P-A-1434
0-07-17-0138-0

TMG Rumo ao Futuro[1]

Quando se fala na TMG–A em desafios para o futuro o assunto torna-se sério e cativante. Na TMG Automotive, (simplificação da designação oficial que é TMG Tecidos e Plastificados e Outros Revestimentos para a Indústria Automóvel, SA) o caminho está bem definido porque se trabalha sobretudo no futuro. Tal como o telemóvel já não serve apenas para fazer chamadas o automóvel também não vai servir apenas para andar na estrada. Para a TMG–A a mobilidade elétrica leva-os a pensar no peso, e a mobilidade partilhada (*car sharing*) desafia a resistência, durabilidade e limpeza dos seus produtos.

Uma nova fase da TMG Automotive

Em 2008 a CEO assume a liderança da TMG Automotive, que faturava 20 milhões de euros, iniciando um novo ciclo na vida da empresa.

Depois de anos de dificuldades que quase tiraram Portugal e o Vale do Ave do mapa da Indústria Têxtil mundial, importava traçar um rumo para o futuro desta empresa, integrada no Grupo TMG (Anexo 1), que permitisse continuar o caminho, definido pelo seu avô, de inovação e de qualidade, procurando reforçar o seu legado de decidir com visão, valorizar o potencial humano, inovar em tecnologias e processos, promover o desenvolvimento sustentável respeitando o ambiente e promover a Excelência assumindo um papel interveniente nas áreas de responsabilidade social.

Nas palavras da CEO nunca a empresa teria chegado onde chegou se a sua competitividade não estivesse baseada na inovação e em três parâmetros: *"produtos, processos e atitude das pessoas…. principalmente as pessoas."*

> *"É mais complicado implementar uma cultura de qualidade em organizações que nunca a tiveram, pois encontram-se resistências naturais à mudança, mas aqui, a mudança faz parte da estratégia e é entendida por todos como uma necessidade, como intrinsecamente ligada à nossa competitividade. A estagnação é, a todos os níveis, inimiga da sustentabilidade e conduz ao insucesso. A aposta na qualidade, a defesa do ambiente e o respeito pelos colaboradores implica evolução constante, que é aceite por todos como um modo de estar."*

Produtos

Em 1950, o Grupo investiu num produto à base de plástico, revolucionário na época, criando uma unidade que viria a especializar-se na indústria automóvel com a produção de telas plastificadas

[1] Caso do Centro de Investigação da AESE Business School.
Preparado pelos professores José Ramalho Fontes e Pedro Alvito, no âmbito da parceria AESE – COTEC 2017/18, em novembro de 2017, para servir de base de discussão académica e não como exemplo de gestão, adequada ou inadequada, de uma situação concreta.
Proibida a reprodução, total ou parcial, sem autorização escrita.
Copyright © 2017 by AESE Business School.

Cópia autorizada para uso exclusivo na Sessão em Gestão Industrial (2018-03-01)

para tendas militares e oleados para camiões. Entrava, assim, na indústria de polímeros. A atual TMG–A, é a empresa que herdou o fabrico de tecidos plastificados especializando-se no revestimento do interior de automóveis. Funcionando como divisão autónoma desde 1997 a sua origem é anterior pois já forneceu a Saab desde 1971 (sua primeira OEM[1]) e a Volvo desde 1976, entre outras.

No ano 2000, "a TMG começa a fazer praticamente só automóvel. Deixando de produzir sacos de golfe, telas e insufláveis. Em 2004/2005 nasce a TMG Automotive "dedicada exclusivamente para o setor automóvel". Nesse ano surge a crise do setor automóvel quando a TMG Automotive estava a meio de um grande investimento de 30 milhões de euros". A CEO refere: "Não queríamos parar e então fizemos uma maior aproximação aos nossos clientes. No setor automóvel temos que distinguir quem é o nosso cliente final, apostar em novos produtos e subir na escala de valor".

Tem na sua matriz de produtos as gamas PVC (Policloreto de vinil), PUR (Poliuretanos) e Termoplásticos Elastoméricos (TPE) e produz toda a gama de materiais flexíveis do veículo usados em painéis de instrumento, painéis de portas, assentos, consolas centrais, foles de alavanca e travão de mão, pala de sol, etc.

