

X96111785X

Reserva



UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO

MESTRADO EM: GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL

O processo de transição de uma gestão tradicional
para uma gestão profissional numa Empresa Familiar:
Estudo de caso no sector da Metalurgia e Metalomecânica

João Carlos Jerónimo Brás

Orientação: Prof. Dr. Jaime Andrez

Júri:

Presidente: Prof. Doutor João José Mesquita Mota

Vogais: Prof. Doutora Ana Maria Pires Nabais Ussman
Prof. Dr. Jaime Serrão Andrez

Outubro 2000



Lista de Siglas

AESE – Escola de Direcção e Negócios

AIMMAP – Associação dos Industriais Metalúrgicos, Metalomecânicos e Afins de Portugal

ANEMM – Associação Nacional das Empresas Metalúrgicas e Metalomecânicas

CAD – Computer Aided Design

CAM – Computer Aided Manufacturing

CATIM – Centro de Apoio Tecnológico à Indústria Metalomecânica

CNC – Computer Numeric Control

I&D – Investigação e Desenvolvimento

ISQ – Instituto de Soldadura e Qualidade

PIB – Produto Interno Bruto

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats

VAB pm – Valor acrescentado Bruto a preços de mercado

Resumo

A importância das empresas familiares como agentes da realidade sócio económica de um país é inquestionável, sendo normalmente responsáveis pelo emprego da maioria da população activa e pela maior fatia do PIB na generalidade dos países em que são conhecidos estudos sobre esta matéria.

Paralelamente, quando comparadas com as empresas não familiares, têm um conjunto de restrições associadas, que tornam específica a sua gestão e que podem questionar, nessa comparação, a possibilidade de se atingirem níveis de eficiência semelhantes.

A inter-relação entre a família, a gestão e a propriedade geram complexidade, aumentam a conflitualidade e exigem formas diferentes de pensar e gerir este tipo de organizações.

Normalmente, a elevada taxa de mortalidade que caracteriza estas empresas está associada a um conjunto de problemas, entre os quais se inclui, indevidamente, a falta de competências de gestão, como o seu problema genérico e não como uma ineficiente opção estratégica. O processo de profissionalização deste órgão, torna-se, por isso, fundamental, na criação de vantagens competitivas, cada vez mais importantes, num contexto crescente da globalização dos mercados, como forma de perpetuar e sustentar a presença destas organizações nos mercados onde operam, a par das restantes empresas.

Este processo de profissionalização e de internalização de competências pelo gestor, repousa sobre duas grandes áreas de actuação: o processo de delegação de responsabilidades e o grau de formalização dos mecanismos utilizados para o controlo das acções no seio da organização. Para evoluir neste sentido, o gestor deve, antes de tudo, reconhecer e convencer-se da necessidade de tais mudanças internas e ter a capacidade de perceber a empresa como um todo, não assumindo qualquer restrição ao nível das filosofias de estratégia de decisão e implementação de instintos de modernização.

Neste trabalho procurou-se desenvolver as idéias aqui associadas, defendendo que o gestor que recusa uma abordagem sistémica e racional dos problemas, que esquece a importância dos métodos de planeamento, gestão estratégica e de controlo, tem poucas hipóteses de assegurar um futuro de sucesso para a sua empresa.

Palavras Chave: Empresa Familiar, Estratégia, Gestão Profissional, Liderança, Cultura, Conflitos.

Abstract

The importance of family business as agents of the socio economic reality of a country is unquestionable, usually employing the majority of the active population and responsible for a great slice of the Gross National Product in countries where studies about this matter have been undertaken.

Similarly, when compared to non-family enterprises, they have a group of restrictions that make their administration specific and that may question the possibility of achieving similar efficiency levels.

The inter-relationship between family, management and property rights is complex and often increases conflict, thus demanding a different management and approach.

Usually the high rate of closure of such enterprises is due to a number of problems one being the lack of competence for management, as a general problem instead of an inefficient strategic option. Professionalisation of management is fundamental in insuring competitive advantage, increasingly important in a context of market globalisation as a means to maintain and perpetuate the presence of such organizations within the markets.

The process of professionalisation of management, and the internalisation of competences by the manager, has two main areas: The delegation of responsibilities and the degree of formality of the mechanisms used to control the actions undertaken, within the organization. In order to evolve in this way, the manager must recognize and convince himself of the need for internal change and must have the capacity to view the enterprise in a systemic way, not narrowing the field of decision strategies and the implementation of modernisation instincts.

In this work, we try to develop this ideas, defending that the manager that refuses a systematic and rational approach to problems, that forgets the importance of planning methods, strategic management and control, has little or no possibilities of assuring a successful future for his enterprise.

Key Words: Family Business, Strategy, Professional Management, Leadership, Culture, Conflicts.

Aos meus Pais

INDÍCE

Lista de Siglas	2
Resumo	3
Abstract	4
Lista de Quadros e Figuras	8
Agradecimentos	9
1. INTRODUÇÃO E NOTA METODOLÓGICA.....	10
1.1. Introdução	10
1.2. Nota Metodológica.....	13
2. QUADRO TEÓRICO	16
2.1. Contexto da Análise/Âmbito das Empresas Familiares.....	16
2.2. Características das Empresas Familiares	20
2.2.1. Cultura	20
2.2.2. Responsabilidade Social	21
2.2.3. Conflitos	22
2.3. Restrições Gerais	24
2.4. Lógicas Estratégicas	28
2.4.1. Estratégias Genéricas.....	28
2.4.1.1. O Que é a Estratégia?	29
2.4.1.2. Escolas de Pensamento Estratégico	30
2.4.2. Estratégia Tradicional da Empresa Familiar	42
2.4.3. Aplicação Estratégica	44

3. ESTUDO DE UM CASO REAL	47
3.1. Sector da Metalurgia e Metalomecânica	47
3.1.1. Breve Caracterização do Sector em Portugal	47
3.1.2. Origem da Indústria da Metalurgia e Metalomecânica em Aveiro	51
3.2. Empresa Bóia & Irmão	52
3.2.1. História	54
3.2.2. Manifestação dos Conflitos	62
3.2.2.1. Conflitos Familiares	62
3.2.2.2. Razões Subjacentes aos Conflitos	66
3.2.2.3. Consequências para a Empresa.....	69
3.2.3. Gestão Tradicional da Empresa.....	72
3.2.3.1. Liderança	72
3.2.3.2. Organização Interna.....	76
3.2.3.3. Estratégia	80
3.2.4. Profissionalização da Gestão da Empresa	84
3.2.4.1. Fase de Transição	84
3.2.4.2. Objectivos Estratégicos	87
3.2.4.3. Primeiro Semestre de 2000.....	90
3.2.4.4. Desafios Futuros.....	92
3.2.5. Grandes Diferenças.....	98
4. CONCLUSÕES.....	102
5. ANEXOS	105
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	126

Lista de Quadros e Figuras

Quadro 1 – Pontos Fortes da Empresa Familiar	19
Quadro 2 – Subsectores do Sector da Metalurgia e Metalomecânica	46
Quadro 3 – Dados Económicos por Subsector	47
Quadro 4 – Dados Económicos por Subsector (continuação)	47

ANEXOS

Quadro A 1 – Organograma da Empresa Bóia & Irmão, S.A.	105
Quadro A 2 – Balanços Sucessivos da Empresa Bóia & Irmão, S.A.	106
Quadro A 3 – Demonstrações de Resultados Sucessivas da Empresa Bóia & Irmão, S.A.	107
Quadro A 4 – Listagem dos Equipamentos Produtivos e suas Características por Secção	108
Figura 1 – As Três Dimensões Base da Empresa Familiar	21

ANEXOS

Figura A 1 – Vista Aérea das Instalações da Empresa Bóia & Irmão, S.A.	104
Figura A 2 – Processo Produtivo Associado às Actividades Metalúrgicas de Base	116
Figura A 3 – Processo Produtivo Associado às Actividades Metalomecânicas	117
Figura A 4 – Construção de Máquinas – Chariot e Serra para a Indústria da Madeira	118
Figura A 5 – Construção de Máquinas – Equipamento de Convés para a Indústria Naval	119
Figura A 6 – Construção de Máquinas – Máquina de Cortar para a Indústria de Rocha Ornamental	120
Figura A 7 – Fundição – Válvula Doseadora SMS	121
Figura A 8 – Assistência Metalomecânica – Aplicação de Ligas por Micropulverização	122
Figura A 9 – Assistência Metalomecânica – Estruturas Metálicas	123

Agradecimentos

Os meus primeiros agradecimentos vão para o Prof. Jaime Andrez, pelo interesse e disponibilidade que demonstrou na orientação deste trabalho. De facto, foi para mim um grande privilégio poder ter contado com os seus ensinamentos e com a qualidade dos seus comentários e sugestões.

