

JSL – FABRICANTE DE MATERIAL ELÉCTRICO DE INSTALAÇÃO

Sob o signo da qualidade

Os administradores Einar Thorbjornsen e Cristina Thorbjornsen do Grupo JSL, em entrevista ao jornal «O Primeiro de Janeiro», recordaram o início de actividade da empresa, explicando a forma como têm procurado posicionar-se no mercado. O permanente investimento efectuado na qualidade, na formação dos colaboradores e nos meios tecnológicos ao dispor do sector têm marcado a diferença desta organização que é já uma referência ao nível nacional e, inclusive, além-fronteiras.

Como foi criada a vossa empresa? Que evolução conheceu desde o seu nascimento até aos dias de hoje?

Para falar um pouco da JSL é necessário recuar ao século passado. Nos famigerados anos 50 do século XX, de que alguns se lembrarão, ainda, havia em Portugal uma célebre lei que se denominava “Lei do Condicionamento Industrial”. Com este instrumento proteccionista o Governo salazarista pretendia que apenas as empresas instaladas dominassem o mercado, fazendo depender a entrada de outras da autorização expressa destas, podendo o Alvará ser concedido apenas com o parecer positivo da respectiva Corporação. Por isso outra alternativa não restava se não a de comprar empresa que detivesse autorização para a fabricação de material eléctrico.

Na realidade havia três empresas a operar no sector em Portugal: a J.B. Corsino, na Amadora, a SIPE, em Carcavelos e a Electro - Cerâmica, no Porto.

Foi neste âmbito que, em 1958 foi adquirida uma empresa falida chamada “Fábrica de Plásticos J. Santos, Lda.” (que pertencia a um Sr. José Santos) mas que detinha Alvará para a fabricação de material eléctrico. Curiosamente, ou talvez não, estas empresas foram todas elas adquiridas por multinacionais, as duas primeiras pela Legrand e a outra pela General Electric.

Ultrapassadas que foram estas dificuldades (e que como poderão imaginar não foram pequenas), a empresa instalou-se na Amadora e foi evoluindo progressiva e seguramente. Em 1960 a facturação ascendeu a 1.147 contos. Em 1968 a J. Santos tinha já 126 trabalhadores e facturou 12.672 contos. Em 1970 adquiriu as instalações em Queluz de Baixo, onde ainda hoje funciona. Em 1971 criou-se uma unidade fabril em Moçambique, na antiga Lourenço Marques, destinada ao fabrico de tubagem eléctrica e sanitária. O sucesso desta unidade tinha conduzido já à decisão de efectuar investimentos similares em Angola e na África do Sul, sendo já titulares dos respectivos Alvarás. MAS! Todo este proces-

so de desenvolvimento foi interrompido abruptamente pela “Revolução de Abril”.

Se hoje, não faz qualquer sentido pôr em causa o processo democrático que em Abril envolveu os Portugueses e mudou definitivamente os paradigmas deste País, para a nossa empresa... trouxe consequências desastrosas:

- A fábrica de Moçambique viu-se “obrigada” a fechar, não porque os trabalhadores o quisessem, antes pelo contrário, mas porque não se vislumbravam quaisquer perspectivas de mercado, como, infelizmente, veio a acontecer durante décadas;

- As cobranças de fornecimentos efectuados a clientes de Angola e Moçambique estiveram congelados durante anos com os constrangimentos financeiros que o leitor poderá imaginar;

- Os investimentos programados para Angola e África do Sul foram, obviamente, “congelados”.

- Em Portugal pensamos que melhor do que afirmar que “a empresa continuou a funcionar” será dizer que a “empresa foi funcionando”.

Na realidade, uma economia quase estagnada, uma política de taxas de juro quase inacreditável, níveis de inflação incríveis, regras laborais em que ninguém se entendia e conduziam à agitação e a pouquíssima funcionalidade, encerramentos consecutivos de empresas com os “incobráveis” consequentes, importaram dificuldades e complicações crescentes que, pelo que se verá, conseguiram ser ultrapassadas.

Assente no mercado nacional a J. Santos procurou “refazer” a sua vida baseada no que “tinha”: instalações, equipamentos, bom produto para o mercado-alvo, know-how, bom-nome junto dos clientes, encetando um novo processo de crescimento no mercado nacional. Tinha-se passado, contudo, de um mercado bastante “fechado” para um mercado bastante “mais aberto”, o que não só trouxe para Portugal produtos diferentes de outros países como conduziu à compra pelas multinacionais dos nossos maiores concorrentes como se referiu atrás. E nem vamos falar das empresas

concorrentes que se constituíram entretanto, mas que foram ficando pelo caminho. A tudo isto a J. Santos se adaptou.

