por várias gerações. São, aliás, gerações que, no fundo, vão usufruir destas infraestruturas,

mas o que seria inteligente para um País que tem de se desenvolver é que devia aproveitar o efeito multiplicador desse investimento para reforçar a economia do próprio país recorrendo a empresas nacionais que, ganhando capacidade e competências e track record, se reforçariam e estariam num caminho de internacionalização mais sólido e, portanto, com benefícios para a economia nacional. Não fizemos isso, não preparámos a fileira da Construção e agora vamos

“Fizemos uma análise do número de alunos que concluem os cursos de engenharia civil em Portugal e percebemos que, nos últimos 15 anos, caiu 90%”

fazer um investimento em que as infra-estruturas vão cá ficar, vão ser utilizadas pelas pessoas e pelas empresas mas sem se beneficiar com o efeito impulsor que muito beneficiaria as empresas nacionais.

Por onde deixámos escapar a capacidade das empresas?

Por vários campos. Desde logo pelo desaparecimento de diversas empresas do Sector. As empresas não são só grupos de pessoas. É impossível formar uma empresa apenas por um conjunto de pessoas. As empresas têm história, equipas, ensinamentos adquiridos ao longo de anos. Quando uma empresa fecha, as pessoas que lá estavam não vão formar outra empresa igual e mesmo que o quisessem, não conseguiriam. Quando uma empresa fecha perde-se capacidade permanente, capacidade que leva muito anos a recuperar mesmo que os técnicos não desapareçam. A verdade é que as empresas fecham em larga escala porque o sector estava a funcionar mal e não foi considerado estratégico. As pessoas, ao saírem das empresas que reduziram tamanho ou fecharam, vão para outros países ou simplesmente mudam de actividade e normalmente não voltam atrás. Há a perda de capacidade pelo lado das pessoas. E depois há outro efeito: as pessoas que iam para a engenharia deixaram de exercer e o sector é hoje um sector empobrecido, sem estratégia. Mais: Cada vez menos alunos querem ir para engenharia. Isso é uma realidade. Neste momento estamos a precisar muito de engenheiros e as universidades não estão a produzir técnicos em número suficiente. Fizemos uma análise do número de alunos que concluem os cursos de engenharia civil em Portugal e percebemos que, nos últimos 15 anos, caiu 90%. Mesmo considerando que o ano passado foi um ano atípico, pois muitos alunos não terminaram os cursos pelo facto de as universidades não estarem em pleno funcionamento, até 2019 o número de alunos que se formam em Engenharia Civil caiu 60%. É avassalador. É uma redução enorme do número de alunos. Se formos junto dos alunos do 12º ano tentar perceber quem quer ir para Engenharia, o número é reduzidíssimo. A falta de capacidade do lado da engenharia é um problema que vai demorar 10 a 15 anos a ser resolvido em Portugal. Durante os

próximos anos, em que haverá tanto para fazer, não vamos ter capacidade nem pessoas para reforçar as empresas que existem. O País precisa de infra-estruturas mas não sabemos se as vai conseguir fazer. Dificilmente se vai conseguir aproveitar o reforço no sector da Construção por via do investimento que o País vai fazer.

Por onde passa o caminho da necessária recuperação?

O primeiro passo passa por um trabalho de marketing a desenvolver pelas universidades para a captação de alunos. As empresas fazem um esforço comercial para captar trabalho e as Universidades devem fazer um trabalho de persuasão para captar mais alunos de engenharia. As instituições de ensino superior devem ter uma atitude mais proactiva e irem para os Liceus fazerem um esforço de divulgação dos seus cursos, nomeadamente de engenharia, um trabalho que se deve estender também junto dos Media, criando novas dinâmicas. Em simultâneo, tem de haver uma estruturação do sector. O Governo não tem essa responsabilidade, mas tem o dever de ajudar o sector a reestruturar-se, pelo que deveria haver uma estratégia de reforço das competências do sector da Arquitectura e Engenharia, um sector tradicionalmente relevante. Estes são sectores em que a capacidade de exportação de Portugal poderia ser bastante elevada pois os portugueses são muito bons a fazer isso, mas não estamos a olhar devidamente para este potencial. É claramente uma oportunidade que se perde. A indústria da Construção, em volume, é a maior do Mundo, maior mesmo que a indústria farmacêutica, automóvel ou das tecnologias de informação. É realmente uma indústria muito relevante em termos de dimensão e é uma indústria que vai sofrer uma profunda transformação por via da digitalização. Será lamentável se perdermos esta oportunidade para estar na vanguarda dessa transformação.

