



## GRANDE ENTREVISTA JOÃO TAVARES, DIRETOR-GERAL DA FUNDIJACTO

**“O CLIENTE É O FATOR MAIS IMPORTANTE QUE TEMOS E VIVEMOS PARA O SERVIR”**

■ CRISTIANA MAIA

Dentro das paredes da Fundijacto há uma história com mais de 50 anos de vida. Há um passado relacionado com a área das ferragens para a qual se vocacionou nos primeiros anos de vida, há um presente baseado numa importante confiança renovada diariamente por um leque de clientes que têm sede fora do país, essencialmente na Alemanha, e há um futuro que João Tavares não sabe prever. Sabe, isso sim, que será feito de desafios como o é cada novo dia na sede da empresa aguedense que se dedica à fundição injetada de peças em ligas de alumínio e zinco e à maquinagem de moldes para fundição injetada e plásticos. Fomos conhecer as empresas do grupo Fundijacto e a sua história de vida.

### QUEM É JOÃO TAVARES, E COMO É QUE A SUA VIDA SE FUNDE COM A DA FUNDIJACTO?

Tirei o curso de engenharia mecânica em 1963 na Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto. Comecei por trabalhar durante 3 meses na Direção-Geral de Portos em Lisboa. Em 1974 fui para a Setnave, uma empresa que estava a iniciar-se na construção e reparação naval. Estive um ano no departamento de formação, depois no departamento de projeto e mais tarde no anteprojecto durante 8 anos. Em 1981 a empresa começou a entrar em dificuldades, porque tinha sido nacionalizada, razão pela qual resolvi começar à procura de uma nova oportunidade profissional. Integrei nessa altura a Cortal, uma empresa de mobiliário metálico, que em 1981 também ela se encontrava em dificuldades financeiras e em 1987 foi vendida a americanos por 40 M €, venda que deu origem ao atual grupo Cofina. Quando saí da Cortal integrei uma empresa em Palmela, que na altura era a maior fabricante de peças de alumínio para discos rígidos para computador. Chegou a ter 1300 funcionários e era naquela altura a empresa mais rentável do tecido industrial de Palmela. Surgiu essa oportunidade porque fui o responsável na Cortal, pela venda do mobiliário metálico para essa empresa. Ao fim de um ano em Palmela integrei a Fundijacto, que estava em processo de falência. A empresa tinha uma dívida de 600 mil €, que equivalia a três anos de faturação. Acabei por comprar uma quota da empresa.

### QUE HISTÓRIA ENCONTROU NA FUNDIJACTO?

Esta empresa nasceu em 1966, e começou por trabalhar para a indústria de ferragens da zona. Os sócios iniciais eram empresas de ferragens. Entretanto, essas empresas foram começando a montar as suas próprias fundições para se tornarem independentes desta, e colocaram-na em sérias dificuldades financeiras. Nessa altura a empresa fazia peças de ferragens para eletrodomésticos, mobiliário metálico, bicicletas e motos. Contudo, as indústrias para as quais produzia começaram também a ter dificuldades financeiras, e em 1987, com a minha entrada na empresa, iniciamos a exportação para a Alemanha, que é hoje o nosso principal mercado em todo o tipo de peças das áreas elétrica e eletrónica, iluminação e outras.

### A FUNDIJACTO EM NÚMEROS

**VOLUME DE FATURAÇÃO (2018):** 9 M€  
**NR. DE COLABORADORES:** 140 (Fundijacto + Castal)  
**ÁREA COBERTA:** 14000 m<sup>2</sup>  
**% EXPORTAÇÕES:** 90

### COMO CARACTERIZA O TIPO DE PRODUÇÃO DA EMPRESA, E DE QUE FORMA ISSO A DIFERENCIA DAS RESTANTES?

Somos uma empresa que produz para vários setores industriais. Apesar de o nosso setor não ser a indústria automóvel, em determinadas situações trabalhar para outras indústrias pode ser igualmente difícil, já que os clientes de pequenas séries exigem uma constante mudança de série. É verdade que talvez as margens de lucro nas peças sejam um pouco mais elevadas, e ao mesmo tempo não temos as exigências que nos impõe a indústria automóvel. Por outro lado, temos uma característica que nos aproxima dos fornecedores da indústria automóvel que é o facto de termos uma capacidade de produção superior ao necessário e de possuímos um stock imenso de peças. Temos 16 máquinas de fundição, mas apenas 10 trabalham em simultâneo. A fábrica funciona a três turnos, dois turnos completos das 7h00 às 24h00 e um turno mais reduzido das 24h00 às 7h00.