Entretanto, Portugal aderiu à União Europeia! O mercado passou de escassos milhares para muitos milhões! A J. Santos tem de decidir: Acabo, a prazo mais ou menos longo, ou internacionalizo-me?

A internacionalização poderia ser um sucesso, mas com que dificuldades?

- As normas europeias eram, na altura, diferentes das portuguesas;

- As nossas gamas de produtos não estavam, genericamente, de acordo com essas normas;

- Houve que efectuar investimentos vultuosos seja em equipamentos, seja na criação de novos produtos;

- Se bem que tenhamos contado com alguns apoios de fundos comunitários, os objectivos desses apoios foram completamente desvirtuados por uma política de taxas de juro que em nada beneficiava, nem os investimentos, nem as exportações. (Alguns poderão pensar que o facto apontado a seguir é uma anedota de mau gosto, mas é absolutamente real: um ano houve em que o montante de juros pago à Banca foi superior ao montante de salários pago aos trabalhadores – uma dramática loucura).

Passados estes anos teremos de concluir que a estratégia foi a mais correcta. Criámos novas gamas! Conquistámos novos mercados! Melhorámos os processos de organização! Optimizámos e reduzimos custos de produção! Temos registado um crescimento sustentado (20% em 2006 e perspectivas semelhantes para o ano corrente). A resposta é dada pela situação actual: 50% das nossas vendas são colocadas nos mercados externos

tendo como objectivo atingir a curto/médio prazo os 75%.

Quais os principais produtos e serviços?

A JSL produz material eléctrico e de telecomunicações para instalação.

Como caracterizam as vossas infra-estruturas? Estão de acordo com as necessidades do trabalho desenvolvido da JSL? Qual a vossa aposta nas novas tecnologias?

Apesar da “idade” da empresa, as infra-estruturas da JSL foram e estão mantidas em perfeito estado de conservação e adequação tanto ao parque de máquinas e desenvolvimento tecnológico que as quatro unidades fabris tiveram, bem como ao nível do seu layout, disponibilidade de “utilidades”, rede informática e cablagem estruturada que cobre todo o parque industrial JSL. Com o crescimento de vendas e gama de fabrico no último triénio, fomos quase que obrigados a reformar os espaços de armazenagem e política de manutenção de stocks. Como é natural, todo este crescimento acarretou um problema de capacidade em todos os sectores da empresa, situação essa que estamos já a resolver, esperando que num futuro próximo tenhamos disponível o dobro do espaço produtivo e um aumento da volumetria de armazenagem condizente com o aumento de produtos e gamas de catálogo e de vendas. Em termos de novas tecnologias a nossa grande aposta vai para a automação e controlo dos sectores produtivos e para a implementação de metodologias de planeamento e monitorização em real-time da produção.

Actualmente, estão a atravessar um processo de internacionalização. Gostariam de nos falar um pouco sobre isso?

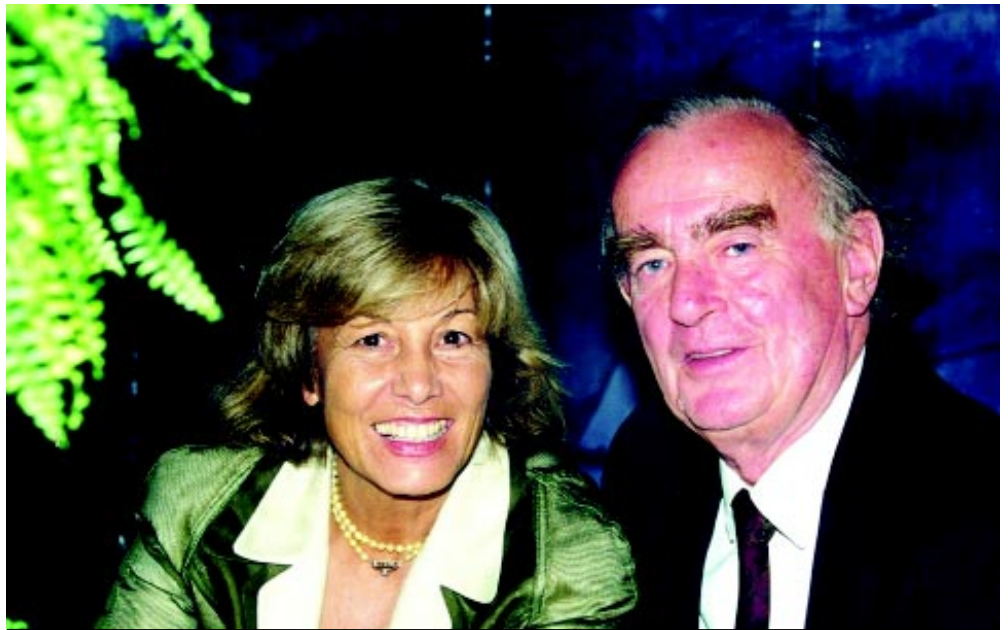
A JSL não está a atravessar um processo de internacionalização. Na realidade a JSL encontra-se já na fase de consolidação efectiva desse processo. Após uma fase inicial em que as relações comerciais com os diversos países (cerca de 50) se baseavam fundamentalmente numa relação de compra/venda, criou-se a primeira Delegação (com aquisição de instalações e quadros próprios) em Espanha, estudando-se neste momento a criação de uma outra na Polónia, ao que se seguirão estudos aprofundados sobre outros mercados que poderão, ou não, conduzir à criação de outras delegações.