Estamos ainda numa zona cinzenta, onde a economia está a ganhar ritmo para recuperar dos últimos anos. No seu entender, que mercado e que empresas temos hoje? Que radiografia é possível traçar?

Em Portugal, o panorama é francamente fraco. O sector da Engenharia e Construção é um sector

Neste momento, de que me serve ter uma grande empresa se, em Portugal, há uma perspectiva de grande investimento, vai haver trabalho mas que não preciso de ter risco para os próximos tempos?

altamente disperso, formado por pequeníssimas empresas com muito baixa capacidade pela falta de dimensão. No segmento da Engenharia/Consultoria, as empresas em Portugal são pequenas e têm muita dificuldade em ter uma presença internacional relevante. A dimensão também nos tira capacidade de inovação e desenvolvimento e o panorama é francamente mau por esse motivo. Mas por vezes também nos questionamos: a dimensão é relevante para actuar em Portugal ou não? E eu diria que, para actuar em Portugal, não é. O cliente público em Portugal não contrata nem selecciona empresas. Selecciona, isso sim, grupos de profissionais. Os concursos públicos, a selecção do prestador de serviços de engenharia é feita demonstrando não a experiência e a capacidade da empresa mas evidenciando currículos avulso de pessoas que nem precisam de pertencer aos quadros da empresa. Isso não privilegia a dimensão das empresas. Privilegia sim que as empresas sejam pequenas e que busquem ou associações pontuais ou então profissionais independentes que possam constar nas suas propostas quando estas são apresentadas. O Estado, escolhendo desta forma, dá um sinal ao mercado de que a dimensão é irrelevante e as empresas têm receio de crescer, mantendo-se na sua pequena dimensão. Deste modo, é o próprio Sector que perde como um todo pois perde-se capacidade de internacionalização e de inovação. Do lado da construção acontece algo muito semelhante e que resulta da crise que sofremos em 2008. As grandes empresas que

existiam praticamente desapareceram todas. Apenas uma existe e essa teve uma estratégia bem delineada. Falo da Mota-Engil, que sobreviveu e se desenvolveu, não sem grandes dificuldades. Muitas vezes se fala da Mota-Engil, que é ajudada por este ou aquele. Nada mais errado. Eles fazem o seu trabalho e se fosse uma empresa ajudada não teria sucesso internacional. Aí não são os políticos portugueses que ajudam. Sem ser essa empresa, as grandes empresas não existem, desapareceram. O que temos hoje? Uma empresa grande e um conjunto de empresas bastante mais pequenas, bastante distantes da empresa líder e com grandes dificuldades de internacionalização. Quando vemos as maiores construtoras do nível logo abaixo da Mota-Engil percebemos que são empresas com um grau de internacionalização muito reduzido, tornando difícil a sua actuação nos mercados externos. Eu vejo o sector da Construção em Portugal com grandes falhas estruturais mas, olhando para a situação pelo lado positivo, percebemos também que existem empresários com muita vontade de fazer coisas interessantes. Espero que consigam, mas sem meios e sem recursos é difícil. Vejo motivação para fazer mais e melhor e os poucos engenheiros que existem são, globalmente, muito bons. A matéria-prima é muito boa, mas com grandes deficiências estruturais.

Em que medida é que o próprio CCP é fomentador dessas deficiências?

O CCP está feito de uma forma que é destruidora para o Sector da Construção. Tem uma repartição de risco totalmente desequilibrada. O risco está todo do lado das empresas e o beneficiário das obras não tem risco nenhum. Um exemplo: Hoje em dia, se houver um erro de projecto e se, por exemplo, faltar uma estaca num sítio qualquer e se se vier a descobrir que nem o projectista nem a construtora se aperceberam que faltava a estaca, a construtora tem de a executar sem qualquer custo adicional para o Estado. O que é que isto quer dizer? Se o projecto tivesse tido a estaca desde início, a entidade pública tinha de a pagar. Como houve um erro e o projecto não continha essa estaca necessária, a Entidade pública ganha o direito a ter a estaca, que teria de pagar, não pagando. Fica benefi-

ciaria de uma parte da obra sem ter pago por ela. Isso empobrece todo o sector da Construção. O CCP é claramente desequilibrado. Mesmo admitindo que se trata de uma sobre-reacção pelos excessos que existiram no passado, o que temos hoje é manifestamente exagerado e destruidor da actividade no sector publico.