Um agradecimento muito especial ao Dr. José Bóia pela sua disponibilidade na partilha de assuntos tão pessoais e de tão difícil tratamento. Não existirão certamente palavras que me permitam expressar a minha gratidão pelo seu estímulo e confiança demonstrada. A experiência que me proporcionou pelo facto de ter sido seu colaborador, servirá de referência futura, pelo seu grande contributo no meu enriquecimento pessoal e profissional.

De igual modo, uma palavra para a Sr.^a Adelina Bóia e o Eng. António Bóia, pelo generoso acolhimento e incansável colaboração.

Ao Eng. Mário Pereira pelo seu interesse e esclarecimentos prestados e sobretudo pela amizade.

À Dr. Manuela Caetano e ao Sr. Miguel Cunha pelas informações e tempo disponibilizado.

Ao Sr. João José que me permitiu, em função dos seus mais de vinte anos ao serviço da empresa, compreender melhor a história da organização e abordar, com maior imparcialidade e isenção, as questões apresentadas.

Aos restantes trabalhadores da empresa, em especial aos Srs. Adriano Araújo, Carlos Pires, Maximino Fernandes e aos encarregados de cada secção, pelo enriquecimento pessoal resultado das experiências diárias vividas durante um ano de trabalho.

Finalmente, tenho ainda que recordar os amigos e em especial os meus pais pelo estímulo e apoio emocional prestado, que me ajudaram a atingir este objectivo.

1. INTRODUÇÃO E NOTA METODOLÓGICA

1.1. Introdução

Ao falar de empresas familiares estamos a abordar um tema relevante da realidade sócio económica da generalidade dos países de que se conhecem estudos sobre esta matéria.

Só muito recentemente, mais concretamente durante a década de 90, este tema ganhou algum relevo e começou a ser objecto de análise por universidades, associações e empresas de consultoria em alguns países, de entre os quais se destacam os Estados Unidos da América, Canadá, Escócia, Espanha, Austrália, França, Suíça e Suécia.

Em Portugal, estudos sobre as especificidades destas empresas são escassos, não tendo sido ainda reconhecido, pelos poderes públicos e pela sociedade em geral, a importância social e económica do tema suficientes para fundamentar iniciativas de investigação.

Dos poucos estudos existentes sobre esta matéria no nosso país, destaca-se o trabalho da AESE, que tem vindo a inspirar a realização, nos últimos anos, de seminários, programas de formação e artigos diversos sobre esta matéria.

A integração do sistema familiar no sistema empresarial aumenta a complexidade da gestão estratégica do negócio, fundamental para a sobrevivência e sucesso deste tipo de organizações, sendo a análise destes dois sistemas, e das suas interacções, críticas para a compreensão do tema.

Na realidade a família influencia decididamente a gestão do negócio e é um factor preponderante que dificulta a sua gestão de uma forma profissional, Kaye cit. Stafford *et alli* (1999).

Nesta perspectiva é fundamental encontrar formas que harmonizem a inter-relação destes dois sistemas e que criem as condições para que as empresas familiares adotem novos modelos de gestão capazes de sustentar uma forte competitividade no mercado. Só desta forma será possível enfrentar a crescente exigência e concorrência dos mercados provocados pela crescente globalização da economia mundial.

Parece-nos, pois, importante a abordagem deste tema, como forma de perceber alguns dos problemas associados a este tipo de organizações e que condicionam a sua actuação dinâmica nos mercados onde actuam, retirando algumas conclusões no sentido de os poder evitar.

Assim, o objectivo desta dissertação é enunciar um conjunto de problemas associados a este tipo de organizações, explorando, em maior detalhe, o problema da falta de competências de gestão tendo por base o estudo de um caso prático de uma empresa familiar do sector da metalurgia e metalomecânica que está a atravessar neste momento um processo de reestruturação que tem como objectivo dotar a empresa de formas de gestão mais profissionais, assegurando, ao mesmo tempo, o equilíbrio com o seu sistema familiar. Esta análise será realizada até ao final do primeiro semestre de 2000 e estruturada em quatro capítulos principais.

Depois da introdução do tema, são apresentadas, no segundo capítulo, algumas estatísticas que demonstram a real importância das empresas familiares na generalidade dos países onde se conhecem estudos sobre o tema, avançando-se com propostas de definição deste tipo de empresas.

Este capítulo prossegue com um enquadramento teórico do tema, apresentado-se os principais problemas associados a este tipo de organizações. São ainda apresentadas as várias contribuições teóricas sobre o tema de estratégia empresarial, procurando-se

concluir sobre a, ou as, que melhor se enquadra, ou enquadram, no quadro de aplicação das empresas familiares.

O terceiro capítulo é dedicado ao estudo de um caso real de uma empresa familiar do sector da metalurgia e metalomecânica que se encontra, neste momento, em fase de transição para a profissionalização da sua gestão. No início deste capítulo apresenta-se uma breve caracterização do sector da metalurgia e metalomecânica em Portugal, enuncia-se as principais razões que levaram ao aparecimento deste sector na região de Aveiro e da sua contribuição também para a fundação, poucos anos mais tarde, da empresa em estudo.

Depois de apresentada a trajectória histórica da empresa são analisadas as razões que desencadearam o surgimento dos três principais conflitos familiares em que a organização se envolveu e as suas repercussões sobre esta. Este capítulo continua com uma análise da gestão tradicional da empresa até ao final de 1998, na sua forma de liderança, organização interna e estratégia prosseguida, e das alterações ocorridas, neste âmbito, a partir desta data enunciando as perspectivas futuras que se avizinham. O capítulo termina com uma comparação entre as duas formas de gestão e a sua contribuição para os resultados da empresa.

O último capítulo apresenta as conclusões da análise efectuada, ou seja, a evidência entre os problemas que surgiram na empresa e aqueles que segundo alguns especialistas costumam ser a regra neste tipo de organizações. Os resultados obtidos poderão desta forma servir de reflexão para a maioria das empresas familiares, ajudando-as a perceber da importância de se adoptarem formas de gestão adequadas, fundamentais para o reforço da sua competitividade, num mercado cada vez mais exigente e concorrencial.

Para terminar esta introdução, gostaríamos ainda de referir a dificuldade sentida na pesquisa bibliográfica nesta área de estudo, ficando, o tema, prisioneiro a duas ou três referências gerais de base.

1.2. Nota Metodológica

Do ponto de vista metodológico podemos distinguir duas fases neste trabalho.

A primeira fase baseou-se numa revisão da literatura existente sobre o tema “Gestão de Empresas Familiares”. Esta abordagem baseou-se fundamentalmente na leitura de artigos sobre o tema publicados em revistas da especialidade, e menos na leitura de livros, por estes serem escassos nesta área de estudo. Esta foi aliás a maior limitação sentida na execução deste trabalho.

Foram ainda realizadas entrevistas pontuais com ‘especialistas’ teóricos sobre esta matéria que, para além das suas contribuições pessoais muito enriquecedoras, também me facultaram o acesso a alguma literatura particular.

Nesta fase procurou-se tipificar o conceito e os problemas associados à gestão de Empresas Familiares, bem como algumas das suas principais características.

Complementarmente, avançou-se para a análise das várias contribuições teóricas sobre o tema da estratégia empresarial em geral, como tentativa de identificação de estratégias genéricas passíveis de utilização por empresas familiares. Não sendo esta a questão fundamental da dissertação, a bibliografia de referência centrou-se na que já facultava uma síntese da tipologia das diversas propostas estratégicas em causa.

Numa segunda fase procurou-se confrontar a abordagem teórica com o estudo de um caso real. Só através de um contacto muito próximo com a realidade quotidiana de uma Empresa Familiar, seria possível testar, com maior veracidade, as evidências teóricas apresentadas sobre o tema.

A oportunidade e o momento foram de facto cruciais para a concretização dos objectivos propostos. A possibilidade, que me foi facultada, de realizar um estágio na área de planeamento e organização na empresa de carácter familiar Boía & Irmão e o facto desta ter iniciado um processo de reestruturação quer das suas estruturas organizativas, quer da sua orientação estratégica, reuniam as condições gerais para a realização deste trabalho.

