



BI
ENTREVISTA

“Sempre estivemos no terreno com as botas calçadas”

Os irmãos Carlos e Jorge Martins começaram como trochas e fundaram a Martifer, líder ibérica em construções metálicas. E mostram como duas cabeças pensam melhor do que uma

ENTREVISTA DE ROSÁLIA AMORIM FOTOGRAFIAS DE RUI DUARTE SILVA

Construíram a Martifer a pulso e sempre de braço dado, algo invulgar em empresas portuguesas e, acima de tudo, em organizações familiares. Carlos, 47 anos, e Jorge, 44 anos, cedo perceberam que só juntos conseguiriam erguer um grande grupo, como sonhavam. Sem capitais próprios, compraram juntos uma casa e hipotecaram-na para obter um empréstimo de 10 mil contos (50 mil euros) junto do banco. Dinheiro valioso para lançar a Martifer, em 1991. Juntos encheram-se de 'lata' para, algumas vezes, pedir dinheiro aos amigos, quer para ter fundo de maneo quer para pagar alguns salários. Um ano depois de constituída a Martifer, e ainda sem ganhar ordenado, candidataram-se ao fundo de apoio a jovens empresários e obtive-

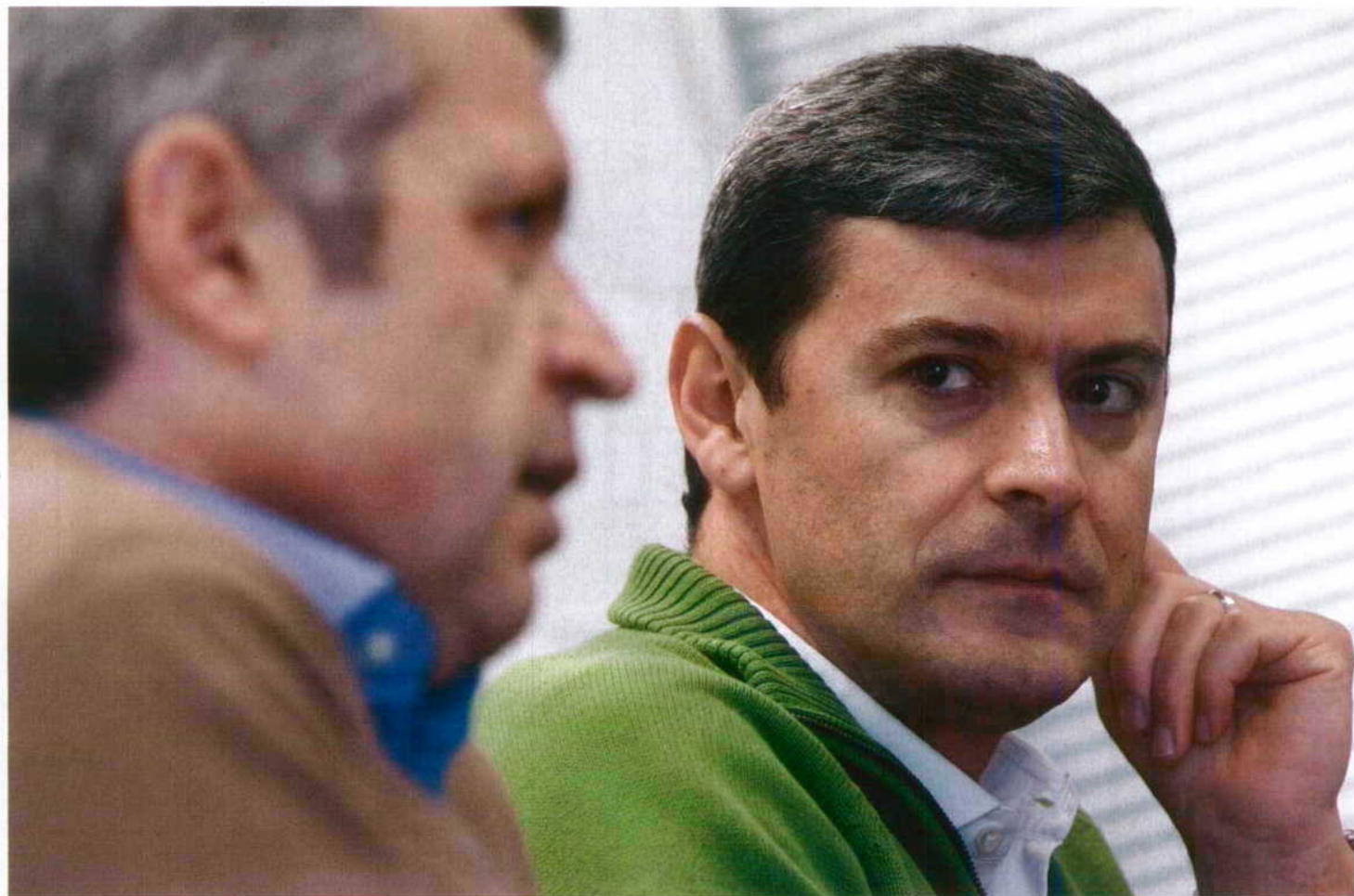
ram 12 mil contos (60 mil euros) a fundo perdido. Estava dado o pontapé de saída definitivo que viria a ser responsável por uma das maiores empresas portuguesas, com 4 mil trabalhadores, dedicada a negócios que vão desde as energias renováveis às construções metálicas (sector em que é líder na Península Ibérica) e que catapultou os seus fundadores para os *rankings* dos homens mais ricos de Portugal em 2007 e em 2008, refletindo o facto de ter sido cotada em Bolsa em 2007. Em 2009, apesar da crise, o grupo teve lucros líquidos de mais de 100 milhões de euros. Hoje, os irmãos são donos de 41,8% do capital da Martifer e têm como sócio de referência a Mota-Engil. A empresa já ergueu estruturas como a Torre Vasco da Gama e parte do aeroporto de Lisboa, bem como muitas das torres eólicas espalhadas pela Europa. Não fosse a teimosia da mãe em insistir que

