

Depois de um período conturbado, a Arquiled encontrou a luz do sucesso. Em quatro anos, a empresa liderada por Miguel Allen Lima multiplicou o volume de negócios por 5, conquistou o mercado nacional e já está a preparar a internacionalização.

N

NEGÓCIOS

EMPRESAS QUE ESTÃO
A FAZER HISTÓRIA

76
EXPORSADO: UM
NEGÓCIO COM
SABOR A MAR

Nasceu para iluminar cenários, mas a crise económica quase a tirou de cena. Em Mora, no Alentejo, a Arquiled é um exemplo de como às vezes é preciso mudar de direcção para encontrar o rumo certo.

NO CAMINHO DA LUZ

TEXTO DE
JOAQUIM MADRINHA
FOTOS DE
VICTOR MACHADO

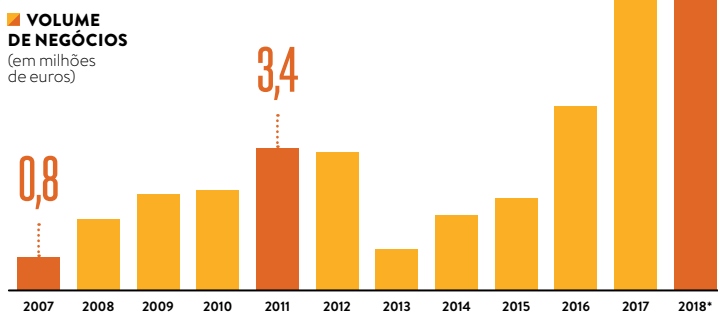
Até 2011, as vendas da Arquiled registavam um crescimento “luminoso” até aos 3 milhões de euros. Porém, pouco tempo depois, começam a descer e, em 2012, os capitais próprios negativos acrescidos de um enorme endividamento faziam adivinhar o pior. “Era necessário organizar a gestão da empresa e reorientá-la para o negócio da eficiência energética”, diz o actual presidente-executivo da empresa.

Miguel Allen Lima chegou à liderança da Arquiled em 2014 com um mandato bem definido. “Temos a certeza que vai ser muito difícil e estamos preparados para encerrar a empresa em 12 meses. O Miguel tem liberdade total para tentar a recuperação da empresa, através da estratégia que entenda mais adequada”, disseram-lhe os investidores. Um ano antes, a Arquiled tinha ganhado um novo investidor. A Capital Criativo, através do fundo de capital de risco Revitalizar Sul, adquiriu 1% do capital da companhia através de um aumento de capital – posição que em conjunto com a participação da EDP Ventures permite aos dois investidores assumir a gestão da empresa e avançar com a realização da reorientação da empresa. “Encontrei uma situação muito complicada do ponto de vista financeiro e das relações interpessoais. Foi uma crise difícil de gerir”, confessa Miguel.

VIRAGEM TOTAL

A redefinição da estratégia da Arquiled em 2014 permitiu à empresa encetar uma rápida recuperação e fugir da falência que as contas faziam adivinhar.

Fonte: Informa D&B. Arquiled (*) Valor estimado pela empresa.



Na gíria da gestão, as reestruturações estão geralmente associadas a despedimentos, mas na Arquiled não foi assim. “O que fizemos foi actuar nas áreas do produto, dos processos, da imagem e do marketing, e mudámos totalmente de clientes-alvo”, diz o gestor, que começou por contratar quadros para os pelouros financeiros, marketing, produção e engenharia. Miguel tinha consciência da tarefa que tinha pela frente. A forte regulação do sector energético e a exigência de qualidade obrigava a um enorme esforço, mas tinha também alguns trunfos.

A seu favor tinha um accionista com poder no sector. A EDP Distribuição, subsidiária da EDP, tem a concessão da esmagadora maioria das redes de baixa tensão pertencentes aos municípios – vantagem à qual se somava uma oferta (produto) quase impossível de recusar.

As vendas começaram por promover projectos piloto, para convencer as Câmaras das poupanças geradas. “Quando surge uma nova tecnologia há sempre preconceitos. Percorremos Portugal de lés-a-lés a mostrar a nossa solução”, explica o gestor, sublinhando que “os primeiros dois anos foram muito difíceis”. Mas, produtivos. O produto era difícil de recusar. “Comparativamente às luminárias de sódio, as de LED gastam entre 65% a 70% menos, consoante os modelos, e todos os anos vamos conseguindo mais um pouco de poupança”, avança o presidente executivo da Arquiled. Ou seja, para

Arquiled

Fundação:

2005

Sede:

Mora, distrito de Évora

Fundada em

2005 por dois empreendedores da área da

iluminação cénica – iluminação de

cenários –, a Arquiled reuniu desde cedo

condições para vingar.