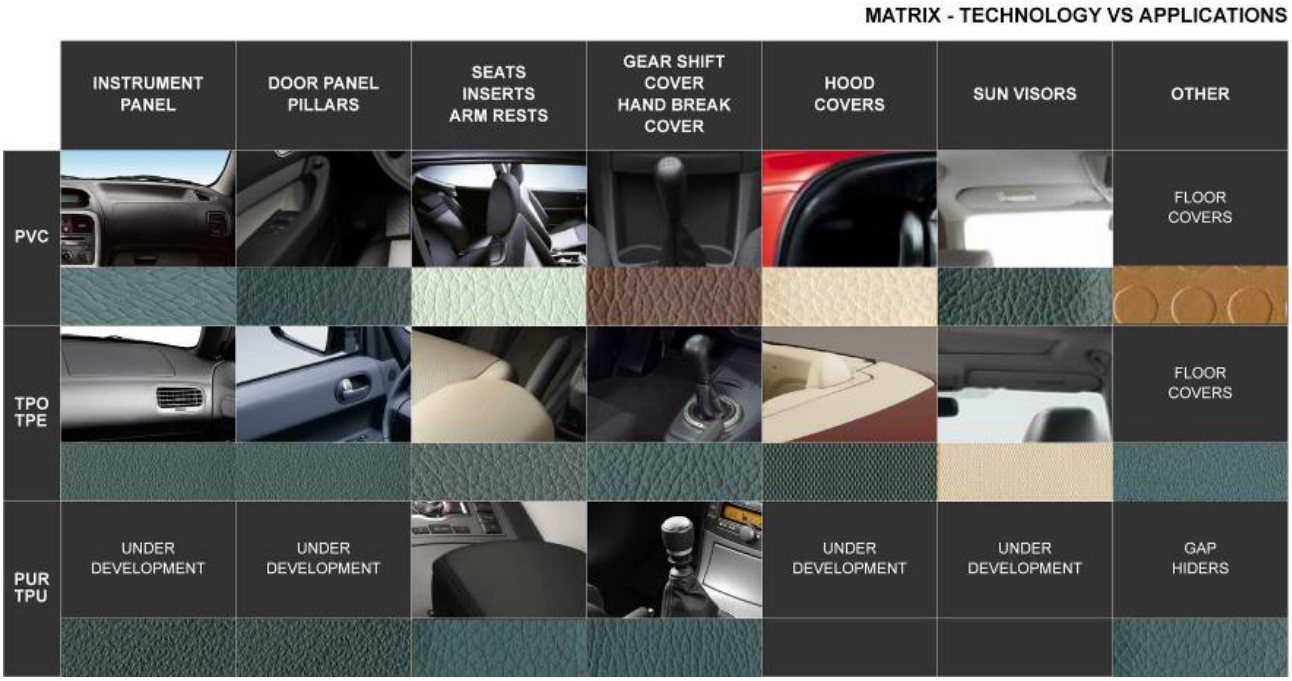


Figura 1 – Matriz de produtos da TMG Automotive

Tecnologia

A empresa trabalha com base em duas tecnologias: *Recobrimento* que implica a aplicação de PVC num têxtil e a *Extrusão,* que implica o fabrico de folhas compactas de TPO (termoplástico olefínico), onde pode ser colado outro substrato – espuma ou têxtil.

Os artigos produzidos podem ter como suporte um têxtil ou uma espuma. No entanto também podem ser fabricados como folhas compactas, ou seja, sem suporte, para serem usados no painel de instrumentos, por exemplo.

[1] OEM = Original Equipment Manufacturer.

Cópia autorizada para uso exclusivo na Sessão em Gestão Industrial (2018-03-01)

A TMG–A utiliza maquinaria complexa, alguma com mais de 120 m de comprimento e tem uma máquina extrusora que foi desenvolvida em conjunto com o seu fabricante com um acordo de protecção de equipamento para utilização exclusiva durante vários anos, uma realidade inovadora no setor, em Portugal.



Figura 2 – Parte da fábrica actual com máquinas de extrusão e produto acabado em rolos

Cadeia de valor

A sua base de fornecedores aprovados de matéria prima é ampla dado que necessitam de ter sempre dois fornecedores certificados para todos os produtos. Destacam-se nesta lista empresas como a BASF, Sekisui Alveo, Ciba, Cires, Stahl, Mitsui e a TMG malhas, do Grupo.



