

NOVO CEO DA AFAVIAS

# Crescimento não é obsessão

Por **Agostinho Silva**  
e **David Spranger**  
redacao@jm-madeira.pt

O Grupo AFA alterou a sua estrutura, abrindo espaço para a entrada de um novo presidente da Comissão Executiva da Administração da AFAVIAS, que agrega as construtoras do grupo. O escolhido foi Martinho Oliveira, de 63 anos de idade, engenheiro civil, que transporta consigo 34 anos de experiência na atual Mota Engil, a maior construtora do país e das mais possantes da Europa.

Ao JM partilhou as suas motivações e projetou o futuro, frisando diversas vezes ao longo da entrevista que não o move qualquer obsessão pelo crescimento desenfreado, patenteando, também, muito respeito pelo ADN da empresa, genuinamente madeirense.

Contudo, reconhece, que o seu 'know how' lhe confere legitimidade para que o grupo possa 'atacar' o mercado nacional, vaticinando que após a criação das condições necessárias, isso poderá suceder já a partir de 2021. Salvaguardando, contudo, uma estratégia de parceria com empresas já implantadas nesse mercado.

"Este grupo não tem uma obsessão pelo crescimento. Porque crescer é bastante mais fácil do que sustentar o nível de rentabilidade a que estamos habituados. O crescimento é desejável, mas é muito também por compensação. O que se pretende é criar bolsos e alternativas aos ciclos de mercado que de facto acontecem", releva.

"Modestamente", conforme refere variadas vezes ao longo da conversa, Martinho Oliveira, exalta que "este é um grupo de grande sucesso" e que "é nossa obrigação manter aquilo que tem sido a cultura e o ADN da empresa". Ou seja, projeta uma transição que, contudo, será de continuidade, na qual interessa privilegiar a sustentabilidade que caracteriza a empresa.

Face à imprevisibilidade de no-

vos projetos na área da hotelaria, o mercado imobiliário poderá emergir com mais força. Evoca terrenos "muito interessantes" que o grupo detém, na Madeira e como na área da grande Lisboa". Mais, "esta é uma empresa marcadamente de infraestruturas e obras públicas, mercado que tem, naturalmente, os seus ciclos. Para que tenhamos uma consistência na nossa faturação é importante para nós fazer algum equilíbrio com obra de iniciativa privada ou obra do próprio grupo".

As primeiras grandes definições começarão hoje a ser abordadas, na primeira reunião presencial do renovado conselho de administração, mas Martinho Oliveira antecipa as linhas mestras da sua gestão.

Martinho Oliveira explica que "não tenho uma obsessão da mudança pela mudança. O primeiro objetivo é manter tudo aquilo que fazemos hoje, e fazemos muitas coisas muito bem. A nossa perspetiva de crescimento, diversificação e até internacionalização, irão obrigar-nos a investir algo mais no nosso controlo. Defendo que devemos agir e não reagir. Para isso, temos de dotar a nossa capacidade de gestão de algumas ferramentas que desenvolveremos, na produção, na área comercial e na interação entre elas. Este é um grupo de sucesso. Tem uma situação económica e financeira muito confortável, que nos permite abordar eventuais alterações na nossa gestão com conforto. Cresceremos se isso for compatível com a estratégia dos acionistas e se conseguirmos encontrar mercados de acordo com os resultados que o grupo teve no passado".

"Não temos um propósito claro de fazer faturação pela faturação. O objetivo é ter um crescimento sustentado, em respeito do ADN do grupo e trocando sempre quantidade pela qualidade. Mas não obsta a que vamos sempre tentar crescer, mas de acordo com o que marcou a atitude da empresa no passado últimos 40 anos: de forma estruturada, consistente e muitíssimo consciente", sintetizou.



Proveniente da Mota Engil, Martinho Oliveira chega agora à Madeira para liderar o Grupo AFAVIAS.