Quais são os vossos principais clientes? Qual a vossa abrangência actual?

O mercado português é coberto pelos grandes grossistas de material eléctrico que, praticamente sem excepção, são todos eles clientes da JSL, pelo que se poderá dizer que o mercado nacional se encontra devidamente coberto.

Nos mercados externos teremos que separar o mercado espanhol que trabalhamos directamente através de Delegação própria, preparando-nos para fazer o mesmo no mercado polaco, dos outros que são trabalhados através de distribuidores, em regra numa base de exclusividade.

Quantas pessoas trabalham actualmente na vossa empresa? Que importância atribuem à formação e que iniciativas



Maria do Céu Brito Thorbjornsen e Einar Thorbjornsen

ESPECIAL



O fundador Hans Christien junto dos seus colaboradores, em 1958



Vista geral das instalações da empresa, nos dias de hoje

desenvolvem nesse sentido?

O Grupo JSL abrange, no momento, 140 colaboradores. A importância da formação na empresa, inserida na Política de Recursos Humanos, prende-se não só com o cumprimento das disposições legais impostas na legislação laboral, mas sobretudo com a noção de que o conhecimento e a informação são a base da inovação e das competências profissionais e individuais de equipas que se querem Qualificadas, Motivadas e Conhecedoras.

Conhecer é crescer, é ser mais capaz, é tentar sempre ser cada vez melhor! Não podemos esquecer que só muito recentemente o nosso sistema educativo voltou a preocupar-se com a preparação de pessoas com a formação adequada às necessidades das empresas modernas. “Trabalho” deixou de ser “Emprego” e... “Emprego” nunca foi “Trabalho”. Enquanto não chegarem às empresas pessoas com “disposição” e “saber” para “vestir a camisola”, “trabalhar em equipa”, “dar o seu melhor”, “reconhecer na empresa a oportunidade de

realização profissional”, ou seja, pessoas com uma inteligência emocional mais trabalhada, dificilmente as organizações e, consequentemente, o País poderão desenvolver-se e crescer sustentadamente. E o mesmo terá de ser dito relativamente aos empresários que, igualmente, estão a mudar a atitude e a forma de gerir as organizações. Hoje haverá que pensar: “Tenho o direito à educação e o dever de criar emprego” e não mais “Tenho o direito à educação e o direito ao emprego”.

Sabemos que foram das primeiras empresas a aderir à campanha “Compro o que é nosso”. Porquê? Como analisam o mercado actual e como perspectivam a evolução do mesmo nos próximos tempos?

Sim, aderimos imediatamente à campanha “Compro o que é Nosso” porque sentimos que podia responder a uma grave “confusão” dos mercados: no “nacional” comprava-se produto estrangeiro por-

que, tradicionalmente, os portugueses têm uma grave crise de auto-estima; no “internacional” não se comprava produto português porque a sua “imagem” anda associada a pouca qualidade. Ora, nenhuma destas pode ser verdadeira. Os portugueses têm de criar a sua própria auto-estima e os estrangeiros têm de reconhecer a real qualidade dos produtos portugueses.

A campanha “Compro o que é nosso” tem que ser forte e transformadora, no sentido de sensibilizar todos para as vantagens de privilegiarmos o que é fabricado em Portugal. Todos nós, desde o mais alto governante ao mais humilde trabalhador teremos de ser informados e motivados para as vantagens de comprar o que é Português, à semelhança, aliás, do que acontece desde sempre em Espanha. Há que lutar fortemente, e nisso estamos empenhados, para que “não se vire o feitiço contra o feiticeiro” e que esta campanha não venha nunca a ser prejudicial para os produtos portugueses, fundamentalmente por insuficiência de informação ou pior ainda, por deficiente trans-

missão dessa informação. A marca “P” (logo do compre o que é nosso) tem que ser, para isso, suficientemente forte e atractiva.