Figura 3 – Máquina de recobrimento com cerca de 120 m

Da sua fábrica de Campelos, Guimarães saem anualmente 15 milhões de metros quadrados de tecidos de produto acabado que se destinam à incorporação no fabrico de automóveis em todo o mundo. Em termos de cadeia de produção da indústria automóvel a TMG–A é considerada Tier 2 (Polimer converters) podendo fornecer:

1. O Tier 1 que juntando os componentes produz as diferentes partes do automóvel (tablier, assentos, etc.). São major partners da Johnson Controls, da Lear e da Faurecia com quem estabelecem contratos de fornecimento para grandes séries apoiadas em plataformas globais, focados naturalmente no preço.
2. Diretamente o OEM (Original Equipment Manufacturer) que os escolhe na altura do desenvolvimento do carro (normalmente 3 anos antes da comercialização) e com o quem fazem todo o trabalho de IDI, Investigação, Desenvolvimento e Inovação. Nesta opção o nível de inovação é muito superior dado que todo o trabalho é realizado em parceria com as marcas automóvel e está na base de várias patentes conjuntas com a Mercedes e a BMW.

Para melhorar a eficácia de uma rede tão complexa de clientes, a TMG–A está a introduzir o sistema RFID (Radio Frequency Identification) nos seus armazéns para controlo e movimentação de stocks, o que lhe permitirá estar ligada aos principais clientes. Excetuam-se poucos casos em que a segurança dos próprios dados não o recomenda.

Inovação

Produtos

Ao longo dos anos, a conquista de novos projetos nos concursos abertos pelas marcas (OEM) tiveram como base a inovação e a capacidade de antecipação. Uma das inovações, que ainda é

Cópia autorizada para uso exclusivo na Sessão em Gestão Industrial (2018-03-01)

uma referência no mercado, foi a introdução de tecidos de poliuretanos com coagulado para envolver as alavancas de velocidades e o travão de mão, na década de 1980. Nos anos 90, o Vacuum Thermo Foiling com a utilização de vácuo positivo e negativo foi outro caso de grande inovação.

Contudo, quando se fala de capacidade de antecipação a empresa acredita que primeiro vem a inovação, depois a notoriedade e só depois chegam as vendas. Um exemplo disto, bem conhecido na empresa, foi o IMG, In Mould Graving (gravação no molde) um produto que era destinado a ser moldado no tablier do carro, e que foi apresentado numa feira em Detroit. Resultado de um projeto que durou 3 a 4 anos, fez grande sucesso na feira e deu grande notoriedade à empresa, mas não teve qualquer venda, por ser uma tecnologia muito disruptiva. Agora, quatro anos depois, passou a ser vendido com grande sucesso o artigo TPO laminado (termoplástico olefínico) para o primeiro modelo com portas feitas por IMG, In Mold Graving.

Mais recentemente, foram inovações significativas a introdução de Digital Printing na superfície dos materiais de interiores e a utilização de nanopartículas no material de superfície do painel de instrumentos para melhoria de performance.

Em 2016 o PVU, material híbrido de Poliuretano e Policloreto de vinilo aplicado sobre um suporte têxtil, Prémio Produto Inovação COTEC-ANI (ver anexo 2), é um tecido plastificado ecológico e altamente resistente utilizado nalguns modelos da Daimler e da Toyota, nos seus estofos, devido à excelente resistência e durabilidade bem como reduzida toxicidade em contacto com os ocupantes do veículo. Posiciona-se assim no mercado como uma alternativa sustentável à pele natural, quer para estofos quer em outras aplicações como, por exemplo, os volantes. Como não existe o *one fits all* o PVU é uma plataforma que é depois customizada para cada cliente final.

A empresa tem à data onze patentes em curso (pouco frequente na indústria têxtil) e investe 4 a 6% do seu volume de negócios em inovação.

Processos

O setor automóvel sempre se distinguiu como um dos mais activos e exigentes na definição de novos standards e metodologias de trabalho, quer na área da qualidade dos sistemas de gestão, quer na qualidade do próprio sistema de desenvolvimento e aprovação de novos produtos. Neste sentido, a TMG–A implementou a gestão por processos e a organização matricial como ferramentas de inovação organizacional relevantes. Atualmente, 26% dos seus projetos de venda tiveram início em projetos de inovação certificados pela norma portuguesa NP4457, que regula a área de IDI (Investigação, Desenvolvimento e Inovação); em 2012, ano de introdução da certificação, este valor rondava os 8,7%.