## Começar a abordar o mercado nacional já em 2021

Martinho Oliveira concorda que a sua entrada na AFAVIAS pressupõe um ampliar de intervenção no território nacional. "É um facto", anui. "Foi uma das premissas das múltiplas conversas que tive com o senhor José Avelino. Que faria sentido que o grupo passasse a ter uma presença mais continuada e mais significativa no Continente, do que a que tem tido. Para tal, temos de criar um conjunto de soluções, em recursos humanos e até de algumas infraestruturas. Temos instalações muitíssimo confortáveis e agradáveis em Lisboa, mas precisamos de adquirir alguns meios, mormente um estaleiro industrial, uma base para acomodar o nosso centro de operações. Vamos

desenvolvê-lo, mas não o faremos a qualquer custo.

Pretendemos nos próximos três a quatro meses localizar duas ou três alternativas. No Continente, à semelhança do que está a acontecer na Região, estamos num processo de clarificação e temos de o perceber. Agora, é um facto que é nosso propósito vir a ter uma presença com alguma relevância no Continente. E é igualmente verdade que ao longo destes mais de 30 anos de atividade desenvolví um conjunto de relações que podem ser colocadas ao serviço do grupo, justifica. "Penso a partir do próximo ano teremos condições para começar a concorrer", projeta, mas sem pressas desmedidas.



# Martinho Oliveira

## Enfrentar o futuro sem alterar o ADN

“A nossa carteira de encomendas permite que abordemos o futuro com conforto”, refere Martinho Oliveira, o novo CEO do Grupo AFAVIAS. Exalta muito respeito pelo trajeto da empresa, mas pretende dotá-la de valências que propiciem uma abordagem ao futuro (ainda) mais multifacetada.

Por **Agostinho Silva**  
e **David Spranger**  
redacao@jm-madeira.pt

### Com duas semanas em solo ilhéu, quais as motivações e expetativas?

O meu conhecimento do grupo e do acionista de referência, o senhor José Avelino, é já bastante antigo. A AFAVIAS é uma empresa com a qual eu me relacionei ao longo dos últimos 20 anos e que aprendi a respeitar. Conheço o grupo e as suas potencialidades e as primeiras impressões desta vivência mais continuada na Madeira são excelentes.

### Foi fácil chegar a acordo?

Foi fácilimo. Determinante foi perceber o modelo de negócio. Não foram as condições materiais que determinaram a minha vinda. O maior desafio foi, sim, já na fase descendente da minha carreira, porque é disso que se trata - tenho 63 anos -, tentar trazer essa experiência a uma realidade diferente.

### Encontra semelhanças entre a Mota Engil e a AFAVIAS?

São realidades completamente diferentes. A Mota Engil opera hoje em 27 ou 28 países, a AFAVIAS opera fundamentalmente na Madeira. Tem uma presença com relevância nos Açores e uma atividade re-

corrente em Angola e também uma participação incipiente no Continente. Tem potencialidades acrescidas por poder vir a beneficiar nos próximos tempos da importante área imobiliária que dispõe: dois ou três dos melhores terrenos do Funchal e dois ou três ativos muito interessantes em Lisboa e tem capacidade para adquirir outros negócios. Para compensar aqueles que são os ciclos da obra pública, é importante algum equilíbrio com obra de iniciativa privada ou obra do grupo.

### Em plena crise sanitária, não será o ideal para 'pegar' na empresa...

Criou-se aqui alguma perturbação, mas, apesar de tudo, esperamos que no final do ano, aquilo que tínhamos perspetivado no orçamento se venha a cumprir na íntegra. Temos, nesta data, alguns pequenos desvios de faturação, contudo, a nossa perspetiva é que, se não houver novas recaídas, venhamos a recuperar o que tínhamos programado. Há pequenas variações, mas não estamos a pensar alterar as premissas do nosso orçamento de gestão.

### Na anterior crise, o 'segredo' foi ir à procura de trabalho. Será um pouco este o espírito outra vez?

Essa é a cultura da empresa. Ninguém nos dá nada. Daí a importância de termos na equação da obra pública al-

gum investimento privado que pode vir a compensar um eventual decréscimo do investimento público. Temos uma carteira de encomendas que nos permite este ano um volume de negócios relativamente confortável. Temos, de facto, alguma alteração, porque a crise pandémica teve um impacto bastante mais devastador na área da hotelaria e, esse sim, com algumas repercussões no grupo. Temos, nesta altura, todos os hotéis do grupo a serem intervencionados, com correções, melhoramentos e até algumas alterações muito profundas, nomeadamente do 'Next' para que nos adaptemos ao novo ciclo.

