



**Eduardo Pimentel**

Presidente do Grupo TERTIR

## FORTE APOSTA NA LOGÍSTICA INTEGRADA E NOS MERCADOS INTERNACIONAIS

A TERTIR, empresa detida pela Mota-Engil, um dos grupos económicos nacionais de referência, direcciona cada vez mais a sua estratégia para as soluções logísticas integradas e para a sua presença em mercados internacionais com forte potencial de crescimento, o que corresponde não só ao novo paradigma da logística global, como assegura o crescimento sustentado da TERTIR e a consolidação da sua posição como líder da logística portuária.

É, pois, na óptica da logística em Portugal e das actividades do grupo no país e no mundo, que Eduardo Pimentel, engenheiro e presidente da TERTIR, foca esta entrevista.

### Pode traçar uma breve panorâmica sobre a evolução da actividade logística em Portugal?

Embora recém-chegados ao negócio da gestão de infra-estruturas Logísticas, não quer dizer que não olhemos para sua história. Nesta medida, a minha experiência diz-me que há cerca de 10 a 15 anos, a actividade da logística, nomeadamente da gestão das infra-estruturas, começou a ser olhada de outra maneira, como um importante propulsor da nossa competitividade económica. Antes disso, a logística, neste campo, era considerada apenas como uma necessidade a suprir. Hoje em dia, as infra-estruturas Logísticas passaram de ferramenta necessária a negócio propriamente dito: são em si mesmo, um negócio. Por outro lado, começou a ser considerada como um potenciador do próprio país e factor organizador do todo nacional, nomeadamente em termos portuários, tendo ocorrido, por exemplo, o lançamento das concessões dos terminais portuários, e o desenvolvimento de plataformas logísticas, que são projectos de longo prazo. Actualmente olhamos para a gestão das infra-estruturas Logísticas de forma organizada e como instrumento incontornável da gestão competitiva das empresas.

### Qual é o balanço que faz relativamente aos portos e ao seu potencial para o desenvolvimento competitivo do país?

As concessões portuárias vieram revolucionar o sector, é certo, mas há ainda muito que fazer. É preciso começar a olhar, de forma efectiva, para os portos como um todo. Também aqui a perspectiva começa a mudar. A tendência era considerar os portos de forma isolada, cada um *per si*. Em anos recentes, contudo, cada zona portuária começou a planear o seu desenvolvimento, tendo um factor em comum: as concessões portuárias. Agora o que falta é olhar para o país como um conjunto, o que quer dizer que precisamos também olhar os portos como um todo e não como pequenas "quintas", passe a expressão. Temos que olhar para Portugal, nesta e noutras matérias, como um conjunto, não o podemos continuar a fragmentar, valorizando partes isoladas em detrimento do todo. Infelizmente isto acontece ainda com os portos: temos uma frente atlântica com um potencial logístico elevado, mas esse potencial só será plenamente atingido se houver mais integração e especialização dos portos. A competição é saudável, mas no novo paradigma do desenvolvimento global, não é tanto de competição pura e dura que se precisa, mas de uma salutar "cooptação", que é a cooperação entre competidores.

### As plataformas logísticas são universos logísticos para os quais muita coisa converge. Qual a importância destas plataformas para o desenvolvimento do país?

Aqui, mais uma vez, coloca-se uma questão de escala. É perceptível que se eu tiver um pólo ou zona logística em que tenha instalado um terminal ferroviário, e que disponha de acesso rodoviário e portuário facilitados, enfim, infra-estruturas partilhadas, e em que tudo esteja pensado para facilitar a actividade logística de modo integrado, esta convergência de meios é muito mais potenciadora de negócios e muito mais eficiente do que a fragmentação de meios, em que cada

unidade produtiva tem o seu pequeno armazém nos fundos da fábrica ou do quintal. É certo que este conceito é simples, mas a inércia dos hábitos pesa. Mas é evidente que não se pode construir um terminal ferroviário ou rodoviário para cada armazém que existe no país. É obviamente mais rentável, eficaz e eficiente – e mais competitivo – reunir meios em pólos logísticos estrategicamente localizados. Este é o princípio das modernas plataformas logísticas.