Durante mais de um ano vivi diariamente a organização. A recolha de informação no início foi baseada em entrevistas não estruturadas e diálogos informais com consultores, com antigos e actuais colaboradores da empresa, amigos da família e sobretudo com os próprios elementos da família. Nesta fase foi crucial o acolhimento, abertura, disponibilidade e vontade dos elementos da família Bóia, que tinham assumido a administração da empresa, em partilhar assuntos tão pessoais e delicados da sua própria família. Foram horas e horas e mais horas de entrevistas, conversas e serões, riquíssimos em informação sobre a empresa e a família. Jamais esquecerei o esforço por eles dispensado na ajuda incansável para a realização deste trabalho. Foi um privilégio e ficarei eternamente grato.

Foi também importante a constante participação nas reuniões de direcção que começaram a realizar-se periodicamente na empresa, onde eram discutidos os problemas, analisadas as opiniões, e traçados os objectivos operacionais e estratégicos da organização. A participação nestas reuniões aumentaram, por um lado, o meu envolvimento e responsabilidade na organização, e por outro, permitiram-me ter acesso a muita informação confidencial.

Outro aspecto relevante foi a liberdade de acesso a informação concedida pelos administradores da empresa. Eram eles próprios que me estimulavam a contactar com outras pessoas ligadas ao passado da família e da empresa, mostrando, a todos os níveis, uma efectiva vontade deste trabalho ser o mais rigoroso e imparcial possível. Foram também muitas as horas dispensadas na fábrica em conversas com encarregados, operários, muitos deles com mais de vinte anos ao serviço da empresa.

Por fim gostaria ainda de referir o duplo desafio que representou para mim a aceitação da realização deste trabalho. Por um lado, obrigou-me a estabelecer residência em Aveiro, o que implicou alguns sacrifícios pessoais. Por outro, tinha um grande risco associado, uma vez que à data da minha aceitação, a empresa atravessava uma fase muito negativa. Caso esta trajectória negativa não se invertesse num curto espaço de tempo, o presente trabalho perderia grande parte do seu interesse, nomeadamente ao nível dos resultados e conclusões alcançadas.

No entanto e por ter desde o início acreditado no projecto e sobretudo nas pessoas que o iam liderar, pela sua competência e experiência, nunca hesitei em aceitá-lo.

2. QUADRO TEÓRICO

2.1. Contexto da Análise/Âmbito das Empresas Familiares

A importância das Empresas Familiares como agentes da realidade sócio económica de um país é inquestionável. São normalmente responsáveis pelo emprego da maioria da população activa e pela maior fatia do PIB na generalidade dos países em que são conhecidos estudos nesta área.

Nos EUA, cerca de 80% dos 15 milhões de empresas existentes neste país são familiares, Carsrud cit. Davis e Harveston (1999), são responsáveis por 50% do seu PIB, McCann, Leon-Guerrero e Haley cit. Davis e Harveston (1999) e por 60% do seu efectivo laboral, Martins (1999).

Em Espanha os resultados seguem esta tendência. De acordo com uma amostra estatística de cerca de 80% do total de empresas deste país, seleccionada em 1996, verificou-se que 71% eram empresas familiares, o seu volume de negócios representava 61% do total da amostra, os seus efectivos 62% e o seu volume de exportação 59%, Gallo e Ribeiro (1996).

Num estudo realizado em 1995 para as 1000 maiores empresas Portuguesas, verificou-se que 45% desta amostra eram Empresas Familiares, Regojo e Silva (1997). Outra evidência que surge neste estudo é o facto de nas 200 maiores empresas apenas 21% serem familiares e, no grupo das 200 menores empresas, a percentagem de empresas familiares aumentar para 60%. Esta evidência sugere-nos que, para o universo total das empresas portuguesas, a percentagem de empresas familiares siga a ordem de grandeza dos casos anteriormente mencionados.

Quando começamos a estudar esta realidade empresarial, desde logo nos surge o problema de conceito, não existindo uma definição universal para empresa familiar. Numa pesquisa de literatura efectuada verificou-se que havia mais de 20 definições, Wortman cit. Heck e Trent (1999).

Para alguns autores, a questão do conceito é uma questão de distribuição de propriedade, enquanto que para outros a questão essencial é a do exercício de controlo, da intenção de permanência na propriedade e a forma de gestão exercida, Blake e Saleh; Cox; Lyman cit. Heck e Trent (1999).

Litz, cit. Heck e Trent (1999) baseia a sua definição nos conceitos de posse, gestão e sucessão.

A questão da coincidência dos valores, da cultura de uma família e de uma empresa, parece que será inevitável na definição de empresa familiar, apesar da dificuldade de aplicação prática na classificação deste tipo de empresas.

Neste sentido, Martins (1999) define empresas familiares como toda a organização na qual as decisões relacionadas com a sua posse ou gestão são influenciadas pela sua relação com uma família ou famílias.

A definição utilizada pela APEF (Associação Portuguesa de Empresas Familiares) tem por base a mesma idéia. São Empresas Familiares todas aquelas que apresentam um forte nexo de união com uma ou mais famílias, ao ponto de partilharem com estas os seus valores mais importantes, a sua cultura e os seus princípios básicos de actuação.

Uma vez que a cultura de uma empresa é específica e difícil de identificar, a definição apresentada por Gallo e Ribeiro (1996), parece-nos ser aquela com maior aplicação prática e, ao mesmo tempo, por ser bastante completa.

Segundo estes autores, uma empresa é familiar sempre que estejam presentes três dimensões.

A primeira dimensão é a propriedade, no sentido de uma parte desta, frequentemente a maior, ser possuída por uma família.

A segunda dimensão é a do poder, no sentido de um ou vários proprietários dedicarem a totalidade ou parte importante do seu tempo a trabalhar na empresa familiar, habitualmente como membros do conselho de administração.

A terceira dimensão tem a ver com o facto da segunda geração estar incorporada como manifestação prática de uma evidente intencionalidade, por parte da família proprietária, de transmissão bem sucedida da empresa para as gerações futuras e de uma permanência da vivência na empresa de valores próprios da família proprietária.

O elevado índice de mortalidade parece ser também uma das características comuns a este tipo de organizações, pensando-se que a sua esperança média de vida seja metade da conseguida pelas empresas não familiares, Gallo e Ribeiro (1996).

Segundo Martins (1999), a esperança média de vida destas empresas é de cerca de 24 anos.

As estatísticas mostram que apenas 30% das Empresas Familiares sobrevivem à primeira geração, Dyer cit. Davis e Harveston (1999), e que somente cerca de 10% a 15% sobrevivem à terceira geração, Applegate cit. Davis e Harveston (1999).

Face à situação atrás descrita e à importância deste tipo de empresas no desenvolvimento de uma economia, parece-nos, pois, que o estudo das especificidades que este tema nos sugere torna-se de especial relevância, como forma de contribuição para a resolução dos

vários problemas associados a este tipo de organizações, contribuindo para a sua perpetuação sustentável no mercado.

Uma das confusões correntes, que se costuma verificar na opinião pública em geral, é o da indistinção incorrecta entre os conceitos de empresas familiares e o de pequenas empresas. De acordo com a definição atrás utilizada, podemos encontrar algumas empresas familiares do universo das empresas portuguesas que não cumprem o critério de pequenas empresas. Esta ideia é perfeitamente confirmada pelos resultados do estudo anteriormente apresentados, que indicam que 21% das 200 maiores empresas portuguesas são de natureza familiar. O caso do grupo Espírito Santo, grupo Somague e grupo Amorim podem ser considerados exemplos disto mesmo, embora sendo empresas familiares, encontram-se entre as maiores do nosso país.

A nível internacional os resultados são idênticos. Das 500 maiores empresas americanas publicadas pela revista *Fortune* em 1997, constata-se que 35% destas são familiares. Estudos idênticos realizados em Espanha reforçam esta ideia, indicando que 17% das 1000 maiores empresas deste país são também familiares, Gallo e Ribeiro (1996).

Outros resultados de estudos realizados em Espanha sobre este tema indicam que as empresas familiares tendem a ser mais mão-de-obra intensivas e a operar em sectores que necessitem de menos investimentos para se manterem actualizadas no campo do desenvolvimento tecnológico. As suas vantagens competitivas baseiam-se em competências ou conhecimentos transmitidos de pais para filhos, que dificilmente se podem adquirir de outra forma.