### Consegue um grupo ilhéu entrar na contratação pública no Continente?

A contratação pública, sob o ponto de vista da acessibilidade, é a mais fácil. Mais difícil é a privada. A contratação pública depende fundamentalmente, com os critérios reinantes hoje, do preço. E este grupo tem, em áreas muito específicas, um conjunto de equipamentos que lhe permite ter uma capacidade de entrar em concursos bastante relevantes. É, contudo, o meu propósito que a nossa entrada no Continente se faça por parcerias e negociações. A seu tempo isso se discutirá, mas é mais prudente e consistente. Podemos ser um parceiro interessante para algumas empresas, dotando-as de competências que elas não têm. As grandes empresas

“É minha obrigação adaptar-me à empresa e não a empresa se adaptar a mim. É desta conjugação entre a realidade da empresa, que é uma realidade de sucesso, e as suas valências, mais-valias e aquilo que eu possa trazer de diferenciador, que pode resultar algo ainda mais estruturado e consistente”.



no Continente são de construção civil, e os meios numa empresa de obra pública, nomeadamente nos equipamentos, que já temos, são pesados, caros.

### Quanto tempo será preciso para otimizar a entrada no mercado nacional?

Gostaria de partilhar estes pontos de vista primeiro no conselho de administração da empresa. A primeira reunião presencial acontecerá segunda-feira [hoje] e o meu propósito será começar a discutir aí. Mas gostava de reforçar que não nos move nenhuma ambição desmedida nem estamos obrigados a fazê-lo num limite temporal muito restrito. Como objetivo de referência, creio que a partir do princípio do próximo ano estaremos em condições. A AFAVIAS tem presença continuada em

A integração de Martinho Oliveira como novo CEO da AFAVIAS vem dar continuidade ao trabalho desenvolvido por Avelino Farinha, acionista fundador, que deixa a Comissão Executiva e passa a desempenhar a função de 'Chairman' no Conselho de Administração. O grupo reestruturou-se ainda ao nível organizacional.



**Ricardo Farinha**  
Adjunto do CEO



**Carlos Araújo**  
Contabilidade e Fiscalidade



**Paulo Lourenço**  
Comercial



“  
**A contratação pública depende fundamentalmente, com os critérios reinantes hoje, do preço. E este grupo tem, em áreas muito específicas, um conjunto de equipamentos que lhe permite ter uma capacidade de entrar em concursos bastante relevantes.**

do Conselho de Administração, comentar que nunca tivemos nenhum conflito laboral que nos levasse aos tribunais. É objetivo manter esta cultura de proximidade de uma grande família, cada vez maior, e de tentar, vastas vezes com sacrifício da rentabilidade, manter postos de trabalho, manter aquilo que tem sido a cultura e o ADN da empresa.

**As crises provocam crédito malparado. Haverá cuidados acrescidos?** Será uma das grandes imagens de marca do grupo: o rigor com que faz os seus investimentos. E tem essa enorme capacidade porque tem uma exposição bancária residual. Não tem grandes riscos ou grandes exposições que nos levem a temer que possamos vir a ser confrontados com uma situação de qualquer tipo de rutura financeira. A grande maioria dos nossos projetos são feitos com recurso maioritário a capitais próprios, que têm de ser remunerados na perspetiva do acionista, mas que reduzem a pressão perante terceiros e perante a banca.

**Faz sentido manter o centro de decisão e administrativo na Madeira?** Esta é uma empresa geneticamente madeirense e não deslumbro que alguma vez possa deixar de o ser. Conhecendo os acionistas, não me parece que esse cenário possa vir a colocar-se. Pelo menos nos próximos 20 anos... Aliás, é possível gerir a partir do Funchal um volume de negócios bastante maior do que aquele que temos.