### As plataformas logísticas actualmente em desenvolvimento em Portugal estão a responder às necessidades das empresas que querem importar e exportar?

Posso fazer essa análise a partir do projecto em que estamos envolvidos, que é a LOGZ, promotora da plataforma logística do Poceirão (Palmela), e que tem como sócios além da

**"É obviamente mais rentável, eficaz e eficiente – mais competitivo - reunir meios em pólos logísticos estrategicamente localizados. Este é o princípio das modernas plataformas logísticas."**

Mota-Engil (através da TERTIR), a Odebrecht/Bento Pedrosa, a Opway e o Grupo Espírito Santo, a maior do Portugal Logístico. Localizada perto de Lisboa, esta plataforma cuja construção já teve início em Dezembro de 2010, terá instaladas as infra-estruturas necessárias para responder aos desafios da competitividade e da intermodalidade, permitindo excelentes acessos portuários, ferroviários, rodoviários e aéreos.

Embora a actual situação financeira do país e dos mercados se reflecta necessariamente no desenvolvimento do projecto, tal como em todas as áreas económicas, continuamos a ter procura por parte de operadores da área logística, especialmente de empresas de distribuição, que vêem na plataforma do Poceirão um bom investimento e que por isso pretendem instalar ali os seus centros logísticos.

Podemos dizer que o desenvolvimento das restantes plataformas logísticas enfrenta os mesmos constrangimentos? Pelo que posso avaliar, as plataformas encontram-se em condições idênticas quanto ao seu processo de desenvolvimento, tanto mais que estes projectos na área logística necessitam de um investimento inicial elevado destinado à infra-estruturação, e, como sabemos, o dinheiro é de momento um bem caro e escasso, o que se reflecte no desenvolvimento destes projectos com a necessidade de efectuar os necessários ajustamentos ao seu faseamento. Contudo, nada disto coloca em causa o mérito do Portugal Logístico. Na realidade, torna-se cada vez mais urgente começar a "arrumar" em pólos logísticos o universo, um tanto caótico – e portanto pouco rentável e bastante ineficaz –, da logística, demasiado fragmentada em matéria de meios logísticos, armazenagem e distribuição em Portugal. Isto leva tempo, porque a existência de uma plataforma logística não representa só uma questão de investimento, mas tem que



ver com a necessidade de mudança de práticas e hábitos instalados no tecido empresarial português, culturalmente avessos à partilha de espaços, meios e infra-estruturas.

### Quando falamos do Poceirão, de que investimento estamos a falar?

A plataforma logística do Poceirão corresponde a um investimento, inteiramente privado, numa fase inicial, de 350 milhões de euros correspondentes a uma área de 262 hectares. O projecto, na sua fase última, abrangerá uma área de 600 hectares e um investimento total de 850 milhões de euros. A aplicação deste montante ocorrerá de acordo com os momentos económicos e com o ritmo de comercialização do projecto.

### Em que medida as plataformas logísticas beneficiam as empresas exportadoras?

Só o facto de as empresas disporem de ligações facilitadas (ferroviárias, rodoviárias, portuárias e aéreas) a par de outros meios logísticos (como armazenagem, transporte, transitários, agentes de navegação), é já por si um benefício acrescentado à cadeia de valor das empresas exportadoras. Na realidade uma plataforma logística é um pequeno universo de serviços, em que se incluem também áreas de showroom (exposição de produtos) e pequenas feiras, e ainda unidades hoteleiras.