Neste mesmo âmbito, a empresa encontra-se certificada nos mais diversos aspetos: ISO 9000 (qualidade), ISO 14000 (ambiente), TS 16494 (auto industry), OHSAS 18000 (saúde ocupacional e segurança no trabalho). A certificação ISO 27001 (Segurança dos SI) está em fase de implementação.

Recursos e parcerias

Na área do IDI a empresa emprega 54 pessoas dos quais 22 com o ensino superior (licenciatura antes de Bolonha ou mestrados atuais) entre os quais 4 doutorados. Em paralelo com a equipa própria a TMG–A estabeleceu parcerias com centros universitários e de engenharia em Portugal e em todo o mundo (ver figura 4).

Cópia autorizada para uso exclusivo na Sessão em Gestão Industrial (2018-03-01)



Figura 4 – Parceiros da TMG Automotive

Mercado

A TMG Automotive fornece as mais exigentes OEM´s mundiais, exportando 98,5% da sua produção estando estas repartidas para a Europa (84,5%), as Américas (3,1% nos EUA e 0,5% no Brasil), a Africa do Sul (2,9%) e a China (7,5%) através da Daimler, BMW e Volvo.

Em 2009, os três maiores clientes eram a Opel (27%), Toyota (24%) e KIA (11%). Apesar do quase absoluto domínio dos concorrentes alemães, a TMG Automotive está agora presente nos grupos BMW e Mercedes por mérito do seu desenvolvimento de materiais tecnicamente superiores e com alto grau de diferenciação e qualidade: a BMW (29%) Mercedes (25%)e a Mini (10%). A Toyota representa actualmente 11% do volume total.

A empresa cresceu não apenas em valor, mas em volume continuando a produzir para a OPEL e a Toyota. Num mercado altamente competitivo a empresa não perdeu um único cliente por razões ligadas a si.

Outros seus cartões-de-visita são a Jaguar, Porsche e Lamborghini.

Os restantes 1,5% de produção para o mercado nacional correspondem a uma exportação indireta. Trata-se de um produto fabricado pela empresa há mais de 50 anos, que tem como um dos seus clientes um fabricante de oleados para fatos de pesca, como o usado por George Clooney no filme “The Perfect Storm”, um dos poucos produtores a nível mundial.

Os seus principais concorrentes são grandes empresas internacionais como a BK, Hornshusch, Vulcaflex, Griffine e a Wardles. A quota de mercado da empresa, no entanto, anda perto dos 20%.

Nova fábrica

Em 2018 a empresa vai arrancar a produção numa nova fábrica com 25 000 m2, que aumenta a capacidade atual num investimento que ultrapassa os 45 milhões de euros. Regressando, assim, a S. Cosme do Vale (Famalicão) onde nasceu, vai ocupar uma das naves da área têxtil, que tinha ficado devoluta em 2000.

Cópia autorizada para uso exclusivo na Sessão em Gestão Industrial (2018-03-01)

A nova fábrica vai produzir mais 5 milhões de m2 de recobrimento para satisfazer, de imediato, projetos ganhos entretanto. Entre eles, fornecerá para os novos modelos que vão sair da nova plataforma de produção de veículos de tração à frente da Mercedes-Benz, um projeto para os anos 2018/2026. Este investimento permitirá reequilibrar o funcionamento da fábrica antiga que, atualmente, está a trabalhar 24 horas sobre 7 dias da semana.



Figura 5– Vista aérea das instalações da nova fábrica

Produzir fora de Portugal não está fora de questão. Dependerá de dois fatores: o acompanhar algum OEM localmente a pedido deste ou, por obrigação legal de algum país – caso da China que legalmente obriga a produção a ser local. Neste último caso farão localmente apenas a fase final da produção – gravação.

Recursos humanos

A empresa emprega, no final de 2017, 578 pessoas das quais 150 estão em formação para passar para a nova fábrica. O período de formação dos funcionários é de cerca de seis meses pelo que não faz sentido existir trabalho precário na fábrica. Para trabalhar na empresa, a habilitação mínima é o 12º ano.

A idade média na empresa é de 38,2 anos (36 anos se excluirmos as funções de gestão). Na figura 6 apresenta-se o organigrama da empresa com a indicação da antiguidade dos diretores. Com licenciatura, mestrado ou doutoramento trabalham na empresa 67 pessoas (38 homens e 29 mulheres) o que demonstra uma presença feminina significativa e a aposta da empresa na formação dos seus funcionários.