**Ao grupo é reconhecido um papel social, como bolsas de estudo e de saúde, na ordem de IME. É para manter?** No mínimo, temos a obrigação de criar as condições para que o grupo tenha pelo menos a postura social que hoje tem. Tem os seus custos, mas temos essa obrigação. Esse é que é e deve ser o objetivo. Se por qualquer razão, que hoje não consigo descortinar, isso não for possível, temos de encontrar uma justificação razoável. A esta data, não há nenhuma intenção de alterar essa premissa. Temos é que criar condições para que se continue a respeitar.

tinuada e recorrente com excelente desempenho. Em termos de equipamentos, o investimento em Angola será muito semelhante àquele que temos instalado no Funchal. É nosso propósito fazer uma internacionalização em outros países africanos, mas além da covid-19, a alteração do preço do petróleo e a respetiva reação mundial podem vir a afetar os investimentos nesses países. Estamos com preços de petróleo substancialmente inferiores àqueles que sustentaram os seus orçamentos, e poderão ser obrigados a fazer reformulações nos investimentos.

**O grupo agrega cerca de 2.000 funcionários. É para manter?** Essa é uma das marcas mais indelévels do grupo. Já ouvi um colega meu,

**RÁDIO**

Ouça a entrevista na 88.8 JMFM depois do Jornal da Região das 13h00



três mercados: na Madeira, o nosso mercado de referência, onde temos uma posição liderante e pretendemos mantê-la; temos tido ao longo dos últimos tempos uma presença continuada e relativamente relevante em Angola, e é nosso objetivo manter essa presença; e nos Açores temos tido também uma presença continuada, mas com um volume de negócios mais pequeno. Porém, não excluímos a possibilidade de vir a ampliar esta nossa presença para outros mercados, nomeadamente africanos.

**Só 25% do volume de negócios é executado na Região. É possível elevar?** Tenho uma perceção que as obras estruturantes na Região estão maioritariamente feitas. Até há muito pouco tempo

atrás, diria que éramos uma empresa de infraestruturas e obras públicas. Mas temos vindo, de uma forma sustentada, a fazer construção civil. O exemplo do Savoy Palace é o melhor exemplo disto mesmo. É uma obra de uma dimensão impressionante, não só na Região, mas também no País. O que me parece que irá acontecer é que, face a este natural declínio da obra pública, irá haver um crescimento da área da construção civil, que pode ser sustentado e alicerçado nos investimentos do próprio grupo. Daí a importância da área imobiliária, aqui no Funchal, mas também no Continente.

**Na internacionalização, há outros países identificados, além de Angola?** Angola é de facto um país importante para nós. Temos uma presença con-



FOTOS JOANA SOUSA



**António Teixeira de Sousa**  
 Lisboa e Açores



**Roberto Vieira**  
 Administrativo e Financeiro



**José Manuel Pereira**  
 Equipamentos e Aprovisionamento



**Jorge Mestre**  
 Área Internacional

jm-madeira.pt

JM

## MOBILIDADE

## Dia da Criança sem festas

Efeméride é assinalada de forma muito discreta

- Psicólogos acreditam que os mais novos voltam ao normal sem precisar de apoio depois da pandemia
- Creches reabrem com novas regras para bebés, educadores e pais. Págs. 6 e 7

## MAR

## PS quer Registo de Navios mais competitivo

Carlos Pereira leva propostas esta semana à Assembleia da República. Pág. 8

## RETOMA

## Agentes de viagens elogiam Madeira

Pág. 19

## PORTO SANTO

## Festas de São João em modo digital

Pág. 23

SUPLEMENTO ESPECIAL  
NESTA EDIÇÃO

## VISITAS

## Lares reabrem hoje mas com muitas limitações

Pág. 5

## Sem obsessão pelo crescimento

Entrevista com Martinho Oliveira, novo CEO da AFAVIAS:  
"É minha obrigação adaptar-me à empresa e não a empresa a mim". Págs. 15, 16 e 17



FOTO JOANA SOUSA

# Viagens para Porto Santo com 'desconto à cabeça'

Entra hoje em vigor o modelo que permite aos residentes da Madeira adquirir a viagem de barco ou de avião descontando já o valor do subsídio de mobilidade. Pág. 18