A evolução do mercado do material eléctrico em Portugal tem muito a ver com o sector da construção o qual, naturalmente, se contrairá ainda mais, pois para além da crise de desemprego actualmente existente, conta com excesso de oferta. Temos esperança que, à semelhança do que já acontece em Espanha, seja concebido, criado e implementado um programa de recuperação e reparação de instalações obsoletas. Este programa não só seria importante para a indústria nacional, como para o sector das instalações e, fundamentalmente, para a segurança das pessoas e dos bens. Acresce que o aumento previsto de exportações permitirá continuar a rentabilizar os recursos.

Qual a vossa opinião no que diz respeito à legislação relativa ao trabalho e ao sector onde actua-m? É adequada à realidade vi-vida no dia-a-dia? E no que toca à fiscalização, é também necessária?

A resposta a esta questão é de extrema complexidade pois nela se poderá, quase, abordar toda a realidade existente actualmente: a rigidez da lei laboral que nem sequer é compensada por um sistema educativo e de justiça que permita atenuar os seus efeitos; a preparação insuficiente dos candidatos ao trabalho; a competitividade actual. Como todos sabemos são as pessoas que fazem as empresas e, quando não há organização nem capacidade para proceder às mudanças tecnológicas, comprometem-se os índices de competitividade e de crescimento da produtividade, que são os índices balizadores da actividade económica e, consequentemente, do padrão de vida das pessoas. Acresce que a mentalidade dos utilizadores, porque demasiadamente economicista, não é acompanhada por uma fiscalização eficaz o que conduz a que, por vezes, as empresas se cansam de investir em níveis de qualidade apropriados pois não têm qualquer retorno económico, e nem sequer satisfação, na constatação da utilização dos materiais por si fabricados em projectos onde a qualidade deveria ser a “pedra de toque”.

São uma empresa líder de mercado no vosso sector e foram pioneiros no que toca à Certificação. Como descreveriam a vossa política de qualidade?

De um modo muito simples poderemos afirmar que a nossa Política de Qualidade assenta em três pilares fundamentais:

- Satisfazer as necessidades dos clientes, sejam eles directos ou não. O cliente tem que ficar satisfeito, seja ao nível do preço, da qualidade dos produtos, no nível de atendimento, na determinação e empenho demonstrados para a resolução dos seus problemas concretos. A ideia básica é fazer

com que sejamos considerados pelos nossos clientes não apenas como um fornecedor mas como um parceiro.

- Satisfazer os colaboradores e funcionários da JSL, promover o trabalho em equipa e a sua participação no sistema da Qualidade de modo a que se melhore continuamente o processo produtivo e se eliminem as não conformidades.

- Adotar as melhores práticas e actividades processuais e inovar, de modo a otimizar todos os processos, não esquecendo a eliminação de resíduos e o cumprimento da Legislação Ambiental. De referir que o Sistema de Gestão Ambiental contempla as disposições das EN ISO 14001.

Que projectos têm para o futuro?

“Parar é morrer”! Projectos, temos muitos! Contudo, a sua concretização, por vezes, depende de parceiros para “alinhar” com a JSL, para além, obviamente, do indispensável “músculo financeiro”.

No imediato, temos entre mãos a indispensável reengenharia dos layout e instalações fabris. Estudamos a participação em plataforma B2B de armazenistas do ramo eléctrico. Consolidaremos a Área de Negócios de Infra-estruturas de Telecomunicações, nomeadamente Novos Bastidores Para Cablagens Estruturadas. Aumentaremos a rede de armazéns em Espanha e, provavelmente, em Países da Europa de Leste. E, como sempre tem sido apanágio da JSL, estaremos sempre atentos a novas oportunidades de negócio.

Um amigo nosso, empresário e amante de xadrez, contou-nos uma história que se adequa bastante ao mundo actual: «Um grande mestre cubano de xadrez, Capablanca de seu nome, perdeu alguns jogos com um jovem com 22 anos, o que causou alguma admiração. Em conferência de imprensa que se seguiu perguntaram a ambos quantas jogadas anteviam. Capablanca respondeu que 20 ou 25. O jovem, modestamente: “a jogada seguinte, mas escolho sempre o melhor lance”».

Gostariam de aproveitar esta época para desejar as Boas Festas a todos os clientes, parceiros e amigos da JSL?

Claro que sim! A todos os instaladores que há já tantos anos instalam os nossos materiais; a todos os instaladores que não têm instalado materiais JSL, mas vão passar a fazê-lo; a todos os projectistas que prescrevem os nossos materiais; a todos os projectistas que não têm vindo a prescrever materiais JSL, mas vão passar a fazê-lo; a todos os colaboradores da JSL que têm sido capazes de mudar atitudes; a todos os outros colaboradores da JSL que, cremos bem, vão, também, ser capazes de mudar; a todos os parceiros e amigos da JSL que, ao longo dos anos, nos têm acompanhado no nosso processo de crescimento e transformação. Feliz Natal e um muito Próspero Ano 2008!