2.2. Características das Empresas Familiares

Vários estudos indicam que as empresas familiares têm um conjunto de questões associadas de maior complexidade, quando comparadas com empresas não familiares, que tornam específica a sua gestão, Sorenson (1999).

2.2.1. Cultura

Uma característica das empresas familiares é o facto de partilhar, por longos períodos de tempo, a sua cultura com a de uma família.

No início da sua actividade, a cultura da empresa é fortemente influenciada pelas crenças, valores e experiências pessoais vividas pelo seu fundador, que interagem na forma de viver e de trabalhar dos outros membros da organização. Neste processo interactivo, a “cultura do fundador” tende a ter um impacto determinante na vida da empresa, influenciando o modo como o restante grupo resolve os seus problemas de integração interna e externa, Martins (1999).

Porém, a duração prolongada na empresa do líder da organização pode, por outro lado, ter implicações culturais negativas. Geralmente, esta situação contribui para o estabelecimento de uma cultura resistente à mudança.

Paralelamente, ao nível de outros agentes de cultura interna, existe nas empresas familiares uma grande estabilidade nos contratos laborais, estando este facto provavelmente relacionado com a forte ligação entre os empregados e os patrões, Donckels e Lambrecht (1999). Como resultado, a dedicação e a unidade surgem como duas características únicas e diferenciadoras deste tipo de organizações.

Quadro 1 – Pontos Fortes da Empresa Familiar

<u>Unidade</u>	<u>Dedicação</u>
Interesses comuns	Entrega a um ideal
Autoridade reconhecida	Sacrifício Pessoal
Confiança mútua	
Comunicação	Exigência do melhor
Compenetração	
Flexibilidade	Pensamento de longo prazo

Fonte: Gallo e Ribeiro (1996).

A evolução dos mercados exige por parte das empresas novas formas de actuação que não se coadunam na maioria das vezes com as formas iniciais estabelecidas. A adaptação das empresas a estas alterações passa também por mudanças desta cultura mais tradicional e de valores locais, para uma cultura mais profissional, mais exigente e de valores mais amplos. É preciso romper com certos padrões culturais que limitam o campo de acção da empresa, pondo em risco a sua sobrevivência futura.

Estas alterações necessárias devem, contudo, preservar os valores da unidade e da dedicação referidos, uma vez que, devidamente explorados, podem funcionar como importante fonte de vantagens competitivas nestas organizações.

2.2.2. Responsabilidade Social

O facto da empresa familiar, tal como o nome indica, estar na posse de uma ou várias famílias, e sendo estas do conhecimento público em geral, é-lhe atribuída, por este facto,

uma responsabilidade do uso da propriedade diferente da de qualquer outro accionista ou sócio de uma outra empresa.

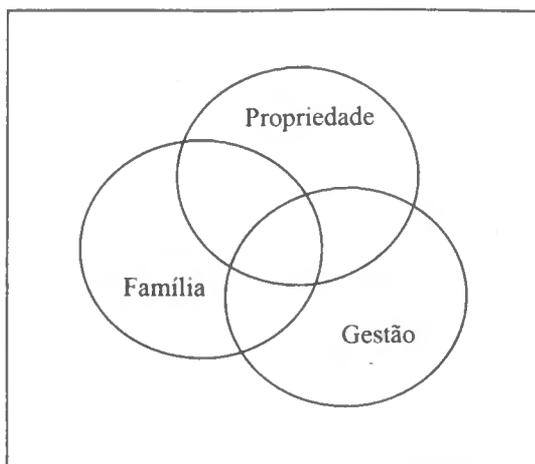
A empresa familiar assume um papel de responsabilidade social que noutras empresas pode ser deixado, mais naturalmente, ao acaso, uma vez que a comunidade envolvente tem mais dificuldade em identificar um responsável visível e/ou tangível para qualquer situação verificada. Na empresa familiar temos, assim, o dono ou a família, como únicos e imediatos responsáveis da organização, Martins (1999).

Porém, esta característica pode tornar-se, pelas mesmas razões enunciadas, num factor de credibilidade da empresa no mercado. No caso da empresa ser posse de famílias reconhecidamente de bem em virtude do seu prestígio social, pode facilitar a sua aceitação pelo mercado.

2.2.3. Conflitos

Uma outra diferença que surge entre estas duas formas de organizações é o facto de as empresas familiares estarem preocupadas simultaneamente com a posse e a gestão rendível do negócio e, ao mesmo tempo, com o bem-estar da família, Dunn cit. Sorenson (1999). De facto, a inter-relação destas três dinâmicas - a propriedade, a família e a gestão - geram complexidade, aumentam a conflitualidade e exigem formas diferentes de pensar e gerir este tipo de organizações.

Figura 1 – As Três Dimensões Base das Empresas Familiares



Fonte: Gallo e Ribeiro (1996).

De acordo com a teoria económica neoclássica da firma, a gestão profissional de um negócio é orientada para resultados concretos e objectivos, baseado em decisões que contribuam para a maximização do lucro. Em contrapartida, a família é um sistema que age emocionalmente e portanto subjectivamente, por imperativos biológicos e normas sociais.

O desafio dos gestores deste tipo de organizações passa por aprender a gerir os conflitos de forma a manter saudavelmente as relações familiares, assegurando ao mesmo tempo o futuro do negócio.

O insucesso das empresas familiares pode passar mais pela gestão das relações familiares e não tanto por questões intrínsecas ao próprio negócio, pelo que se defende a criação de um protocolo familiar, Martins (1999).

Do ponto de vista formal, o protocolo familiar é um documento que congrega um conjunto de princípios e de regras que regulam as relações da empresa e da família, e que é

partilhado e assinado pelos elementos familiares proprietários da empresa. Estão incluídas neste documento um certo número de cláusulas que fazem dele um autêntico contrato, com obrigações jurídicas concretas. Algumas regras, particularmente aquelas relacionadas com a transferência de propriedade, são normalmente divulgadas na empresa por forma a terem visibilidade em toda a organização.

Os principais objectivos subjacentes a este protocolo visam reforçar a coesão familiar, dotar a empresa familiar de um sistema de gestão ajustado às suas estruturas e criar um sistema de segurança mútua contra os comportamentos oportunistas dos membros da família.

Estes objectivos tornam-se mais críticos em determinadas situações: quando a posse da empresa fica mais fragmentada e quando as necessidades e o papel dos detentores do capital se tornam diferenciados e pertencentes a várias gerações e ramificações familiares, o que, geralmente, significa que estas pessoas são diferentes e com ligações familiares cada vez mais distantes.

2.3. Restrições Gerais

Para além dos problemas associados com a pressão da envolvente que Porter classificou como as cinco forças competitivas que condicionam a rendibilidade de uma indústria, Porter (1980), e por condicionantes internos à própria organização, as empresas familiares, dada a sua especificidade, têm associados outro tipo de problemas.

Gallo e Ribeiro (1996), identificaram cinco tipos de problemas específicos a estas organizações, denominando-os como as cinco armadilhas profundas das empresas familiares e que são:

Confusão entre o facto de ser proprietário e o de ter capacidade para dirigir

Não é necessariamente verdade que quem possui a propriedade de uma empresa familiar é a pessoa mais capacitada para a gerir, uma vez que a posse deste tipo de empresas é, na maioria das vezes, transmitida por herança.

É natural que nos primeiros anos de vida de uma organização este problema não surja. Geralmente é o fundador e, portanto, o proprietário da organização, quem tem a visão do negócio, assumindo por isso, as capacidades para a sua gestão. É ele o empreendedor, a pessoa que detectou a oportunidade de mercado e que não poupa esforços para atingir os seus objectivos.

Mas à medida que a empresa se vai desenvolvendo e as condições da envolvente se vão alterando, as exigências de capacidades e conhecimentos de gestão tornam-se essenciais para a continuidade da empresa no mercado.

Torna-se, pois, fundamental, que o líder da empresa familiar esteja consciente de tal facto e crie a sensibilidade e flexibilidade necessárias para se precaver, evitando, o mais possível, os modos de gestão de natureza meramente reactiva. Trata-se, no entanto, de uma questão muitas vezes ausente, não existindo qualquer plano previamente definido, quer em termos de profissionalização da gestão, quer, também, em termos de sucessão. Há como que uma certa inconsciência por parte do líder/fundador da sua própria mortalidade, Martins (1999).