### O CRESCIMENTO DOS ÚLTIMOS ANOS ABRIU NOVOS HORIZONTES E ÁREAS DE ATUAÇÃO À FUNDIJACTO?

Em dois anos aumentámos a produção em 30%, mas não sou da opinião que devamos crescer desmesuradamente. Há alguns anos começámos a maquinar as peças, comprámos duas máquinas CNC e mais recentemente construímos um pavilhão dedicado à maquinação. Nesse setor ganhámos alguma capacidade extra, porque anteriormente só trabalhávamos com um turno e agora trabalhamos com dois. A nossa capacidade de maquinação é suficiente neste momento. Temos importantes clientes para quem maquinamos todas as peças.

No que diz respeito à área dos moldes executamos a totalidade do processo: desenvolvemos o projeto, fazemos o desenho e produzimos o molde. Da nossa empresa saem sempre dois a três moldes por mês com destino às empresas do nosso grupo, mas também para fora.



#### QUE MARCOS HISTÓRICOS DESTACA NA VIDA DA EMPRESA?

Quando cá cheguei a empresa estava numa situação muito débil em termos financeiros e de encomendas. A partir de 1987 conseguimos diversificar os nossos clientes e apostar no mercado alemão. Penso que esse foi um ponto de viragem para a empresa porque conseguimos captar clientes que se tornaram fiéis. O primeiro passo foi convencê-los a adquirirem peças produzidas em Portugal, o que nem sempre é fácil, porque não somos o único país a fornecer peças. A Turquia, por exemplo, é muito agressiva comercialmente, em termos de prazos e preços. E a Alemanha, que é o nosso principal mercado, é um mercado muito sujeito ao preço. Estes clientes querem qualidade e prazos de entrega, mas é principalmente o preço que dita o negócio. Outros momentos importantes foram o ano de 1995, quando criámos a Castal, e o ano 2000 quando nasceu a Eurodie, vocacionada para a produção de moldes. Em 2016 concluímos a ampliação do nosso espaço com a construção de dois novos pavilhões.

#### DE QUE FORMA SE ADAPTOU A EMPRESA AOS CLIENTES NA ALEMANHA?

Tentamos criar aos nossos clientes todas as condições necessárias de confiança. Temos funcionárias da área administrativa que falam alemão e que têm contacto permanente com os clientes. Eu penso que é preferível que os clientes saibam que as peças vão ser expedidas com atraso do que nada saberem. Prestamos um tratamento muito personalizado a cada cliente e gostamos de o tratar da melhor maneira possível, de recebê-lo bem sempre que nos visita em Portugal, de criar bom ambiente e vontade de voltar. O cliente é o fator mais importante que temos. E só vivemos para o servir.

#### QUAL O SEGREDO PARA MERECEER A CONFIANÇA DOS CLIENTES ESTRANGEIROS?

Há empresas alemãs que são nossas clientes há 30 anos. Se não tivéssemos qualidade, não acredito que se mantivessem connosco, principalmente porque os alemães são tendencialmente conservadores. A fundição injetada requer tecnologia e é preciso conhecimento de fabricação de moldes, de injeção de peças, de desenho e de programação de máquinas. Não é que haja segredos, mas é preciso possuir conhecimentos. E nós temos-los. Eu penso que com isso temos criado confiança nos nossos clientes para continuarmos a ser seus fornecedores.

## “A qualidade dos moldes e os prazos de entrega é o que nos distingue”

#### SÃO ESSES OS FATORES DIFERENCIADORES DA FUNDIJACTO?

O segredo é lutar diariamente para conquistar os clientes. Dar centenas de orçamentos por ano para captar 5%, não é uma média má. Temos que convencer os nossos potenciais clientes de que somos capazes de fazer bem as peças. Penso que a qualidade dos nossos moldes e o prazo de entrega são características importantes para os nossos clientes, pois costumamos produzir bem os moldes à primeira. A outra característica é o facto de cumprirmos 90% dos prazos de entrega. Esse também é o nosso maior problema, porque planeamos a produção no princípio do mês e há sempre situações imprevistas, como máquinas que avariaram, moldes que partem, etc. Com esses clientes temos de tentar ser o mais honestos possível e de assumir o que somos e não somos capazes de fazer. Se nos pedirem uma peça que não somos capazes de fazer, porque requer uma máquina especial ou um controlo de qualidade que não temos, assumimos que não a fazemos.



#### QUAIS SÃO AS PRINCIPAIS PRIORIDADES DA EMPRESA?

A prioridade é só uma: sobreviver. Este está a ser um ano muito difícil. Eu confesso que sabia que vinha aí uma crise, todos os meus clientes pequenos estão a passar por alguma crise, mas não são tão problemáticos para nós como os clientes grandes. Desde o ano 2000 que ando a prever uma grande crise devido à concorrência chinesa, que em Portugal já dominou algumas grandes empresas. Somos um país muito pequeno para sobreviver na Europa. Países como a Turquia, a Croácia, a República Checa e a Polónia são muito mais desenvolvidos do que Portugal na área da metalomecânica. A nossa empresa não é topo de gama, mas tem capacidade para dar resposta adequada aos nossos clientes. Somos uma empresa que luta com as dificuldades normais e que está no mercado há 50 anos a sobreviver com o trabalho que faz.