Excluindo os trabalhadores em formação 12,6% dos colaboradores trabalham em IDI (9,3%, no total). A TMG–A tem ainda 7 mestrandos que realizam o seu trabalho de mestrado na própria empresa.

Em 2009 a empresa tinha 188 pessoas das quais 15 trabalhavam em IDI.

Dados financeiros

A TMG Automotive faturou em 2016 perto de 95 milhões de euros, representando mais de 75% do negócio total do grupo, e espera ficar muito perto dos 100 milhões, em 2017. Se tomarmos como base o ano de 2009 em que faturou 20 milhões de euros a empresa multiplicou 5 vezes a sua faturação!

Cópia autorizada para uso exclusivo na Sessão em Gestão Industrial (2018-03-01)

Grandes desafios para o futuro

A nova mobilidade

Com a tendência para a maior utilização de Assistant Driving Tools e para a Condução Autónoma, que oferece tempo livre ao condutor para enviar e-mails ou partilhar informação, estamos a considerar um período importante do seu dia que, num país como a China pode significar uma hora ou hora e meia para cada trajeto casa-emprego e emprego-casa. Assim, tal como o telemóvel já não serve apenas para fazer chamadas, o automóvel também não vai servir apenas para andar na estrada pelo que, como extensão da casa e/ou do escritório, o seu interior tem novas exigências.

Os projetistas pedem, agora, outras funcionalidades e design: por exemplo, a utilização de materiais com toques macios, metálicos ou "apessegados; ou propriedades translúcidas que permitem evidenciar ou não botões através de sensor haptic; este material esconde os botões, que estão "detrás/embutidos" num painel que se retro ilumina à medida do utilizador e das suas necessidades do momento.

Para a TMG Automotive, os desafios serão conseguir toques melhorados, aumentar a personalização dos carros com digital printing, proporcionar iluminação inteligente e embeber mais eletrónica ou obter superfícies inteligentes

No caso da mobilidade elétrica, o fator crucial é o peso final dos veículos e consequentemente de tudo o que os compõe, mas na mobilidade partilhada (*car sharing*) os fabricantes exigem resistência, durabilidade e limpeza; nesta área, os artigos da TMG Automotive com maior durabilidade e funções de self repairing e auto cleaning estão muito em sintonia com estas exigências, aumentando a vida útil dos produtos e contribuindo para os novos objetivos da economia circular.

Neste âmbito, os desafios para a TMG–A passarão por utilizar mais plásticos funcionais, materiais translúcidos e com menor peso, maior durabilidade e capacidades haptics.

Continuando com a estratégia atual, a TMG Automotive responde a estas exigências desenvolvendo os dois tipos de inovação que estão assimilados e ativos: inovação evolutiva ou de desenvolvimento feita sempre internamente e a inovação disruptiva e explorativa para o qual conta com os seus parceiros, que estão na fronteira do conhecimento.

Assim, a CEO considera: "com a entrada em funcionamento da nova linha de produção podemos atingir os 120 milhões de euros nos próximos cinco anos, através de novos clientes (mercado alemão) e mais modelos em clientes já existentes".

As preocupações do futuro

Quando se pergunta à CEO se está satisfeita com a empresa e quais as suas preocupações, responde sem hesitar (ver entrevista de 19 de novembro de 2015 no Anexo 3):

> *"Satisfeita? Nunca! É a pior palavra que podemos ter no pensamento. A manter-se esta trajetória de crescimento continuado fará todo o sentido investirmos a montante na produção de matérias-primas que importamos. E, no âmbito de uma parceria com centros tecnológicos, estamos a trabalhar para ir para a aeronáutica, com o nosso tipo de produto.*

Cópia autorizada para uso exclusivo na Sessão em Gestão Industrial (2018-03-01)

Preocupações? A concentração de players na Europa, os centros de decisão cada vez mais centralizados na Alemanha e a ameaça Asiática."

Estrutura accionista e de gestão

O grupo TMG é desde sempre um grupo familiar. Criado por Manuel Gonçalves, em 1937 é actualmente detido em partes iguais pelos três filhos – Helena, António e Fernando. Com alguns elementos da família em lugares de responsabilidade a empresa desde a sua origem teve sempre vários administradores externos à família. Manuel Gonçalves, o fundador, deu o exemplo quando, em 1950, foi buscar a Lisboa um CEO, um profissional externo à família, iniciando desde cedo a gestão profissional da empresa.