Apesar disto, não é fácil para a maioria dos proprietários e sucessores que acumulam as funções de direcção nas suas empresas aceitar esta realidade. É um problema real e que conduz muitas vezes a situações de conflitos familiares graves.

Confusão entre os Fluxos Económicos e indistinção entre os laços de afecto da família com os laços contratuais da empresa

Os fluxos económicos resultam da geração e distribuição do valor acrescentado pelos mais diversos intervenientes de uma empresa e que devem obedecer às regras do mercado, tornando-se insuportáveis políticas de remunerações à margem desse mercado. Porém, é frequente o enviesamento destas distribuições nas empresas familiares, provocando distorções significativas nos seus custos.

Neste sentido é normal que sejam praticadas remunerações acima das praticadas pelo mercado e dividendos inferiores aos potencialmente expectáveis em relação aos detentores de capital da empresa.

Do mesmo modo, todas as outras decisões estratégicas para a empresa, nomeadamente a política de investimento, tornam-se, em si mesmas, desvirtualizadas.

A política de remunerações em qualquer organização deverá ser estabelecida em função da contribuição individual na criação de valor para essa organização e de acordo com os valores praticadas no mercado. A relação contratual estabelecida, e as perspectivas futuras que se abrem, são factores determinantes para o estímulo e empenhamento pessoal, contribuindo para o desenvolvimento de vantagens competitivas da organização.

No entanto, não são estas relações contratuais que se estabelecem entre os membros da família, uma vez que o grau de parentesco por si só é suficiente para definir o valor remuneratório a auferir, gerando um acomodamento geral por parte destes nas funções que desempenham na empresa.

Atraso da sucessão

Adiar a sucessão é ameaçar o futuro deste tipo de organizações, pelo que a formação de sucessores é vital neste processo. Para além de uma formação académica de base, os sucessores têm que estar preparados para exercer as suas funções e assumir as suas responsabilidades. Neste sentido, é fundamental a passagem dos sucessores por um período de experiência profissional na organização, onde se consumam e interiorizam a transmissão dos aspectos culturais e se começa a compreender a sua lógica de negócio.

A passagem por outras empresas, normalmente não familiares, após concluída a formação académica, antes de entrarem para a empresa da família, pode ser importante para a introdução de novas ideias de gestão.

No entanto, a sensação que fica é a de que este tema não é devidamente tratado na generalidade das empresas familiares.

Imunização

Esta é segundo os autores, a maior armadilha que este tipo de empresas enfrentam, porque pode provocar por si só a sua decadência. A imunização, aqui, tem o significado de que os gestores destas empresas pensam, em geral, que têm todos os conhecimentos necessários

para gerir o negócio, julgando-se por isso imunizados contra todas as outras armadilhas consideradas.

A resolução de todos os problemas enunciados, ou a atenção contínua que se deve manter para os evitar, surge assim para este tipo de empresas como um desígnio adicional, no sentido de as tornar um agente pró-activo no mercado.

Adicionalmente, a correcta exploração das suas características únicas, nomeadamente a forte dedicação e unidade entre os seus membros, podem tornar-se factores críticos de sucesso para estas empresas, de uma maneira em geral, mas, especialmente, para o caso Português, onde estas dimensões podem assumir uma maior expressão em virtude das nossas intrínsecas características culturais.

2.4. Lógicas Estratégicas

A abordagem das escolas de gestão ligadas à estratégia, prende-se com a necessidade de identificar se algumas delas são mais adequadas às empresas familiares, ou se, por outro lado, algumas lhes estão vedadas.

2.4.1. Estratégias Genéricas

Os primeiros registos que se conhecem sobre estratégia, têm a sua origem em contexto militar e datam do século IV A.C., quando Sun Tzu escreve a Arte da Guerra. O autor codificou e listou um conjunto de condições ideais de ataque e de defesa em contexto de batalha militar. O objectivo era o de seleccionar a melhor estratégia para enfrentar aquele inimigo dentro de determinadas circunstâncias.

No entanto, só a partir da década de 50 começaram a surgir as primeiras literaturas sobre o tema de estratégia empresarial. Foi durante a década de 80 que o tema ganhou uma nova dimensão. A estratégia tornou-se ela própria disciplina académica, como o marketing e as finanças, e os artigos e publicações sobre o tema tiveram um acréscimo impressionante.

2.4.1.1. O Que é a Estratégia?

A palavra estratégia é hoje cada vez mais frequente e livremente utilizada no mundo empresarial. É ainda considerada, de um modo geral, como a actividade mais nobre, mais proeminente da gestão empresarial.

Não existe, e provavelmente nunca existirá, uma definição totalmente completa para a palavra estratégia. A literatura sobre estratégia é hoje vastíssima, fruto da intensa investigação que se verifica sobre o tema, tendo surgido continuamente, novas abordagens e diferentes perspectivas, tornando difícil o consenso sobre a existência de uma única definição.

A maioria dos manuais de gestão definem estratégia, geralmente nos seus capítulos introdutórios, como os planos da gestão de topo que visam atingir os resultados propostos de uma forma consistente com a missão e os objectivos da organização, Wheelen e Hunger (1992).

Porter (1980), define estratégia como a criação de um posicionamento único e valorizado no mercado, envolvendo um conjunto de actividades distintas.

Para Hussey (1995), estratégia é a constante adaptação das acções da organização às reacções da concorrência.

Mintzberg (1994), sugere uma definição mais completa conhecida pelos cinco P's da estratégia. Estratégia é, segundo este autor, um Plano, mas também um Padrão, um Posicionamento, uma Perspectiva e um "Puxão".

É um Plano porque estabelece uma direcção, uma orientação de acção para o futuro, um caminho para atingir a missão e os objectivos da organização.

Estratégia é também um Padrão, porque tem que ser consistente com o comportamento da organização ao longo do tempo.

Não só estabelece uma orientação futura, como tem que ter em consideração os comportamentos passados. As organizações desenvolvem planos para o futuro mas tendo em conta padrões do seu passado.

Estratégia é ainda um Posicionamento, ou seja, é uma orientação de determinados produtos para determinados mercados, tal como Porter defende.

É uma Perspectiva, o modo fundamental como a organização faz as coisas. É o olhar para dentro da organização.

Por fim, estratégia é um Puxão ("a ploy"). É uma manobra que pretende sinalizar um determinado impulso do comportamento a um competidor.

2.4.1.2. Escolas de Pensamento Estratégico

Na análise das diversas escolas de gestão, podemos beneficiar do esforço de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998), em sistematizar e sintetizar a caracterização de um conjunto de escolas de pensamento mais relevantes. Este recurso ao trabalho daqueles autores justifica-

se pela qualidade de síntese do mesmo e por este capítulo não constituir o cerne da tese em dissertação.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998), depois de realizarem uma vasta revisão da literatura existente, fizeram emergir dez pontos de vista diferentes sobre estratégia. Como resultado, enquadraram estes diferentes pontos de vista em dez escolas de pensamento estratégico, divididas por três grupos.

Escolas Prescritivas

O primeiro grupo é constituído por três escolas de pensamento estratégico, a *design*, a *planning* e a *positioning school*. O que caracteriza este grupo é a sua natureza mais prescritiva, a sua maior preocupação com a formulação das estratégias e menos com a sua formação.

A primeira escola de pensamento estratégico proposta por estes autores, a *design school*, apresenta na década de 60 o seu trabalho básico, sobre o qual as outras duas escolas, a *planning* e a *positioning*, desenvolveram as suas correntes.

Foi a escola de pensamento estratégico que propôs o modelo de análise SWOT, ou seja, propôs o modelo de formação estratégica que procura detectar e aproveitar as oportunidades existentes no mercado de acordo com os pontos fortes da organização.

Os seus principais precursores foram Selznick que em 1957 publica *Leadership in Administration*, e Andrews que juntamente com Learned, Christensen e Guth publicam em 1965 o livro *Business Policy: Text and Cases*, que viria a ser o mais aceite.

Como as suas principais premissas destacam-se as seguintes:

- A formulação estratégica deve ser um processo deliberado de pensamento consciente, não resultando da intuição mas sim de um processo de aprendizagem formal;
- A responsabilidade do controlo estratégico deve ser assumido pelo chefe executivo, o estratega, com a função de comando e de controlo, impondo à organização a sua decisão e fazendo a sua monitorização através de planos, orçamentos e sistemas de controlo;
- O modelo de formulação estratégica deve ser mantido simples e informal, resultando de um processo de *design* individualizado, com estratégias explícitas formuladas como perspectivas de serem mantidas simples.