Há uma questão tantas vezes abordada mas que, por diversas razões, nunca foi equacionado verdadeiramente e que esta relacionada com os movimentos de concentração ou fusão de empresas. O estado em que estamos, e que acaba de descrever, coloca em evidência essa necessidade?

No nosso entender, a concentração de empresas faz todo o sentido. Desde logo pela maior capacidade de expansão internacional e de gerar inovação, investigação e desenvolvimento. O que acontece é que a forma como o sector está organizado e a forma como é feita a contratação não privilegia em nada a dimensão. Se não há um alinhamento entre as empresas e quem as contrata, o que acontece é que as empresas se mantêm pequenas. Neste momento, de que me serve ter uma grande empresa se, em Portugal, há uma perspectiva de grande investimento, vai haver trabalho mas que não preciso de ter risco para os próximos tempos? O Estado quando contrata não privilegia a dimensão e eu não tenho qualquer incentivo em avançar com uma operação de fusão com outra empresa. Claro que esta é uma perspectiva desalinhada com o longo prazo, pois no momento em que o sector voltar a estar em crise, o que seguramente acontecerá, volta a estar em cima da mesa a necessidade de as empresas se juntarem e formarem grupos líderes. Mas com não há nenhum incentivo para que isso aconteça, provavelmente nada vai acontecer. Quando voltarmos aos momentos de crise, o Sector da Construção em Portugal vai, uma vez mais, passar por dificuldades em sobreviver porque não teve capacidade de se internacionalizar. Olhando para a Quadrante, como acreditamos muito em ciclos e acreditamos que Portugal deve ter, pelo menos, dois ou três grupos champions na área da Construção e Engenharia, estamos a fazer esforços e temos intenção de liderar um movimento de concentração.



Por que áreas pode passar essa estratégia?

Por todas as áreas de negócio em que estamos. Considerando que as empresas, no mercado interno, não têm incentivo para, no presente, um movimento destes, olhamos para empresas fora de Portugal, em áreas como os transportes, indústria e energia, águas...No fundo, tudo o que tenha a ver com infra-estruturas e meio-ambiente.

E de que modo seria isso feito?

Achamos que o caminho correcto passa por aquisições e fusões. Desse modo, podemos mais rapidamente ganhar dimensão para ter uma presença internacional sólida e uma capacidade de investimento e desenvolvimento necessária na transformação da indústria da construção que vai acontecer nos próximos 10 anos.

Quais são os mercados prioritários?

Distinguimos duas perspectivas, nomeadamente de curso e longo prazo. No curto prazo, o mercado português e os mercados africanos são mercados que têm uma boa margem de desenvolvimento. No médio/longo prazo, acreditamos muito nos mercados do Norte da Europa, África e na América do Norte.

Em que é que a experiência da Quadrante, mesmo com o suporte de parceiros, vos torna competitivos nesses mercados?

A Quadrante é competitiva nestes mercados pela sua capacidade de entrega. Temos, neste momento, 220 pessoas a fazer puramente projecto e, por isso, uma capacidade de entrega bastante relevante. Temos uma fantástica capacidade técnica que se adapta a todos os códigos e locais do Mundo em

que trabalhamos. Temos uma vantagem de flexibilidade grande. Muitas vezes estamos a competir com empresas que têm cinco ou 10 mil pessoas mas nós temos a vantagem de sermos mais flexíveis. Dispomos de um conjunto de partners que gerem a empresa a nível internacional de uma forma muito ágil. Isso permite que o cliente possa falar directamente com os nossos partners e que eventuais alterações de projecto ou reforço de equipas possam ser feitos de uma forma mais rápida. Somos flexíveis e isso é uma grande vantagem face a empresas muito grandes.

Há prazos para a conclusão e investimentos previstos nestas operações?

Temos definido um plano estratégico através do qual pretendemos duplicar a dimensão da empresa. Uma parte será por via do crescimento orgânico e outra parte será por via de aquisições. Até 2025, o plano estará em marcha, numa velocidade adequada para encontrar as empresas com as competências certas que façam sentido com a nossa cultura e com as competências específicas que queremos reforçar.

Essas empresas estão identificadas?

Estamos em fase de identificação. Mas temos presente que, em 2025, queremos estar a facturar 40 milhões de euros em serviços de engenharia.

Empresas em Portugal podem fazer parte desta estratégia?