Toda a gestão do grupo é profissionalizada e baseada em critérios de formação e competências, aos quais a família não é alheia ou excluída.

A trabalhar no grupo desde 1985 em várias áreas e empresas foi assim que em 2009, a CEO assume o lugar e lidera atualmente a empresa TMG Automotive Rumo ao Futuro!

Cópia autorizada para uso exclusivo na Sessão em Gestão Industrial (2018-03-01)

Anexo 1

História da TMG, Têxtil Manuel Gonçalves S.A

Fundada em 1937, sob o nome de Fabrica de Fiação e Tecidos do Vale, inicia a produção de tecidos com 6 teares.



Sede do grupo TMG

As fases mais importantes da empresa ocorreram nas décadas de 50 e 60 e consistiram na transformação numa unidade vertical, com fiação, tinturaria de fio, tecelagem, tricotagem e acabamentos, ampliando fortemente a gama de produtos, de acordo com as exigências de mercado.

Em 1950 investe num novo produto, na época revolucionário, à base de plástico, hoje conhecido por indústria de polímeros. Esta unidade viria a especializar-se na indústria automóvel com a produção de telas plastificadas para tendas militares e oleados para camiões.

Em 1960 foi aumentada a produção da torcedura e, dois anos mais tarde, entrou em funcionamento o controlo de qualidade global na Empresa.

Em 1964 e em conjunto com outra empresa têxtil, a Somelos, S.A., fundou uma das mais modernas fábricas de acabamentos têxteis da Europa. Em 1973 o grupo adquiriu a totalidade do capital desta empresa hoje denominada TMG Acabamentos, S.A.

Em 1965 passa finalmente a designar-se por Têxtil Manuel Gonçalves, SARL e ocupa o primeiro lugar das empresas exportadoras de produtos têxteis, empregando na altura cerca de 2000 trabalhadores.

Em meados da década de 70, já empregava mais de 3550 operários e em fins de 70 as fiações de anel, num total de 62 mil fusos, produziam fios da mais alta qualidade.

Intervencionada no Verão de 1975, a empresa fica por meses entregue a uma gestão estatal, tendo os trabalhadores entrado em greve, exigindo o regresso da família Gonçalves, o que aconteceu no início de 1976.

Em 1986 o grupo TMG investe em outras áreas de negócio e divide o grupo em unidades verticais. Surgem então a TMG Tecidos, a TMG Fios, a TMG Malhas e a TMG Automóvel.

A Têxtil Manuel Gonçalves S.A. como grupo têxtil distingue-se até aos dias de hoje pela filosofia do seu fundador: “Tecnologia e Qualidade de mãos dadas”. Esta visão estratégica, tem sido um fator chave na evolução da empresa que, através da aquisição contínua de equipamento tecnológico de ponta, tem a cada momento dotado eficazmente as suas plataformas industriais, sustentando assim a sua capacidade competitiva, fator cada vez mais determinante no mercado mundial.

Inicialmente concentrada na atividade industrial têxtil, a empresa cedo iniciou um processo de diversificação para outras áreas de negócios.

Cópia autorizada para uso exclusivo na Sessão em Gestão Industrial (2018-03-01)

Anexo 1 (continuação)

Atualmente a atividade do Grupo TMG estende-se a áreas muito diversas:

- Têxtil – toda a fileira, desde o fabrico de fio, tricotagem, tecelagem, tingimento, acabamento e confecção;
- Automóvel – fabrico de interiores para a indústria automóvel;
- Heliportugal – prestação de serviços no combate a fogos, transporte para plataformas petrolíferas, emergências médicas, manutenção de infraestruturas elétricas, termografia, vigilância vulcânica, etc;
- Efacec – (pequena posição) atua em três áreas de negócio: Energia, Engenharia e Serviços, bem como Transportes e Logística;
- Caves Transmontanas, Casa agrícola de Compostela e CVQ – produção e distribuição vinícola;
- SPE – produção de energia através de cogeração e hídricas;
- Lightning Bolt – retalho especializado;
- Desde dezembro de 2010, por Concurso Público, adquire a concessão da exploração de um conjunto de aproveitamentos hidroelétricos (tipo mini-hídricas) projeto que se encontra em desenvolvimento.