Os fundadores tinham

conhecimento na área, dominavam

a tecnologia LED e estavam ligados

ao mercado que procurava soluções de

iluminação arquitetónicas.

Hoje é a maior fabricante nacional de

luminárias de LED para

iluminação pública. Tem escritórios

em Lisboa e uma unidade fabril

em Mora. Vive sobretudo do

mercado nacional e do sector público, mas

está a preparar a internacionalização

para a Colômbia, Brasil e Espanha

e tem alguns projectos

esporádicos em cidades do leste da

Europa. É um caso de reestruturação

notável leccionado na AEE Business

School como um case study de

alteração de estratégia do negócio

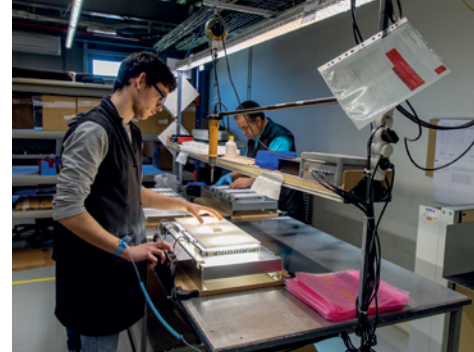
como também da gestão das

relações entre os fundadores

e os accionistas financeiros

em função do interesse e da

sustentabilidade da empresa.



os municípios, que gastam anualmente milhões de euros em electricidade, era uma proposta difícil de recusar, mesmo para aqueles com escassez de capital para investir.

REINVENTAR UM NEGÓCIO

Cientes da realidade financeira de alguns municípios, a empresa criou duas soluções que contornam a necessidade de avultados investimentos iniciais. “Os municípios ricos ganham mais, mas os outros também ganham, embora menos”, afirma Miguel. Leiria, por exemplo, optou por investir 900 mil euros na substituição de 6500 luminárias na parte urbana da cidade e encaixar a totalidade da poupança gerada – entre 60% a 70% – na factura energética. Porém, para os que não podem, a Arquiled propõe a locação ou a cedência da exploração do negócio a uma ESE – Empresa de Serviços Energéticos. O primeiro mo-



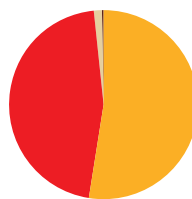
delo baseia-se no aluguer operacional do equipamento: a Câmara tem o custo da renda, mas fica com a poupança integral da mudança. No segundo, a poupança na factura energética da câmara é partilhada com a ESE. Qual o melhor? Miguel diz que é uma questão de dimensão. “A locação é mais adequada a projectos pequenos, enquanto as ESE são mais adequadas a projectos com mais de 4 mil luminárias”, explica. Aljustrel, por exemplo, usou o modelo de locação para substituir 3500 luminárias e depois de pagar a renda consegue poupar 240 mil euros ano. Já Valongo, usou o modelo ESE para substituir 16 mil luminárias, o que obrigaria a um investimento de 8 milhões de euros, e ficou a poupar 600 mil euros por ano na factura energética.

Com um produto e soluções de financiamento que o tornam irrecusável, a Arquiled conta actualmente com 40 municípios em carteira, um crescimento conseguido sobretudo nos últimos quatro anos e que se reflecte na folha das vendas: entre 2014 e 2017, o volume de negócios da empresa cresceu de 1,8 milhões para 7,6 milhões de euros, e este ano deverá ultrapassar os 10 milhões. Mas, para ser possível fazer este caminho, foi necessário dotar a empresa para responder à procura e às exigentes normas que regulam a actividade: entre as máquinas e a infraestrutura estão aplicados em Mora cerca de 4 milhões de euros. Além disso, foi também preciso investir em recursos humanos.

Além da contratação de profissionais para os pelouros financeiro e de marketing, realocou-se a prata da casa, como aconteceu a alguns colaboradores da gestão anterior, e procurou-se cativar novos quadros qualificados. Numa vila com



Numa primeira fase, a Arquiled dedicava-se à iluminação cénica, uma especialidade que recorre à tecnologia LED para salientar os efeitos arquitecturais dos edifícios. O Tróia Design Hotel e o chão do Casino de Lisboa (na foto) são apenas dois dos muitos projectos que a empresa acumula no seu portefólio.



NOVO RUMO

Em Junho, a Arquiled fez um novo aumento de capital que colocou a Capital Criativo na liderança da empresa e dotou a empresa da robustez necessária para “atacar” a internacionalização.

Fonte: Informa DB.