SIMPLICIDADE É A MELHOR PALAVRA PARA DESCREVER OS IRMÃOS CARLOS E JORGE MARTINS. NESTA FOTO, NOS ESTALEIROS DA NAVALRIA, QUE DETÊM EM AVEIRO, ASSEGURAM QUE "A UNIÃO FAZ A FORÇA" E VENCE A CRISE



ENTREVISTA

CÚMPLICES NÃO BAIXARAM OS BRAÇOS QUANDO AS AÇÕES CAÍRAM DE €8 PARA €1,5. "NÃO TEMOS VERGONHA DE TER UMA EMPRESA QUE CRESCERU AO RITMO QUE CRESCERU EM 20 ANOS. TEMOS MUITO ORGULHO"



se licenciassem — Carlos em Engenharia Mecânica e Jorge em Economia — e hoje nada desta história seria aqui contada. Carlos assume que no 9º ano foi “um forte candidato a largar os estudos”. O pai era encarregado de carpintaria na construção e o salário era curto. Por isso, nas férias de verão já trabalhava nas obras e ali parecia estar o seu futuro. O irmão Jorge também trabalhou nas obras a seu lado e facilmente seguiria os seus passos. Os irmãos Martins nunca mais se desligaram da construção, mas a perspetiva mudou radicalmente. Antes de se tornarem empreendedores, ainda trabalharam por conta de outrem, chegando a cargos em direções de produção e financeira. Porém, tinham o sonho de criar uma empresa e uniram-se para o concretizar. A mãe deu a sua bênção.

De que forma a atitude da vossa mãe foi decisiva no vosso percurso? Carlos Martins

(C.M.) — O nosso pai, que já não está entre nós, era muito conservador. Tinha sempre um mapa de tesouraria e era muito poupado. A nossa mãe sempre foi e mais empreendedora. Se eu e o Jorge temos hoje formação superior foi porque a nossa mãe se envolveu muito e achou que era um investimento importante para nós. **Envolveu-se... ou quase vos obrigou?** C.M. — Ou isso! A mim quase me obrigou (risos). Jorge Martins (J.M.) — Quando o Carlos terminou o 9º ano de escolaridade eu estava a terminar o 2º ano do ciclo e nesse verão fomos os dois trabalhar para as obras, pensando que já não seria preciso estudar mais. Mas a minha mãe matriculou-me e eu nem dei conta! E ao Carlos teve de o convencer a matricular-se. **A vossa mãe já era uma pequena empresária?** C.M. — A nossa mãe — que na época geria um pequeno aviário — é de um lugar chamado Sólgo, freguesia de Pessegueiro do