Cópia autorizada para uso exclusivo na Sessão em Gestão Industrial (2018-03-01)

Anexo 2

PVU da TMG Automotive vence Prémio Produto Inovação COTEC-ANI

O PVU, material híbrido de Poliuretano e Policloreto de vinilo aplicado sobre um suporte têxtil, desenvolvido pela TMG Automotive foi distinguido com o Prémio Produto Inovação COTEC-ANI durante o 13.º Encontro Nacional de Inovação COTEC.

Instituído em 2008, o Prémio Produto Inovação tem como objetivo premiar e divulgar produtos inovadores que resultem de uma atividade consistente e continuada de inovação empresarial levada a cabo em Portugal.

Ao promoverem este prémio, a COTEC e a ANI cumprem o objetivo de ressaltar a importância da inovação baseada em conhecimento e a sua valorização através de processos de I&D e inovação empresariais, dando a conhecer exemplos de bens e serviços inovadores de excelência, referências positivas para o restante tecido empresarial.

PVU da empresa TMG Automotive

Material híbrido de Poliuretano e Policloreto de vinilo, aplicado sobre um suporte têxtil, com elevada resistência à fissuração. Enquadra-se na categoria de tecido plastificado para utilização em interiores automóveis (ex. aplicação em zonas do estofo definidas por cada construtor automóvel). A principal vantagem deste material em relação aos existentes é a elevada resistência à migração do plastificante e excelente comportamento a baixas temperaturas. Estas propriedades permitem uma resistência à flexão em diferentes ambientes acima da média do mercado conferindo durabilidade na utilização, fator crítico para a imagem das marcas automóveis. O PVU apresenta ainda emissões e toxicidade reduzidas, sendo adequado para aplicações onde o contacto com o utilizador é frequente.





Cópia autorizada para uso exclusivo na Sessão em Gestão Industrial (2018-03-01)

Anexo 3

Excertos de entrevista à CEO da TMG Automotive

"A nossa têxtil sempre foi uma indústria de ponta" - in jornal T, por Jorge Fiel, 19-11-2015

(…) **Qual foi a sua primeira preocupação quando desembarcou na TMG Automotive em finais de 2008, em plena crise?**

Aproveitar o tempo livre para aumentar a formação interdisciplinar e horizontal dos trabalhadores. Quem fabricou a pasta de PVC, no dia seguinte vai aplica-la no recobrimento. Com mão de obra polivalente, flexível e rápida, melhoramos o time to market, somos mais competitivos. Aliado a isto, houve um grande trabalho de otimização de recursos, a todos os níveis.

Chegou?

A crise apanhou-nos no meio de um plano de investimentos de 30 milhões de euros, que não podia ser interrompido. Tivemos de apostar em novos produtos e em subir na escala de valor, entrando nos fabricantes premium. Nós somos Tier 1, fazemos produto. Dantes, fornecíamos apenas empresas Tier 2, como a Faurecia e Johnson Control, que produzem peças para as fábricas das marcas. Hoje, somos contratados diretamente pela BMW, Mercedes e Volvo. **(…)**

Foi complicado?

Não é fácil para uma empresa de um país periférico entrar na BMW. Uma vez, de visita a uma empresa Tier 2, ouvi um alemão a tentar sossegar um concorrente nosso dizendo-lhe: "*Don't worry, TMG Automotive is a charming little company, but i t is ran by a woman*". Subvalorizaram-nos. Conseguimos entrar porque somos inovadores no produto, processo e atitude, investimos em investigação 4% a 6% do nosso turn over, equipamo-nos com a melhor tecnologia e temos pessoas altamente qualificadas.

O nível de produção de conhecimento é razoável?

É state of the art. Temos do melhor que há, a nível mundial. O problema é que muitas vezes a indústria e a universidade estão de costas voltadas, viradas para o interior. Não colaboram. Não faz sentido que a universidade registe patentes para depois as meter na gaveta, em vez de as transformar em bens tangíveis, em negócios.

A culpa é dos académicos?

Não…é quase cultural. Eu sou vice-presidente do Conselho Geral de U. Minho e tenho insistido muito com os meus colegas industriais para que se envolvam mais com os meios académicos e científicos.

Em seis anos, a TMG Automotive mais que quadruplicou a faturação, que já é 2,5 vezes superior à da TMG Têxtil. A aposta automóvel foi a melhor decisão da vida do grupo?