Capital Criativo	52,6%
EDP Ventures	45,8%
Arquicapital	1,4%
Climar	0,2%

cerca de 5 mil habitantes, que vive sobretudo do sector agroindustrial e do turismo, não abundam quadros com a formação desejada por uma empresa de electrotecnia. A ligação próxima com o Instituto de Emprego e Formação Profissional local e com a câmara municipal, que Miguel diz ser um parceiro, seja na facilitação dos processos burocráticos relativos a licenciamentos, seja na indicação de potenciais quadros, é uma ajuda. Na maioria, os trabalhadores da Arquiled vêm ou têm formação nas áreas dos serviços e do turismo, acabando por ser formados no local de trabalho. Porém, numa área de negócio estimulante do ponto de vista da engenharia, a empresa pode orgulhar-se de ser uma atracção em termos profissionais. João Crespo, 24 anos, licenciado em engenharia de nanotecnologia na Universidade Nova e mestre pela Universidade de Cambridge, é um desses casos. Com o currículo que tem, João podia estar a fazer investigação num qualquer instituto ou universidade mundial, mas optou pela Arquiled. “Estou muito satisfeito. Era mesmo isto que eu procurava. Aqui na indústria aplica-se o conhecimento e aprende-se muito com pessoas mais experientes”, explica à FORBES o engenheiro de produto da Arquiled, ao mesmo tempo que faz uns pequenos ajustes num arduo – placa electrónica de hardware – de forma a programá-lo para o efeito desejado.

O ENGENHEIRO DA RECUPERAÇÃO

Miguel Allen formou-se no Instituto Superior Técnico onde chegou a dar aulas e de onde saiu para a EDP. Passou pela Fujitsu e acabou na ONI, a operadora de telecomunicações da EDP, que acaba por comprar num MBO - Management Buy-Out - em conjunto com o fundo de capital de risco Riverside Company e a Gestmin, de António Champalimaud. Este trabalho acaba por ser a sua primeira reestruturação. Decide vender o segmento residencial da empresa - Clix - à Sonae e catapulta a empresa para outros patamares. “Eles sabiam o que eu tinha feito, talvez por isso me tenham ido buscar”, explica. Pelo meio ainda teve tempo de fundar duas empresas, a Upgrade e a Newton.

Em 2013, a empresa estava enredada num ciclo negativo. A dívida crescente e o volume de negócios a cair faziam adivinhar o pior.

PREPARAR O FUTURO

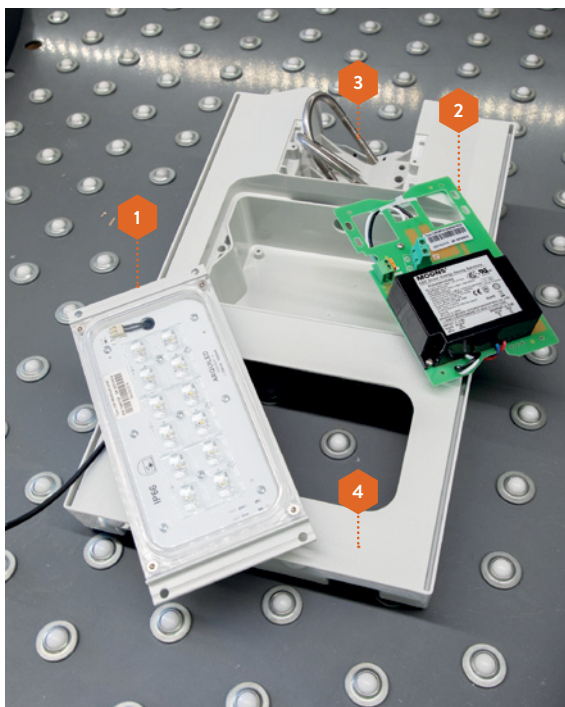
Se inicialmente Arquiled era uma empresa de serviços, rapidamente teve que se transformar numa eficiente produtora de luminárias LED. O primeiro passo deu-se com a compra da fábrica da sua fornecedora, a Leid. É nas instalações desta, em Mora, que está hoje a Arquiled, mas com um funcionamento obrigatoriamente mais eficiente. Quatro anos volvidos do reposicionamento da Arquiled, a empresa encontra-se numa posição sólida. O endividamento mantém-se elevado, mas o volume de negócios inverteu a queda. Perante as estimativas da gestão para o valor do volume de negócios, este ano a Arquiled deverá facturar cerca de 10,5 milhões de euros, 10 vezes mais do que no pior ano da empresa (2011) e quase cinco vezes mais desde que a actual gestão entrou em funções e reestruturou o negócio. É também esperada uma nova investida no aumento do crescimento.