### Qual o balanço que faz do transporte ferroviário, como meio logístico, e quais as dificuldades que este enfrenta?

O que se pretende é que as plataformas logísticas sejam precisamente os nós de interligação de todas as infra-estruturas existentes – portos, ferrovias, rodovias, aeroportos – o que actualmente não é fácil. Entre todos os meios de transporte de mercadorias, a ferrovia é o que está mais atrasado, sendo a exportação por este meio quase simbólica: cerca de um por cento. Há várias razões para este atraso. Por exemplo,

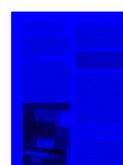
**“A competição é saudável, mas no novo paradigma do desenvolvimento global, não é tanto competição pura e dura que se precisa, mas de uma salutar ‘cooptação’, que é a cooperação entre competidores.”**

os sistemas de segurança das vias ferroviárias em Portugal e Espanha são diferentes e, portanto, ou as locomotivas têm os dois sistemas, ou tem de se trocar de máquina, e tanto num caso como noutro, é obrigatório trocar de maquinista, porque os maquinistas, formados no seu sistema ferroviário, devem dominar os idiomas do país onde circulam. Para além da evolução tecnológica, sobretudo em matéria de máquinas e sistemas de linha, houve muito pouca evolução no transporte ferroviário em si. A primeira vez que a mesma locomotiva atravessou a fronteira entre Portugal e Espanha, há cerca de um ano, foi com a Takargo (Mota-Engil) porque equipámos as nossas locomotivas com os dois sistemas de segurança.



### Porque é que se utiliza pouco o comboio como meio de transporte e distribuição de mercadorias?

O transporte ferroviário só é rentável para longas distâncias (superiores a mil quilómetros) ou para o transporte de matérias-primas, como carvão, combustíveis, madeiras, entre outras, que pelo seu volume e recorrência não “caibam” no transporte rodoviário. Na distribuição de mercadorias propriamente ditas, de produtos acabados destinados ao mercado interno ou externo, tudo se torna mais complexo. Primeiro, porque o comboio faz o transporte até um determinado ponto, mas não tem mobilidade para recolher ou deixar esses produtos à porta da fábrica ou do armazém de destino. Para esse efeito, tem que se recorrer ao transporte rodoviário, o que pode obrigar a duas mudanças intermodais. Ora num país pequeno como o nosso, de curtas distâncias, não faz muito sentido utilizar a ferrovia para produtos acabados. E mesmo se considerássemos este transporte como um meio para chegar a outros países europeus, depressa constataríamos que a Europa está toda “retalhada” em termos ferroviários: diferentes exigências em matéria de formação de maquinistas, diferentes sistemas de segurança e de bitolas das vias. Há quem afirme que parte destas diferenças tiveram que ver historicamente com questões de segurança interna dos países, tendo como objectivo defender as suas fronteiras, dificultando o acesso de meios militares em caso de invasão. O que é certo é que estamos ainda longe de uma união europeia ferroviária.



A União Europeia está interessada em reduzir significativamente, por uma questão de sustentabilidade ambiental e de qualidade de vida dos seus cidadãos, o volume e a intensidade do transporte rodoviário. Neste caso, o transporte ferroviário e marítimo poderão constituir alternativas?

Tanto para o transporte ferroviário como para o marítimo, continua a colocar-se o problema da distância, do tempo e da rentabilidade final. E, é claro, para se falar de optimização, em termos logísticos, da eficácia destes meios – o que implica intermodalidade, frequência de serviços, existência de ligações ágeis e flexibilidade horária, entre outros requisitos – verifica-se que ainda estamos longe de atingir estes objectivos no terreno.

Perante a crescente saturação rodoviária que se verifica na Europa, qual seria então a solução?