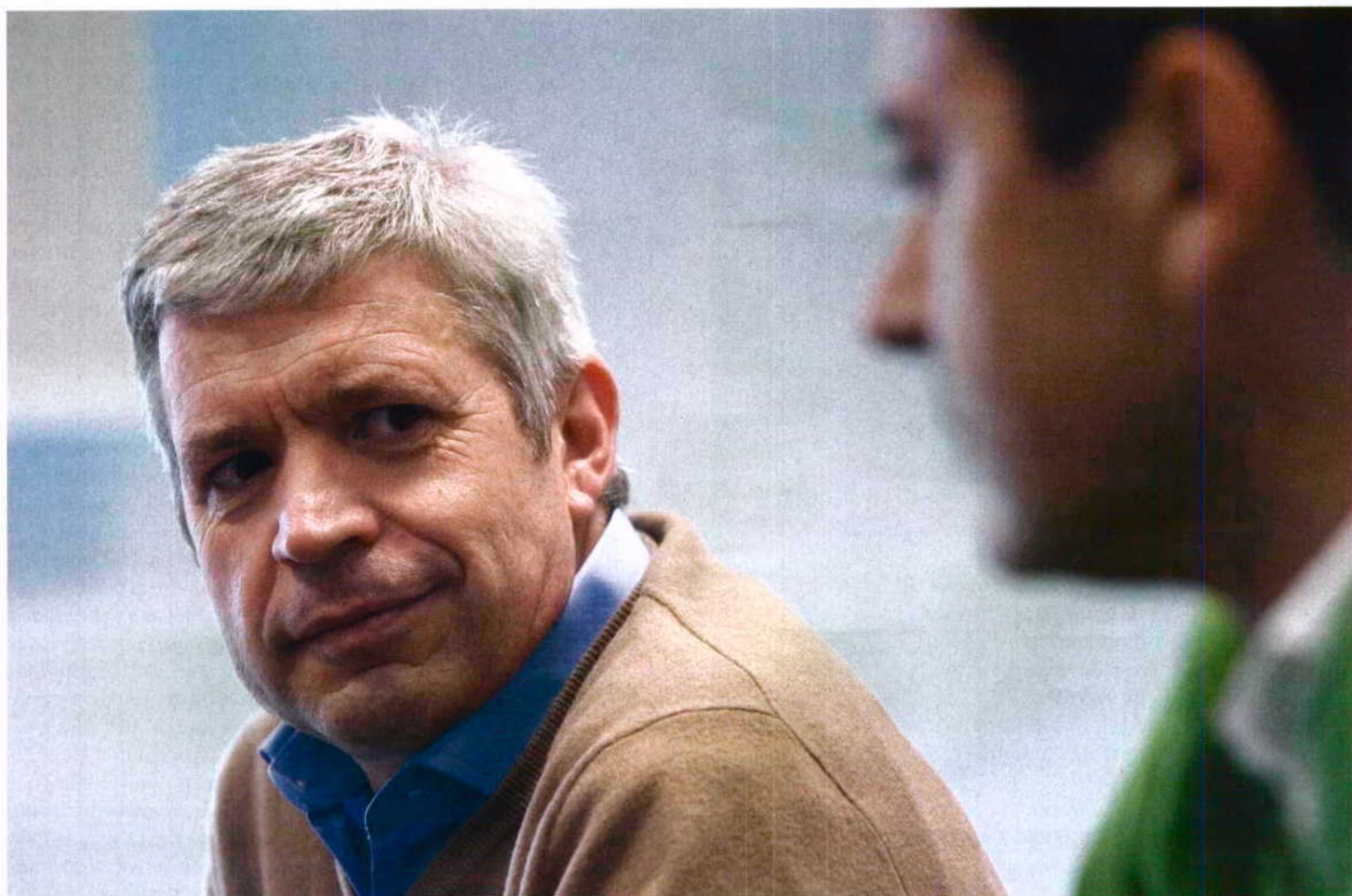
Vouga, onde quase ninguém trabalha por conta de outrem e terá sido contagiada por isso. Lá há cinco mercearias, dez cafés...

J.M. — Há construtores, madeiros, barbeiros, pescadores de lampreia...

C.M. — São autossuficientes. Provavelmente tem o maior índice de empresários *per capita* no mundo inteiro (risos).