A têxtil tradicional foi e ainda é muito importante. Só que chegou a altura em que a TMG decidiu investir em áreas mais inovadoras, em que o produto não seja facilmente copiado por países de mão de obra barata. Mas esta preocupação não é de agora. Já nos anos 60, um visionário como o meu avô Manuel Gonçalves, apostou em produtos inovadores e diferenciadores, fabricando coberturas plastificadas e oleados para camiões. E em 1971, começamos a fornecer a indústria automóvel, com tecidos plastificados para os assentos do Saab Mónaco. (…)

É diferente gerir uma têxtil no tempo do seu avô e agora?

O enquadramento é completamente diferente. Dantes estávamos muito fechados em Portugal. Agora a Internet e o telemóvel puseram-nos a viver num mundo globalizado. Mas no essencial o catecismo é o mesmo: gerir pessoas e conhecimento, apostar em tecnologia e inovação, ter uma cultura de fazer bem e ética nos negócios.

A desaceleração da China pode ser má para os negócios?

A China é sempre uma certa incógnita. Mas uma coisa é certa, como não tem acesso a propriedade imobiliária, a primeira coisa que um chinês quer ter é um telemóvel e a seguir um carro. Mais de 90% do nosso negócio é feito na Europa. Mas como a BMW, Mercedes e Volvo têm lá fábricas, a China já vale 7% do nosso negócio, mais de cinco milhões de euros. Por isso, estamos a ultimar uma parceria com um grupo local para produzir lá.

Cópia autorizada para uso exclusivo na Sessão em Gestão Industrial (2018-03-01)

Anexo 3 (continuação)

O gosto dos compradores é universal?

Nada disso. Quando se trata de comprar um BMW topo de gama, americanos, alemães e chineses têm comportamentos completamente diferentes. O americano chega ao stand num sábado à tarde, compra o carro tal como está e vai a guiá-lo até casa. O alemão não se importa de estar seis meses à espera que lhe entreguem o automóvel, mas exige ele seja completamente costumizado, o assento do lado direito mais aquecido, um controlo de mão, outro de pé, etc. Já o chinês só tem uma preocupação. Por uma questão de status quer muito espaço no banco traseiro, que só tem dois lugares, onde ele viaja porque anda sempre com motorista. E prefere os estofos sejam em branco frigorífico – quanto mais branco melhor.

Nos últimos cinco anos, enquanto o PIB caía, a ITV crescia. O mau tempo já passou?

Gostaria de pensar isso, mas não tenho a certeza. A única certeza que tenho é que nunca vivemos em tempos tão incertos. Vivemos uma conjuntura muito volátil, que a qualquer momento pode alterar. A crise obrigou toda a gente a organizar-se melhor. Fecharam muitas empresas, mas quem ficou está preparado para enfrentar as dificuldades. Como o que não nos mata, fortalece-nos, quem sobreviveu está muito mais preparado e sólido.

Vê o futuro com otimismo?

A indústria tem vindo a recuperar. Creio estarem reunidas as condições para consolidar esta trajetória. Nesta conjuntura, começa a ser pesado fazer grandes encomendas na China e ficar com seis meses de stock. A nossa ITV é vertical, pode e sabe fazer uma peça, desde o fio até à confeção, com uma rapidez que mais ninguém consegue. Isso abre-nos uma excelente janela de oportunidade. **(…)**

O sonho de sermos um país de serviços revelou-se um pesadelo. A saída é a reindustrialização?

É utópico falar de serviços sem indústria e com 40 mil jovens a saírem todos os anos das faculdades. A indústria é o principal empregador de pessoal qualificado. E quando falo em qualificado não me refiro apenas a licenciados. Um operário que venha para uma máquina, que tem controlo e software cada vez mais sofisticados, tem de ter o 12º ano. **(…)**

A TMG é um grupo familiar que já vai na 3ª geração. Fica difícil gerir quando há muitos primos, tios, sobrinhos, filhos e cunhados?

Tem de haver regras bem definidas e princípios claros, como o de que a empresa existe para servir os interesses da família, mas que deve ser a família a servir os interesses da empresa. Na TMG, a progressão não se faz por sangue, mas por competência. As pessoas da família não têm emprego garantido no grupo mal saiam da faculdade. Se querem trabalhar cá, primeiro têm de provar lá fora a sua competência. Entre nós, não é nova a regra da separação entre património e gestão. E já nos anos 50 o fundador percebia as vantagens da mistura de família e profissionais de fora, ao ter na administração pessoas que não da família.

Cópia autorizada para uso exclusivo na Sessão em Gestão Industrial (2018-03-01)