Penso que qualquer solução continuará a passar pelo investimento e pelo aumento de eficácia em matéria de meios alternativos, como os já referidos. Existem hoje programas europeus que apoiam e ajudam o desenvolvimento destas soluções, sendo por exemplo a Takargo um dos beneficiários destes programas, mas, para que isso aconteça, não podemos continuar a iludir uma questão fundamental: o transporte ferroviário tem que passar por uma profunda transformação. Na Alemanha e na França, pelo que me foi dado ver, o transporte ferroviário tem bastante mais expressão do que na Península Ibérica. Seja como for, teriam sempre que existir “corredores” optimizados de transporte ferroviário, por exemplo, entre a Península e a Alemanha, e um volume de carga transportada que garanta ocupações acima dos 80 por cento. Caso contrário, o transporte ferroviário não é rentável.



O que representa o Porto de Sines no desenvolvimento estratégico e logístico do país?

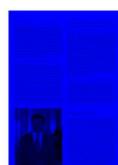
Constitui um excelente local para fazer *transshipment*, como acontece actualmente, mas vai ter que contar com a competição de Tânger, que dispõe de moderníssimas infra-estruturas portuárias. Não é por acaso que o único cliente da PSA Sines (operador do Terminal XXI por 30+30 anos), a MSC - *Mediterranean Shipping Company*, é também sócio da Eurogate em Tânger, e hoje é mais um terminal privativo de contentores do que um porto comercial. É um factor

“A actual realidade global introduziu uma nova complexidade e especialização logística, e também mais exigência e dimensão dos operadores logísticos. Portugal já está a sentir esta mudança.”

a ter em conta quando se decidem investimentos públicos naquele porto ou nas respectivas acessibilidades. O *transshipment* tem uma particularidade: pode-se fazer em qualquer lugar desde que seja mais barato. E Tânger representa já hoje uma séria ameaça em termos de custo. Desta forma o negócio da operação portuária fica altamente sujeito à escolha dos armadores. Como operadores portuários, sentimo-nos muito mais tranquilos em portos que tenham uma elevada percentagem de movimentação de carga local, porque desta forma existe uma maior garantia que os armadores, sejam eles quais foram, não deixarão de escalar o terminal. Isto acontece por exemplo no porto de Lisboa e de Leixões. Por isso, quantas mais linhas directas existirem em Lisboa, que é o maior porto e o maior centro de consumo do país, melhor para o negócio logístico e para os serviços que este presta. Contudo, é preciso que se diga que os recursos portuários e o potencial económico do porto de Lisboa se encontram subaproveitados, o que explica o nosso projecto de ampliação, financiado com fundos privados, mas que por enquanto se encontra em análise.

A globalização, a deslocalização da produção e a especialização dos mercados de produção têm contribuído para o desenvolvimento de uma nova logística. Em que medida é que a mudança está a acontecer em Portugal?

Uma das características da economia globalizada, é que esta faz com que as peças para a montagem de um dado equipamento, de um bem, possam ser fabricadas em diversas partes do mundo, sendo depois transportadas e reunidas numa unidade produtiva para que esse equipamento seja montado sob a forma de produto final. Nesta medida, não pode haver falhas na cadeia logística, o que comprometeria a produção. Esta nova realidade global introduziu uma nova complexidade e especialização logística, e também mais exigência e dimensão dos operadores logísticos. Portugal já está a sentir esta mudança.



### O transporte rodoviário, o mais utilizado, também sofrerá mudanças?

No novo paradigma logístico, também o transporte rodoviário deverá passar por uma profunda transformação, uma vez que se encontra excessivamente desintegrado, fragmentado, com um grande número de pequenos operadores rodoviários em competição, embora desprovidos de factores de competitividade, que provocam uma baixa constante de preços. Preços esses que desceram nos últimos dois anos, entre 15 a 20 por cento. O que, mesmo servindo os clientes em tempos de crise, acaba por impedir a criação de valor acrescentado no sector e é factor de permanente instabilidade e potenciador de desrespeitos quase sistemáticos das regras de segurança e/ou das sucessivas imposições legais.