Como ensinam esse espírito empreendedor aos vossos filhos? C.M. — Eu tenho três filhas, de 18, 15 e 10 anos, mas estou mais preocupado com a boa educação do que em passar-lhes uma ideia empreendedora. A mais velha vai para Economia e a do meio quer seguir Medicina. A mais nova não sei.

A mais velha tem espírito de liderança? Pode suceder-lhe? C.M. — A mais velha tem espírito de liderança, é dura com os números e a economia assenta-lhe bem. Mas não é para mim uma preocupação saber se vem traba-



lhar connosco. As pessoas têm é de ser felizes naquilo que fazem. Além disso, queremos que as nossas empresas sejam mais importantes do que nós — eu e o Jorge — e quando tivermos de ir embora, vamos.

Não há a preocupação em manter a empresa na família? C.M. — Não. A preocupação é ter um grande grupo económico que se perpetue e crie riqueza para a sociedade. Não vivemos com aquela necessidade de posse. Para nós isso é secundário.

Jorge, partilha desta visão e passa-a aos filhos? J.M. — Eu fui mais ambicioso e tenho cinco filhos, dos 17 a 1 ano de idade.

C.M. — É mais rico do que eu (gargalhadas)!

J.M. — Seguramente! O mais velho está mais virado para a tecnologia. Os filhos aprendem muito com o nosso exemplo. E quando atingem a idade adulta vemos que o ADN pode estar lá, só precisa de ser desenvolvido. Mas

“Somos complementares e quando algo não corre bem não andamos à procura do culpado”

hoje estou mais preocupado com a formação.

Quando os vossos filhos mais velhos leem as notícias sobre a crise, que afeta a Martifer, fazem-vos perguntas difíceis? J.M. — Não. Antes de sair nos jornais ele sabe o que se passa. C.M. — Ela vive bem com as más e as boas notícias e não tira partido disso, mesmo no ambiente escolar.

Mas na escola não deixa de ser a filha do grande empresário da Martifer. C.M. — Quer queiramos quer não, nós tivemos uma ascensão. Éramos anónimos e só porque resolvemos cotar a empresa tivemos de a expor. Não estávamos à espera de que a comunicação social e as pessoas nos pusessem lá em cima, tão alto. **Isso paga-se?** C.M. — Isso paga-se! Nós gostaríamos de ter menos exposição, para depois não nos porem a descer tanto, como nos puseram. Pagámos essa fatura... se calhar também não fomos bons a gerir toda a euforia.

ENTREVISTA

Em época de crise é inevitável estar mais exposto? C.M. — Sim, numa altura em que a crise é tão grande se queremos ir à frente, ser mais rápidos do que os outros e ter a capacidade de corrigir trajetória a que o ambiente externo nos obriga. Mas também estamos convencidos de que quando o mundo começar a virar um bocadinho estamos um pouco mais à frente, porque estamos mais bem preparados.

Cotar a empresa em Bolsa em 2007 permitiu um encaixe de 199 milhões de euros. Mas voltariam a tomar essa decisão? C.M. — Seremos líderes de uma empresa cotada tem mais vantagens do que desvantagens. Hoje, há uma grande pressão sobre a nossa empresa e sobre as outras, sobre a dívida e o *rating* de Portugal. E estamos a ser penalizados por isso como outros também estão.

J.M. — Convém esclarecer que nós fomos à Bolsa com um aumento de capital e quem encaixou foi a empresa, a Martifer, e não os irmãos Martins. Às vezes, há essa ideia de que os irmãos encaixaram, mas não é assim. Nós continuamos a viver do nosso salário e temos a participação na Martifer.

C.M. — Depois desta crise, não deixamos de parte a possibilidade de vir a cotar outras empresas nossas no futuro.

Das vossas empresas, do universo da SGPS I'M (Irmãos Martins), qual é então a cotada em Bolsa que se segue? C.M. — Pomos essa hipótese no futuro. Pode acontecer.

Portanto, querem voltar a ter presença nos rankings dos milionários de Portugal. C.M. — Nós já entregámos essa medalha (risos).

J.M. — Houve uma publicação que mais recentemente nos colocou num *ranking* de ex-ricos, por isso já entregámos essa medalha.

E como convencem as vossas descendentes de que essa riqueza não cai do céu? C.M. — Aprendemos com os nossos pais a saber que dinheiro havia em casa. Havia algum dinheiro no banco e numa caixinha.