#### PARA OS PRÓXIMOS ANOS, QUE DESAFIOS E AMEAÇAS ESPERA?

O mercado e a situação mundial atuais não estão fáceis. Eu não posso prever o que é que os grandes líderes mundiais vão fazer nos próximos anos. Há muitas situações políticas que podem influenciar a estratégia empresarial da Europa, da América e da China. A China passou a ser um *player* que não existia antes de 1978, quando começou a lançar-se no mundo capitalista. Nesse dia começou a crise para a Europa. A China, em 38 anos, construiu aquilo que a Europa e a América demoraram 300 anos a construir. A velocidade deles é dez vezes superior à nossa. Há fábricas na China capazes de produzir 1500 máquinas de fundição injetada. As fábricas que existem em Itália, na Alemanha e na América têm uma produção conjunta de cerca de 150. A dimensão da China é algo que me assusta. Hoje, em Águeda, produzem-se metade das fechaduras que se produziam há 30 anos porque a China está nesse setor.



**NUMA VISITA À FÁBRICA É INEVITÁVEL NÃO COMENTAR O ELEVADO NÚMERO DE OPERADORAS QUE INTEGRAM A PRODUÇÃO...**

Essa é uma tradição que herdamos das empresas de ferragens, em que sempre houve muitas operadoras a trabalhar. Temos operadoras que trabalham na fundição injetada e são muito rigorosas a trabalhar. São muito atentas, principalmente em trabalho minucioso. A Fundijacto e a Castal têm, no seu conjunto, 140 funcionários. Estamos no concelho português com mais indústrias por área. Os concelhos limítrofes vêm cá contratar pessoas. E como é que o fazem? Pagando mais. Os colaboradores têm a noção que estão aqui hoje, mas se quiserem trocar de empresa amanhã fazem-no com facilidade. Quase todas as empresas na redondeza estão a admitir pessoal. Essa é uma problemática muito grande para nós. Há uns anos, aqui em Águeda, a base das indústrias foram as pessoas que tiraram o curso na Escola Industrial e Comercial, que hoje não existe. A falta de pessoal qualificado que queira trabalhar na metalomecânica é um problema. A maior parte dos candidatos prefere trabalhar em escritório do que trabalhar em ambiente fabril. Temos o exemplo de um colaborador que concorreu para uma vaga para a área administrativa e que não foi colocado, e hoje trabalha com uma máquina de CNC e está a dar-se bem. Depois há outros que se formam na nossa empresa e que, devido a existir num raio de 10 km cinco empresas de fundição injetada, facilmente saem da empresa.

**AO LONGO DE TODO ESTE PERCURSO, QUAL FOI O MOMENTO QUE MAIS O ORGULHOU?**

O que realmente me orgulha são todos estes 30 anos. Não há propriamente um momento específico. A empresa estava “falida” quando cá cheguei, e hoje é uma empresa sólida. Não é uma empresa de topo na indústria, mas é sólida do ponto de vista financeiro, do ponto de vista dos seus clientes, com uma imagem na banca muito boa. Hoje esta empresa trabalha 24 horas por dia, tem 50 mil m2 de área de terreno, 14 mil m2 de área coberta. Tem um património que eu considero razoável e que foi conquistado pela minha atividade aqui dentro.

**QUAL FOI A SITUAÇÃO MAIS DIFÍCIL COM QUE TEVE QUE LIDAR?**

A situação mais difícil foi o ano de 2009. Foi uma crise profunda. Reduzimos a nossa faturação em 50%. Eu sabia que viria uma crise, mas não sabia que dimensão iria ter. Havia quem achasse que não aconteceria, mas eu sempre acreditei. Se tivesse sido uma crise com efeitos de 20% na produção não me assustava, mas os efeitos foram de 50%. Perdemos muito dinheiro nesse ano, tivemos que despedir 30 pessoas que admitimos novamente em 2010. Foi o momento mais crítico para mim, mas penso que foi para toda a gente.



TECNOLOGIAS DE FUNDIÇÃO PARA O FUTURO

Estás PRONTO para deixar os concorrentes para trás?



**ASK Chemicals – Líderes no classe mundial em soluções à medida.**

Na indústria, a inovação é a chave para o sucesso. A ASK Chemicals oferece soluções personalizadas para a indústria, desde a produção de peças de reposição até à produção de peças de alta tecnologia. A ASK Chemicals é a única empresa do mundo a oferecer soluções personalizadas para a indústria, desde a produção de peças de reposição até à produção de peças de alta tecnologia.

ASK Chemicals, a solução para a indústria. [www.askchemicals.com](http://www.askchemicals.com)