Poderiam fazer mas o momento actual, em Portugal, não é um momento que motive muitas das empresas a participar num movimento de concentração. Há algumas empresas que gostaríamos que se juntassem a nós mas não acredita-

mos que este seja o momento certo para acontecer. Não existe, de facto, motivação. O mercado nacional aparenta ter alguma dinâmica e não existe qualquer vantagem em ter dimensão. As empresas estão bem como estão sendo mais pequenas.

Procurando um posicionamento para enfrentar este 'novo normal', assente em novas praticas e novos paradigmas, que papel cabe aos grupos como a Quadrante?

Eu acho, sinceramente, que não há um novo normal. O 'novo normal' hoje é o mesmo 'novo normal' de há dois anos e passa por as empresas se adaptarem e serem cada vez mais rápidas a executar e a entregar com mais qualidade. A competitividade é crescente, os nossos clientes têm desafios cada vez maiores e são muito pressionados pela velocidade. Exigem, por isso, velocidade de todo o ecossistema que trabalha em seu redor. O 'novo normal' é igual ao de ontem: fazer mais e melhor a todo o momento.

Esta nossa conversa decorre numa sala onde está exposta a imagem de um dos grandes investimentos públicos anunciados nos últimos anos, nomeadamente o Novo Aeroporto de Lisboa, obra que encerra em si, um conjunto de práticas recorrentes na contratação pública. Existem estudos, existem concursos, empresas envolvidas, projecto apresentado e, no fim, antes de avançar para o terreno, surge sempre um outro detalhe mais. Esta nossa forma de estar, em que é que isto nos pode ser prejudicial, sobretudo nesta fase em que estamos à beira de execução de verbas como as do PRR, montantes nunca antes implementados?

Falamos muito, em Portugal, em obras de Santa Engrácia. De facto, essas as obras demoraram muitos anos, mas o Aeroporto demorou muito mais pelo que, em rigor, deveria chamar-se 'Obras de Aeroporto'. O Novo Aeroporto é uma obra que já há mais de 50 anos que anda a ser falada e projectada. São inúmeros os projectos. Participámos na última iteração deste aeroporto que não é, de facto, um novo aeroporto, mas sim um aeroporto complementar. Este aeroporto está inserido num plano que inclui a expansão do aeroporto existente.

Tudo isto foi desenvolvido, estudado, teve o apoio do Governo durante o seu estudo, Governo que esteve a par do que se ia passando. Neste momento, o aeroporto complementar está pronto a ser construído mas, entretanto, surgiu mais uma pedra no caminho. Algo que é habitual, no fundo. Não deixa de ser curioso que tendo Portugal muita capacidade de execução e muitas obras já executadas, como a Expo, a remodelação total da linha do Norte, muitas auto-estradas que tornam Portugal num dos países com melhor rede de auto-estradas da Europa, só este projecto é que provoca esta catarse geral. Como se esta fosse a obra mais importante a realizar em Portugal, que mereça ser pensada e repensada e que mereça que tudo seja reconsiderado a cada nova ideia. Nunca há soluções ideais. Há soluções que são tomadas ou não são tomadas e a verdade é que não tomar uma decisão é a pior decisão. Na verdade, tivemos algum alívio com a quebra do tráfego aéreo provocado pela pandemia e estamos mais descansados. Mas quando os níveis de tráfego retomarem ou superarem o que foi registado em 2019 o que vai acontecer? Uma obra que tem um custo anunciado de cerca de 1000 milhões mas totalmente paga pela concessionária, é uma obra que caso não avance vai custar, por ano, muito mais do que o custo da obra. É obvio que este investimento tem de ser feito. Fazendo em Alcochete, no Montijo ou onde quer que seja, era essencial tomar uma rápida decisão. Toda a gente ficou assustada com o que aconteceu em 2019, com a perda de rendimento que Portugal podia ter e agora estamos na mesma situação. Quando o tráfego voltar, vamos estar novamente em pânico porque não tomámos qualquer decisão. Isto é inexplicável. Há depois aqui um outro efeito interessante: Portugal tem uma posição periférica e se formos a ver quanto da nossa economia externa, das trocas com o exterior em serviços e produtos quanto é que passa pelo tráfego aéreo, é um peso enorme na nossa economia, Não fazer um aeroporto tem um custo tremendo. É estranho que se debata tanto uma obra de 1000 milhões e se decida fazer uma obra de 4,5 mil milhões, como é a alta-velocidade ferroviária entre Lisboa e Porto, cuja utilidade é tão ou mais duvidosa que a do aeroporto, mas ninguém discute. **C**