J.M. — Era uma caixinha de madeira que estava sempre em cima da lareira.

C.M. — Eu tinha uns 10 anos, e se a minha mãe não estivesse em casa e aparecesse um vizinho eu vendia-lhe um frango do nosso aviário, pesava-o, fazia a conta, recebia e colocava o dinheiro na tal caixinha de madeira. Sabíamos sempre o que havia. Essa partilha é importante. Também nos ensinaram a ir à mercearia fazer compras, e sabíamos exatamente quando custavam os produtos. Eu tento que a minha malta lá em casa saiba quanto

“Os nossos filhos andam na escola pública e não em colégios, no meio das elites”

é que as coisas valem. E comparo o que se gasta com a situação de famílias que vivem com um salário mínimo. Além disso, os nossos filhos andam todos na escola pública e não em colégios, nem no meio da elite.

Dá-lhes mesada para poderem gerir esse dinheiro? C.M. — Não, pedem à mãe-tesoureira!

J.M. — Eu tenho três filhos de um casamento e dois de outro. Os três primeiros, que não estão todos os dias comigo, têm mesada para se governar, mas deixam-na capitalizar e só pedem quando precisam mesmo.

E com a mesada capitalizada vão comprar ações da Martifer? J.M. — Não. Não o fazem porque podiam ser acusados de usar informação privilegiada e a CMVM ia multá-los sem eles ganharem dinheiro e era uma chatice.

Já os pais não se livraram de pagar uma multa de 40 mil euros à CMVM, acusando a I'M de usar informação privilegiada na compra de

ações da Martifer. C.M. — Fomos anjinhos! J.M. — Fomos anjinhos, não! Nós caímos numa armadilha. Por um jornal ter noticiado que íamos para a Índia, fomos obrigados a fazer uma comunicação de informação privilegiada — que não o era —, mas que cruzava com as compras que nós tínhamos feito. Por causa dessa notícia, fomos multados em 40 mil euros. E a Martifer não foi para a Índia.

E contestaram? J.M. — Sim, por isso pagámos 40 mil euros. Desistimos de uma segunda queixa, com recurso aos tribunais, pois ficava mais caro.

Que lição tiraram dessa multa? J.M. — Que temos de ter cuidado com aquilo que dizemos.

Tem presença em mais de uma dúzia de países. Os analistas de mercado consideram que o grupo cresceu depressa de mais.

C.M. — Se fosse hoje fariamos diferente...

J.M. — Ou fazíamos igual. Face às oportunidades fizemos o que era natural fazer. O quadro envolvente é que mudou e foi para toda a gente. E nós tivemos de nos readaptar. E saímos da Ucrânia. Com a reestruturação toda que fizemos desde 2009 temos os mesmos postos de trabalho de há um ano. Isso quer dizer que estamos a reinventar o negócio. Olhando para trás, tomámos as decisões que achávamos melhores. Não temos dúvidas disso. E não temos vergonha de ter uma empresa que cresceu ao ritmo que cresceu ao longo de 20 anos. Temos muito orgulho.

C.M. — Aprendemos a focar mais. Por exemplo, vendemos a empresa de serviços Home Energy e a área imobiliário por não serem *core business*. Isso faz parte da reestruturação.

Nessa reestruturação Jorge passou a CEO (presidente-executivo) e Carlos a chairman.

Porquê? C.M. — Fui CEO 18 anos na Martifer e achei que estava na altura de ser o meu irmão, que sempre me acompanhou. Não estive atrás nem à frente, estive sempre ao meu lado. Não considero que tenha trabalhado menos no último ano, mas focalizei-me mais na Prio (biocombustíveis) e dei apoio para que as minas que comprámos em Aljustrel pudessem começar a tirar minério em dois anos.

Trabalhar em dupla e em família nem sempre é fácil. Esta vossa alteração de papéis afetou a vossa relação de confiança? J.M. — Não. E o Carlos não se reformou, não se foi embora. É *chairman* do grupo e participa nas discussões e grandes decisões.

Qual é o segredo para manter uma liderança bicéfala a funcionar? J.M. — Acho que uma



FUTURO "TEMOS DE APRENDER COM OS ERROS E SEGUIR EM FRENTE". DIZEM. É COM ESTA ATITUDE QUE QUEREM CONTINUAR A ANTECIPAR TENDÊNCIAS NOS BIOCOMBUSTÍVEIS E NA ENERGIA SOLAR



das razões do sucesso deste trabalho em equipa sempre foi a complementaridade nas funções que desempenhamos, na visão e na partilha da decisão. Mesmo nestas alturas, em que é preciso reestruturar, nós sempre estivemos no terreno com as botas calçadas.