A *planning school*, que desenvolveu a sua corrente paralelamente à anterior, durante a década de 60, apresenta as suas primeiras publicações durante os anos 70. Esta escola formalizou a perspectiva da anterior, tornando o processo de formulação estratégica mais desagregado e sistematizado de planeamento formal. A estratégia terá que ser implementada por profissionais altamente qualificados, pertencentes a um departamento especializado de planeamento estratégico com ligação directa ao director geral.

O seu principal precursor foi Ansoff que em 1965 publica *Corporate Strategy*.

Esta escola aceitou a maioria das premissas da *design school*, com duas excepções. Apesar dos modelos serem idênticos, o modelo desta escola tem subjacente uma maior formalização e faseamento. O modelo simples e informal da *design school*, torna-se mais elaborado.

A outra diferença está na elaboração do plano. Embora o director-geral, enquanto estratega único, continue a ser ele a decidir sobre a estratégia, a definição dos planos estratégicos contam com uma maior participação de um órgão profissionalizado de planeamento.

Esta escola foi de certo modo substituída durante os anos 80 pela terceira escola prescritiva, a *positioning school*, menos preocupada com o processo de formulação estratégica e mais interessada com conteúdo da estratégia.

A *positioning school* aceitou as premissas da *design* e da *planning school*, incluindo os seus modelos fundamentais, mas acrescentou conteúdo no sentido literal e na substância, ou seja, atribuiu por um lado maior importância à estratégia propriamente dita e não apenas ao processo pelo qual estas são formuladas, abrindo a parte prescritiva do terreno para a investigação fundamental.

Esta escola ganhou expressão em 1980 com a publicação do livro *Competitive Strategy* de autoria de Michael Porter, o seu principal precursor.

As suas principais premissas são:

- As estratégias são genéricas, especificamente comuns, identificando posicionamentos concretos no mercado altamente competitivo;
- O processo de formulação estratégica passa pela selecção de um dos posicionamentos de mercado genéricos baseado em cálculos analíticos, que inspiram os gestores na escolha das estratégias;

Ao conteúdo da *design* e da *planning school* que não impunham limites à definição da possível formulação estratégica para uma situação particular, esta escola definiu um

conjunto de estratégias aplicáveis a qualquer situação concreta. Dispensou assim uma das convicções da *design school* que defende que as estratégias têm que ser únicas.

Esta escola desenvolveu um conjunto de ferramentas analíticas com o objectivo de fazer a ligação entre a estratégia certa para determinada situação específica.

A formulação estratégica continua, tal como nas duas escolas anteriores, a ser apercebida e compreendida como um processo controlado e consciente que dá origem a estratégias deliberadas, que se tornam explícitas antes de serem formalmente implementadas, a partir de posicionamentos competitivos fundamentados na estrutura industrial do mercado.

Tal como na *planning school*, o director geral continua a ser em princípio o estratega, enquanto que o analista detém o poder por detrás deste. O analista não define nem selecciona a estratégia. A estratégia é seleccionada, uma vez que já estão formuladas, pelo director geral de acordo com a informação fornecida pelo analista.

Escolas Processuais

O segundo grupo é composto por seis escolas de pensamento estratégico e são elas a *entrepreneurial*, a *cognitive*, a *learning*, a *power*, a *cultural* e a *environmental school*. Todas elas consideram alguns aspectos específicos do processo de formulação estratégica estando mais orientadas para o processo de formação e menos para a prescrição do ideal comportamento estratégico.

A *entrepreneurial school* descreve o processo de formulação estratégica em termos da criação de uma visão pelo líder da organização. Esta escola não se focou exclusivamente no processo de formulação estratégica liderado pelo director geral, mas atribuiu

importância às características inatas da mente (intuição, julgamento, sabedoria, experiência, perspicácia...) visualizando a estratégia como perspectiva, associada a uma imagem e sentido de direcção designado por visão.

O conceito central desta escola é portanto o de visão, ou seja, a representação mental da estratégia criada, ou pelo menos expressa, na mente do líder da organização. Esta visão serve como inspiração e guia para aquilo que tem de ser feito.

Entre os seus principais teóricos, destacam-se as contribuições de Schumpeter que em 1947 introduziu a noção de destruição criativa que mantém o capitalismo vivo, sendo o empreendedor o condutor desta máquina; mais recentemente, foi Peter Drucker o autor que mais desenvolveu esta corrente de pensamento estratégico.

Como suas principais premissas destacam-se as seguintes:

- A perspectiva estratégica existe na mente do líder, enquanto visão do futuro da organização, sendo esta flexível e adaptável;
- O processo de formulação estratégica é consciente, baseado na experiência e intuição do líder, na maneira como ela é concebida e internalizada no seu próprio comportamento;
- A organização também é de certo modo maleável, uma estrutura simples que reage às directivas do seu líder.

A *cognitive school* sente a necessidade de compreender o processo de concepção na mente do estratega, procurando utilizar a mensagem da psicologia cognitiva para entrar na sua mente. O seu trabalho baseou-se na percepção do significado do processo de formulação estratégica no espaço cognitivo humano.

O estrategista desenvolve as suas estruturas de conhecimento e os processos de pensamento essencialmente através da sua experiência directa. Essa experiência molda o seu conhecimento, que por sua vez molda os seus comportamentos e a sua subsequente experiência. Esta dualidade desempenha um papel fundamental nesta escola, dando origem a duas diferentes perspectivas: uma mais positivista, que trata o processo e a estrutura de conhecimento como um esforço para produzir uma imagem activa sobre o mundo, e outra mais subjectiva, em que a estratégia é uma forma de interpretação do mundo.

Enquanto que a primeira perspectiva procura compreender o cognitivo humano como processo recreativo do mundo, a segunda retira o prefixo e acredita que o cognitivo humano cria o mundo.

Entre os seus principais precursores estão Simon e March, com trabalhos realizados durante a década de 50 e 60.

As restantes quatro escolas, tentam abrir o processo de formulação estratégica para além do indivíduo, para outras forças e outros actores.

A *learning school* defende que o mundo é tão complexo para permitir que as estratégias possam ser desenvolvidas de uma só vez como planos e visões claras. As estratégias, por outro lado, devem emergir em pequenos passos de acordo com a adaptação e a aprendizagem da organização. As estratégias emergem de um processo de aprendizagem das pessoas dentro de uma organização e da capacidade dessa organização lidar com esse processo.

De entre os seus principais precursores destacam-se Charles Lindblom que em 1959 publica *The Science of Muddling Through* e, mais recentemente, mais propriamente durante a década de 90, as várias contribuições de Hamel e Prahalad.

Nesta escola a imprevisibilidade e complexidade da natureza da envolvente das organizações, juntamente com a difusão das bases do conhecimento necessários para a estratégia, exclui o controlo deliberado. A formulação estratégica deve acima de tudo tomar a forma de um processo de aprendizagem ao longo do tempo, no qual e no limite a formulação e implementação não se distinguem.

Enquanto que o líder também terá de aprender, sendo mesmo em certas alturas aquele que mais deverá aprender, é o sistema colectivo organizacional que normalmente terá que interiorizar essa aprendizagem.

Nos novos desenvolvimentos desta corrente, destaca-se o trabalho de Nonaka e Takeuchi (1995), *The Knowledge-Creating Company*. Neste livro os autores acreditam que os gestores devem reconhecer a importância do conhecimento tácito, pessoal e contextualizado, aquilo que sabemos implicitamente, e como este difere do conhecimento explícito, aquilo que sabemos formalmente, transmissível em linguagem sistemática e formal.

A conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito é crucial, e é à gestão intermédia que cabe fundamentalmente esta função, incorporando esta conversão na produção de novos produtos e tecnologias, residindo a essência da estratégia no desenvolvimento das capacidades organizacionais com o intuito de adquirir, criar, acumular e explorar o conhecimento.

A *power school* trata o processo de formulação estratégica como um processo de negociação, quer entre grupos de conflitos internos à organização, quer entre organizações no ambiente externo. Esta escola caracteriza a formulação estratégica como um processo público de influência, realçando o uso do poder e da política para a negociação de estratégias favoráveis aos interesses particulares.