Para financiar a próxima etapa, a empresa fez um Junho um aumento de capital que colocou nas mãos do fundo "Revitalizar Sul" 52,5% do capital da empresa. O fundo EDP Ventures acompanhou, mas os fundadores representados pela Arquicapital e a Climar não, o que acabou por diluir a posição destes accionistas. Agora, com a casa arrumada e uma estrutura accionista sólida e em consonância, Miguel Allen e os seus companheiros da gestão estão prontos para lançar a Arquiled no mercado mundial.

Actualmente, a empresa factura pouco mais de 300 mil euros no estrangeiro, dinheiro oriundo sobretudo do segmento da iluminação cénica, mas está determinada a alterar este desequilíbrio. Na Europa, por exemplo, têm alguns projectos nos balcões, e querem entrar no mercado espanhol. Não é tarefa fácil. Apesar da empresa e das luminárias cumprirem todos os critérios de quali-

ENGENHARIA "MADE IN PORTUGAL":

Uma luminária é composta por cinco peças. A placa LED e o módulo óptico ⁽¹⁾, a fonte de alimentação ⁽²⁾, o corpo base e o sistema de fixação ⁽³⁾. Alguns dos elementos, como a placa, onde são soldados os LED, são importados. Os LED são comprados à alemã Osram, as placas onde estes são soldados vêm da China e alguns corpos em plástico injectado ⁽⁴⁾ também, embora boa parte sejam fabricados por empresas nacionais como é o caso da empresa de moldes J. Prior.



LUZ INTELIGENTE

O potencial do iodo emissor de luz – LED – é conhecido desde 1928, quando Nick Holonyak, um inventor norte-americano, o descobriu. Os LED começaram por ser utilizados em rádios e em locais onde a iluminação com lâmpadas era pouco prática, mas a sua eficiência face às lâmpadas normais sempre foi conhecida. Hoje, com a evolução tecnológica e a baixa do preço, os LED tornaram-se incontornáveis. "Há uns anos, a iluminação LED custava quase 4 vezes mais do que a de sódio, mas hoje está quase na paridade", explica Miguel Allen. E com um acréscimo: a tecnologia é parte integrante da Internet das coisas abrindo um magnífico novo mundo. Projectos de redes inteligentes como o Inovcity, em Évora, e o Eccos City, em Cascais, são exemplos do futuro. Na cidade alentejana, as luminárias têm sensores que gerem a intensidade da luz que permitem poupanças significativas. E, em Cascais, está instalado um sistema que permite a gestão e monitorização remota e em tempo real das luminárias, permitindo a sua adequação ao espaço, fluxo de gente e eventos que possam estar a acontecer. No futuro, Miguel acredita que as luminárias serão fontes de informação, meteorológica e de poluição, segurança, e até de difusão da rede de Internet, entre outros.

dade exigidos pelas normas europeias, é difícil entrar no mercado do centro do Velho Continente, dominado por grandes colossos do mercado mundial, sobretudo para uma empresa portuguesa. "Se fossemos uma empresa alemã...", diz Miguel, sublinhando que a ausência de tradição nacional no sector da electrotécnica é um entrave à penetração em alguns mercados. Mas, há outros caminhos.

Depois de testar o mercado brasileiro, a Arquiled iniciou recentemente uma investida no mercado colombiano onde o presidente executivo deposita grandes expectativas. "O Brasil é um mercado difícil e as tarifas aduaneiras encarecem muito os nossos preços", justifica. Porém, na Colômbia além deste problema já não se ecolocar, a empresa está bem posicionada. "Temos já uma parceria com a Mota-Engil para futuros projectos", revela Miguel, adiantando que já tiveram conversas com empresas locais. Uma delas foi a EPM, a empresa pública de distribuição de energia da cidade de Medellín, à qual deixaram uma luminária para testar. "Disseram-nos que era a melhor luminária que já mais tinham testado", refere, adiantando que é um país amistoso para as empresas portuguesas e para a inovação. Por enquanto têm lá apenas um profissional a tempo inteiro, que está a tratar da finalização dos processos de certificação, e a fazer prospecção do mercado. Em breve segue-se a contratação de uma equipa de vendedores e o desenvolvimento de um pólo tecnológico. "Mais para a frente, num espaço de cinco anos, pretendemos ter lá uma unidade de produção", revela o presidente-executivo da Arquiled.

Ou seja, a Arquiled está determinada a acompanhar o crescimento do mercado a nível mundial e já sabe por onde começar. ➤



"A essência de uma boa estratégia é saber muito bem o que não fazer",

MICHAEL PORTER, ECONOMISTA E PROFESSOR UNIVERSITÁRIO NORTE-AMERICANO.