C.M. — Somos, acima de tudo, muito complementares. E temos tido a capacidade de nos mantermos ao lado um do outro. Mesmo quando algumas coisas correram menos bem não andamos à procura do culpado. Não se contam cabeças, nem espingardas. Temos de aprender com os erros e seguir em frente. **Do trabalho que têm feito juntos, ao longo de duas décadas, do que mais se orgulham?**

C.M. — Temos preparado a nossa empresa para trabalhar à escala global. Isso paga-se! Isso custa muito [Carlos vinca as palavras e eleva a voz, enquanto Jorge acena com a cabeça]. Mas sentimos que começa a dar fru-

tos... Temos nascido num país pequeno fez com que tivéssemos de ir trabalhar fora.

O Brasil é um dos mercados onde têm apostado em parques eólicos, mas estão a vender...

J.M. — Vendemos, mas queremos reforçar noutras áreas. As oportunidades são muitas, mas lá o custo de financiamento é mais elevado e daí a parceria que fizemos com o Santander no Brasil, para executarmos grandes projetos. Temos um parque em operação, quatro para construir em parceria com o Santander, e há ainda mais cinco que eventualmente vamos alienar porque não podemos dar-nos ao luxo de ter tantos projetos. No Brasil queremos ser escolhidos para fazer estruturas para a Copa e para os Jogos Olímpicos.

A vossa preocupação em vender é para reduzir a dívida de mais de 420 milhões de euros? C.M. — A nossa intenção é reduzir dívida e os parques eólicos dão liquidez para isso.

A dívida tira-vos o sono muitas vezes? J.M. — Não, de maneira nenhuma.

E as oscilações da Bolsa causam insónias? J.M. — Não. Há o princípio de que quanto mais barato está melhor é para comprar.

Mas cria desconforto ver ações em queda?

C.M. — Cria algum desconforto de facto ver que há três anos as ações estavam a €8 euros e agora estão a €1,5. Temos vindo a aumentar a nossa posição desde que foi cotada em Bolsa [25% do capital] e continuamos a acreditar na empresa. O tempo é o melhor amigo.

Como a nova estratégia está focada em três áreas: metalomecânica, construções e solar.

A energia solar vai mesmo mudar a nossa forma de viver? J.M. — Estamos numa fase embrionária, mas o solar vai ser a grande solução do futuro. E a solução imediata é a fotovoltaica, que nós temos. O facto de ser uma forma democrática de aproveitar energia vai



ENTREVISTA

fazer com que cada um de nós seja autossuficiente. Até setembro de 2010, a área solar cresceu 70% face ao ano anterior, e em termos de faturação representa 40% do grupo. O solar tem a vantagem de ser uma atividade facilmente internacionalizável, como já fizemos para Itália e Cabo Verde.

E porque é que escolheram a sede da Prio para dar esta entrevista, quando tem sido noticiado o desinvestimento nos biocombustíveis? C.M. — Primeiro, porque hoje estamos aqui os dois! É onde passo a maior parte do tempo e o facto de estar aqui quer dizer que não estamos a desinvestir como se diz. Pelo contrário, estamos empenhados neste projeto. A Prio está no biodiesel, mas também no pioneirismo da mobilidade elétrica.

Já utilizam carro elétrico no vosso dia a dia? C.M. — Não uso, mas já experimentei e é muito agradável conduzir. Temos dois na empresa: um Smart e um Nissan.

J.M. — Somos mais utilizadores de longo curso e é preciso ter mais postos de abastecimento. C.M. — Estamos a dar uma ajuda na penetração dos postos elétricos e a estabelecer uma parceria para os colocar ao longo da autoestrada do Norte para ser possível ir daqui (Aveiro) a Lisboa de carro elétrico. Pelo caminho será possível abastecer o carro, em meia hora... e o condutor aproveita e abastece-se a si também de energia, enquanto toma o pequeno-almoço! Acredito que em dois anos o carro elétrico será um meio de mobilidade nas cidades.