A palavra “poder” é utilizada para descrever o exercício de influência que se sobrepõem aos puros mecanismos económicos de mercado. Esta noção inclui naturalmente movimentações clandestinas que subvertem as forças de mercado, mas também inclui acordos cooperativos delineados com o mesmo efeito.

Podem-se distinguir dois tipos de poderes. O micro poder que reside dentro da organização e o macro poder que consiste na utilização do poder pela organização.

O poder micro vê a realização estratégica como uma forma de jogos políticos, interesses pessoais e coligações que se concretiza através de persuasão, negociação e por vezes confrontação directa, onde ninguém domina o processo por um período significativamente longo no tempo;

O poder macro vê a organização como uma forma de promoção da sua riqueza, através do controlo ou cooperação com outras organizações, através de utilização de manobras estratégicas bem como do mais diverso tipo de estratégias colectivas.

Entre os seus principais precursores destacam-se as contribuições de Allison durante o início da década de 70 em relação ao micro poder e Astley durante a década de 80 em relação ao macro poder.

Por outro lado, na *cultural school* o processo é descrito de uma forma cooperativa e colectiva, de acordo com a cultura de uma organização. Enquanto que a *power school* fragmenta a organização, a escola cultural agrupa um conjunto de indivíduos e integra-os numa organização. Enquanto que a primeira tem em conta a influência política interna à organização, para a promoção da mudança estratégica, a segunda preocupa-se fundamentalmente com a influência da cultura na manutenção da estabilidade estratégica.

A cultura é o que é único na forma como uma organização faz as coisas. É aquilo que diferencia uma organização de outra, de uma indústria de outra, de uma nação de outra.

A formulação estratégica é um processo de interacção social, baseado nas crenças e compreensões partilhadas pelos membros de uma organização onde cada indivíduo adquire as suas próprias crenças através de um processo de aculturação, ou socialização, que é largamente tácito e não verbal.

Os principais trabalhos desta escola datam da década de 60 e os seus principais precursores foram Rhenmam e Normann.

A *environmental school* defende o processo de formulação estratégica como um processo reactivo, em que a iniciativa não está dentro da organização, mas sim num contexto externo. Deste modo, os proponentes desta escola de pensamento procuram compreender as pressões externas que são impostas à organização.

Enquanto que todas as outras escolas vêem a envolvente como um factor, esta escola vê a envolvente como um actor. Todos os seus seguidores tendem a considerar a organização como um sujeito passivo, algo que reage aos condicionalismos impostos pela envolvente. Esta situação reduz o processo de formulação estratégica a um tipo de reflexão de processo que leva esta escola para além da gestão estratégica.

Por uma razão, esta escola ajuda a trazer de volta a visão global do processo de formulação estratégica, por posicionamento da envolvente como uma das três forças centrais no processo em conjunto com a liderança e a organização.

De um modo geral, esta escola ajudou a descrever diferentes dimensões da envolvente que a estratégia enfrenta, sugerindo os seus possíveis efeitos na formulação estratégica.

Apesar da envolvente ter também sido considerada no discurso das outras escolas, pelo menos na *positioning, cognitive e learning school*, aqui tem outra dimensão. Aqui a liderança e a organização tornam-se subordinadas à sua envolvente, diminuindo consideravelmente o poder do estratega.

Na *design e entrepreneurial school*, o estratega domina. A *planning e positioning school*, modificaram esta visão introduzindo os gabinetes de planeamento e de análise como suportes para a estratégia, enquanto que uma parte da *cognitive school* defendeu as limitações do estratega aos condicionalismos da envolvente.

De entre os seus principais autores destacam-se os trabalhos realizados em 1977 por Hannan e Freeman sobre a teoria contingencial.

Escola Configurativa

O terceiro grupo é constituído pela décima escola de pensamento estratégico, a *configuration school*, que procura integrar todas as outras escolas de pensamento estratégico de acordo com a fase e o contexto que cada organização está a atravessar.

Esta escola difere de todas as outras fundamentalmente por oferecer a possibilidade de reconciliação, uma forma de integração das mensagens de todas as outras escolas.

Existem duas vertentes desta escola que são a configuração e a transformação. A primeira descreve os estados da organização e da sua envolvente e é mais objecto de investigação pelos académicos. A segunda descreve o processo de formulação estratégica e é mais utilizado pelas consultoras e administrações.

Se o posicionamento é a escola de figuração, então esta é a da configuração fundamentalmente devido a dois aspectos. Em primeiro lugar, para saber como as diferentes dimensões de uma organização são agrupadas sob condições particulares, definindo estados, modelos ou situações ideais. Em segundo lugar, para saber como estes diferentes estados são sucedidos no tempo, definindo etapas, períodos e ciclos de vida.

Na maior parte do seu tempo uma organização pode ser descrita em termos de uma espécie de configuração estável das suas características. Para períodos de tempo distinguíveis, adopta uma forma particular de estrutura que se liga a um contexto particular, seguindo um determinado comportamento que dá lugar a um conjunto particular de estratégias. Estes períodos de estabilidade são interrompidos ocasionalmente por um processo de transformação, um salto quantitativo para outra configuração.

A chave para a gestão estratégica é então sustentar estabilidade ou pelo menos adaptar a mudança estratégica à evolução temporal, mas periodicamente reconhecer a necessidade da transformação e estar preparado para gerir esse processo sem destruir a organização.

Assim, o processo de formulação estratégica pode ser de desenho conceptual ou de planeamento formal, de análise sistemática ou de visão de liderança, de aprendizagem cooperativa ou política competitiva, focando-se no cognitivo, socialização colectiva, ou simplesmente responder às forças da envolvente; mas cada uma deve ser prosseguida no seu próprio período e no seu devido contexto. Por outras palavras, as diferentes escolas de pensamento estratégico representam configurações particulares.

Por outro lado, as estratégias que resultam tomam a forma de planos ou caminhos, posicionamentos ou perspectivas, mas cada uma delas no seu próprio tempo e ligado às sua situação específica.

Os primeiros desenvolvimentos desta corrente datam do início da década de 60 com o trabalho prosseguido por Chandler. Durante os finais da década 70 Mintzberg, Miller e Friesen contribuíram com estudos sobre estruturas das organizações e sobre relações de poder. Destacam-se ainda as contribuições durante esta época de Miles e Snow.

A seguinte frase de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998), sintetiza a integração das várias escolas no conceito de formulação estratégica:

“Strategy formation is judgmental designing, intuitive visioning, and emergent learning; it is about transformation as well as perpetuation; it must involve individual cognition and social interaction, cooperation as well as conflict; it has to include analysing before and programming after as well as negotiating during; and all of this must be in response to what can be a demanding environment.”

2.4.2. Estratégia Tradicional da Empresa Familiar

Da análise efectuada no capítulo precedente, nada nos faz concluir que existem escolas vedadas ou mais vocacionadas para as empresas familiares, dependendo antes os valores e a utilidade instrumental de cada escola da contextualização interna e externa e do estágio de desenvolvimento da empresa e das competências dominadas.

Harris, Martinez e Ward cit. Donckels e Lammbrecht (1999), mostram que os elementos familiares afectam a formulação e implementação estratégica na organização, em consequência de uma maior preocupação com os aspectos relacionados com a harmonia da família e com as relações sociais dentro da empresa.

O facto de a empresa familiar normalmente conter variáveis mais afectivas do que racionais, leva os empresários familiares a apresentarem características autocráticas que se traduzem em condutas protectoras e que demonstrem poder hierárquico, formando um modelo de gestão atípico, Grzybovski e Tedesco (2000).

Longenecker, Moore e Petty cit. Grzybovski e Tedesco (2000), afirmam que nas empresas familiares, os valores da família fundadora são enfatizados nos negócios, arrançados de acordo com padrões culturais. No primeiro estágio dos negócios, a configuração cultural empresarial é paternalista, formada por uma cultura de família patriarcal. Ainda que haja um conselho de directores, este apenas oficializa as decisões já tomadas, o que significa que as relações familiares são mais importantes que a habilidade profissional.

É a racionalidade funcional ou instrumental que tem origem na forma como as pessoas e as posições hierárquicas se encaixam num planeamento informal e rígido formulado pela família, no qual o funcionário é convidado a participar apenas na execução do mesmo. Este tipo de realidade contrasta com a racionalidade substancial dos sistemas, onde as acções são orientadas por esclarecimentos inteligentes da situação global, são reflexivas e auto-organizadoras, Grzybovski e Tedesco (2000).