### Como está Portugal em matéria de intermodalidade e de integração de soluções logísticas?

A percepção da gestão das infra-estruturas logísticas como factor de competitividade, é já um dado adquirido. Falta imprimir mais velocidade aos projectos logísticos estruturantes. Neste quadro, o Portugal Logístico, com todas as suas qualidades e defeitos, constitui uma boa iniciativa de planeamento para o país e de ordenação do sector, em termos de áreas, pólos logísticos e intermodalidade, mas os resultados só se verificarão no médio e longo prazos. Até porque implicam enormes investimentos e uma vasta reorganização do tecido empresarial, mas agora na lógica agregadora e estratégica do pólo logístico e é evidente que isto requer uma progressiva percepção desta necessidade por parte das empresas. Contudo, não compete ao Estado fazer tudo, mas apenas "arrumar" e organizar o país e fornecer linhas mestras, depois compete aos agentes económicos tomarem

a iniciativa. As grandes empresas, que são as primeiras a posicionar-se, acabam sempre por arrastar as PME.

### Qual é a visão e estratégia do negócio logístico por parte da TERTIR e quais são as suas grandes áreas de negócio?

A TERTIR é a plataforma empresarial para a área da Logística do grupo Mota-Engil, que tem hoje uma diversificação assinalável. A Tertir está hoje integrada na sub-holding Ambiente e Serviços. Dentro da Tertir temos quatro áreas: Concessões Portuárias, Transporte Ferroviário de Mercadorias (a Takargo), Agentes e Transitários e Plataformas Logísticas. A nossa actividade é centrada na gestão das infra-estruturas, isto é, a macro logística e não a micro logística. Posicionamo-nos como operadores e gestores de infra-estruturas logísticas, como é o caso das portuárias, onde somos líderes em Portugal. Temos várias capacidades internas, projectamos, construímos e gerimos infra-estruturas logísticas de qualquer tipo, oferecemos trânsito door-to-door, exploramos corredores de transporte ferroviário, entre outras valências. Temos uma empresa em Angola – a única a fazer cabotagem neste país –, entre Luanda, Cabinda, Soyo, e S. Tomé.

### Em que países está o grupo TERTIR e que visão estratégica determinou a escolha desses mercados?

Estamos em Portugal, onde somos líderes, em Espanha, Moçambique, Angola, México, Brasil e Peru. Estes países correspondem a uma estratégia definida pelo grupo, que optou por três mercados estrangeiros estratégicos: Europa Central, América Latina (temos hoje uma concessão portuária no Peru) e África Austral. São todos mercados onde o grupo Mota-Engil, pela via da construção, está há muito presente e que demonstram um forte potencial de crescimento. ■



## BIOGRAFIA BREVE

Eduardo João Frade Sobral Pimentel, actual presidente do grupo TERTIR (Mota-Engil), nasceu em 1960 e licenciou-se em Engenharia Civil pelo Instituto Superior Técnico. Iniciou a sua actividade profissional em 1986, na Região Autónoma dos Açores como responsável pela direcção de obras de restauro. Ingressou em 1992 na Engil, SA, com funções de planeamento e controlo, pelas quais foi responsável até 1997, e na Direcção de Apoio a Obras. Em 1998, é também vogal da Administração da Empresa Gerco SA, do grupo Engil. Em Outubro de 2003 assume o cargo de Director Geral da área de apoio técnico da Mota-Engil, Engenharia e Construção. No ano seguinte, faz parte do Conselho Geral da Vortal, SA, em representação da Mota-Engil Engenharia e Construção. Em 2006 é vogal do Conselho de administração da Mota-Engil, Ambiente e Serviços, SGPS, SA, com responsabilidades de coordenação das participadas desta *sub-holding* na área da Logística.



## Entrevista // 12

A logística é também o tema forte da entrevista desta edição da Portugalglobal. Eduardo Pimentel, presidente da Tertir, fala-nos das soluções logísticas integradas do grupo no desenvolvimento da sua actividade quer em Portugal quer nos mercados internacionais.



## Eduardo Pimentel

TERTIR aposta na logística integrada 12