E em que posição fica o biodiesel, também gerado na Prio? C.M. — O biodiesel tem o seu espaço. Hoje, tem uma quota na casa dos 5% nos combustíveis totalmente compatível com a tecnologia existente.

J.M. — Os automóveis de hoje absorvem naturalmente 5% a 10% de biocombustível, sem ser preciso alterar a tecnologia [a Prio incorpora biocombustível nos combustíveis da BP e Galp]. C.M. — O biocombustível não morreu, apesar de ter ficado com a fama de ser responsável pela fome no mundo! Temos duas fábricas de biodiesel, em Portugal e na Roménia, e as duas estão a trabalhar e a criar valor. As duas estão a ganhar dinheiro. É o futuro. Veja o exemplo da Lufthansa, que vai iniciar uma carreira que liga Frankfurt a Hamburgo em que os aviões são só a biodiesel. É a solução para quem quer estar à frente.

O que é que vos fez não desistir? J.M. — O facto de a tendência a longo prazo não ter desaparecido. Não se consegue atingir a me-

“Não foi o Governo que nos convenceu a ficar com ‘uma batata quente’ [minas]”

ta de 20% a 30% de energias renováveis na Europa (conforme anunciaram as instâncias europeias) sem os biocombustíveis.

C.M. — Hoje, somos grandes agricultores através da Prio, na Roménia, Moçambique e Brasil e temos 90 mil hectares de terra e quase metade já está operacional; e ainda entrámos nas matérias-primas mais profundas e comprámos a mina das Pirites Alentejanas.

As minas são mais uma paixão do Carlos... mas, não, do Jorge, pois não? C.M. — Tive de convencer o meu irmão, de facto! Mas antes de comprarmos as minas no Alentejo já tínhamos decidido, os dois, que gostaríamos de ter uma participação no cobre.

J.M. — E há um ano que já estudávamos a forma de entrar nesse negócio.

C.M. — Tinha visitado minas na Roménia, Polónia e tinha ido duas vezes ao Chile. Esta oportunidade surgiu-nos e agarrámo-la.

Como comentam os rumores que diziam que enquanto “empresa do regime” terão ficado com “uma batata quente nas mãos”? C.M. — É uma pena que certas pessoas tivessem entendido isso dessa maneira. O Governo sabia da nossa intenção e, com base nisso, abor- dou-nos. A mina não era do Estado, mas de outra entidade que nos vendeu a participação. Pagámos por ela. É bom estar nas matérias-primas e o tempo há-de dar-nos razão.

J.M. — E estamos a investir fortemente nela. **Então não foi uma batata quente? Como digerram esses títulos nos media?** C.M. — Mal. Porque no ano anterior nós tínhamos sido considerados empresários do ano e éramos ao maiores. No ano a seguir passamos a ser os maus, os vai a todas, os do Governo... e isso teve até efeitos negativos na cotação da Martifer. Acharmos que foi uma oportunidade que surgiu e apanhámo-la, porque ninguém nos pode obrigar a ficar com uma coisa se não quisermos. Isso não existe.

J.M. — Sendo verdade que o Governo tinha um problema, o problema acabou por ser ultrapassado dessa forma. Agora, não foi o Governo que convenceu os irmãos Martins a ficarem com “uma batata quente”.

Também não foi bem percebida a compra dos estaleiros da NavalRia, em Aveiro... C.M. — É um ponto estratégico de 12 hectares no Porto de Aveiro, perto da Prio. Um investimento de longo prazo, com retorno após cinco anos. Aqui fazemos de raiz três navios: dois para a Transtejo e um barco de cruzeiro para Douro Azul. Há mercado.

Como líderes e gestores vivem agarrados aos sites para ver o que é publicado sobre a empresa? C.M. — Antes passava algum tempo em sites a tentar perceber. Atualmente, leio as gordas da Bloomberg, no BlackBerry. E vejo SIC Notícias até às 23 horas. E depois adormeço. Não há problema que me tire o sono (risos)!

J.M. — Eu vejo a Bloomberg no iPhone...

Ao sábado de manhã continuam a fazer reuniões informais a dois, no escritório em Oliveira de Frades? J.M. — Pode não ser em Oliveira de Frades... mas é um dia de reunião, sempre!

C.M. — Este sábado vamos estar juntos outra vez, é o normal.

E não se fartam um do outro? J.M. — Não. Não passamos assim tanto tempo juntos para chegar a esse ponto! ■