Segundo Donckels e Lambrecht (1999), as empresas familiares apresentam respostas aparentemente menos claras, em relação às empresas não familiares, para certas questões estratégicas, como por exemplo saber claramente qual será a sua orientação nos próximos três anos, e por pecarem pela falta de formalização nos seus planos. São mais avessas a riscos económicos e menos activas internacionalmente, orientando-se prioritariamente para mercados tradicionais.

Nos primeiros anos de vida de uma empresa familiar, o seu fundador demonstra uma grande vontade em fazer crescer a sua empresa, como forma de auto-realização pessoal.

Este período é caracterizado por uma elevada propensão, por parte deste, para assumir riscos. À medida que a maturidade do negócio evolui, esta situação altera-se. Depois desta fase de empreendedorismo, aumenta o receio na organização de se perder aquilo que foi conquistado com sacrifício. Além disso, é vulgarmente defendido pelos seus gestores que podem conservar a posição da empresa no mercado e que poderão continuar a ter rendibilidade durante um período razoavelmente longo sem necessidade de realizar qualquer tipo de mudanças. Esta atitude de acomodamento pode ser a morte da organização.

2.4.3. Aplicação Estratégica

No âmbito das questões estratégicas – que é o que condiciona verdadeiramente a viabilidade e a competitividade de uma empresa – não existem “receitas” de estratégias que reduzam a capacidade de intervenção de uma empresa familiar. A principal condicionante que emerge neste contexto são as competências organizacionais detidas, resultando delas a resposta adequada da empresa ao mercado.

A abertura dos mercados e a crescente globalização da economia mundial introduzem novas dinâmicas com forte influência nas empresas em geral, mas sobretudo nas empresas familiares. Este novo cenário que se apresenta requer novos modelos de gestão que possibilitem a sustentabilidade destas empresas nos mercados onde operam de uma forma cada vez mais competitiva.

Na maioria das organizações da primeira metade deste século, o ambiente externo não era factor determinante para a tomada de decisões do executivo. Era uma época em que as organizações operavam num ambiente estável e previsível, que permitia ao gestor

concentrar-se em eventos internos à organização, menosprezando a importância do ambiente externo, Stoner e Freeman cit. Grzybovski e Tedesco (2000).

No momento actual, em que a conjuntura socio-económica e política mundial passa por reformulações rápidas e turbulentas, mudanças provocadas pelo fluxo da globalização dos mercados, a imprevisibilidade sobre o futuro aumenta e dificulta a compreensão do presente. Ao mesmo tempo, o papel e as formas de avaliação dos gestores alteram-se. Os gestores passaram a sofrer uma pressão cada vez maior, tendo que prever e responder rapidamente num contexto global às forças externas, Grzybovski e Tedesco (2000).

Segundo Rossetto cit. Grzybovski e Tedesco (2000), as organizações empresariais actuais apresentam capacidade de ajustamento, quer através da modificação das suas estruturas, quer através da manipulação do ambiente, com o objectivo de manter ou melhorar a sua eficácia. Assim, pressupõe-se que a maneira pela qual a organização realiza a adaptação estratégica está directamente ligada à habilidade dos administradores em reconhecer, interpretar e implementar estratégias de acordo com as necessidades e mudanças percebidas no seu ambiente. Ao mesmo tempo é fundamental acompanhar este processo com a implementação de sistemas operacionais e administrativos capazes de sustentar o desenvolvimento da empresa.

O processo de profissionalização da gestão torna-se, desta forma, fundamental na criação de vantagens competitivas como forma de assegurar a sobrevivência da organização. Este processo pode ser entendido na sua globalidade, como o processo pelo qual as estratégias de coordenação de actividades e os esforços organizacionais adoptados se vão formalizando. De forma mais específica, a profissionalização repousa sobre duas grandes áreas de actuação: o processo de delegação de responsabilidades e o grau de formalização dos mecanismos utilizados para o controlo das acções no seio da organização. Entende-se

por sistemas formais de gestão o processo explícito de estabelecimento de políticas, objectivos, planos e programas, orçamentos e critérios de avaliação e recompensa no interior da empresa. Para evoluir no sentido da profissionalização, o gestor deve, antes de tudo, reconhecer e convencer-se da necessidade de tais mudanças internas e ter a capacidade de perceber a empresa de forma sistémica. Deve abordar a empresa como um todo, em vez de praticar reflexões redutoras em termos de produtos, mercados, pessoas e operações quotidianas.

O gestor da empresa que recusa uma abordagem sistémica e racional dos problemas empresariais, que esquece a importância dos métodos de planeamento, gestão estratégica e de controlo, tem poucas hipóteses de assegurar um futuro de sucesso para a sua empresa. Além disso, será muito menos provável que ele consiga fazer-se rodear de pessoas competentes, necessárias para lutar contra a concorrência e para adaptar-se às mudanças que o ambiente de negócio exige. Quanto mais o negócio se desenvolve, mais o empresário deve incompatibilizar-se das restrições impostas pelas actividades quotidianas para se dedicar a questões que definirão o futuro da empresa. Para implementar tais mudanças de postura, o empresário deverá lançar-se num esforço que não é pequeno, uma vez que ele terá de mudar os seus centros de interesses e aprender a delegar cada vez mais o poder. Essa evolução é fundamental para evitar que o empresário-proprietário se torne ele próprio num obstáculo ao crescimento da empresa Grzybovski e Tedesco (2000).

3. ESTUDO DE UM CASO REAL

Antes de começarmos com o estudo de caso, apresentamos algumas estatísticas, características e especificidades do sector de actividade da empresa em estudo, como forma de perceber a sua importância no conjunto da indústria transformadora nacional e do seu funcionamento geral.

3.1. Sector da Metalurgia e Metalomecânica

3.1.1. Breve Caracterização do Sector em Portugal

O sector da Metalurgia e Metalomecânica é um dos principais sectores de actividade da economia portuguesa, desempenhando um papel estratégico crucial no processo de desenvolvimento e modernização industrial como produtor de produtos metálicos e de bens de equipamento para a generalidade de todos os sectores industriais.

Em 1997, este sector era representado por 19.183 empresas, tinha ao seu serviço 181.171 trabalhadores, facturou 2.524 milhões de contos e o seu VAB ascendeu aos 674 milhões de contos.

Analisando estas variáveis em termos relativos para o total da indústria transformadora, a sua importância é inquestionável. Representa 23% das empresas do total da indústria transformadora, contribui para 18% do seu VAB, emprega cerca de 18% do total das pessoas ao seu serviço e é responsável por 20% do seu volume de negócios¹.

Geograficamente, as empresas deste sector estão sobretudo localizadas nas zonas industrializadas do litoral do país, nomeadamente nos distritos de Braga, Porto, Aveiro,

Leiria, Lisboa e Setúbal. Em termos de volume de negócios a região de Lisboa e Vale do Tejo representa 56%, localizando-se na região norte 36% das empresas.

Pelas estatísticas de Classificação das Actividades Económicas (CAE), podemos identificar quatro grandes subsectores dentro deste sector de actividade:

Quadro 2 – Subsectores do Sector da Metalurgia e Metalomecânica

<u>Nº</u>	<u>CAE</u>	<u>Subsector</u>
27	Indústrias Metalúrgicas de Base	Metalurgia de Base
28	Fabricação de Produtos Metálicos, excepto Máquinas e Equipamentos	Produtos Metálicos
29	Fabricação de Máquinas e Equipamentos, N. E.	Bens de Equipamento
34	Fabricação de Veículos Automóveis, Reboques e Semi-Reboques	Material de Transporte
35	Fabricação de Outro Material de Transporte	Material de Transporte

Fonte: Metalurgia e Metalomecânica em Portugal – Estudos Sectoriais

¹ Anuário Metalurgia e Metalomecânica, 2000.

O subsector mais importante é o da Fabricação de Produtos Metálicos, uma vez que engloba 73% do total do número de empresas e emprega 45% do pessoal ao serviço do sector. Esta evidência é constatada nos dois quadros seguintes:

Quadro 3 – Dados Económicos por Subsector

Subsector	Número de Empresas (em unidades)	Peso no Total	Pessoal ao Serviço (em unidades)	Peso no Total	Volume de Negócios (em milhões de escudos)	Peso no Total
Metalurgia de Base	621	3,24%	14.597	8,06%	260.232	10,31%
Produtos Metálicos	14.064	73,31%	82.110	45,32%	633.000	25,08%
Bens de Equipamento	3.597	18,75%	47.249	26,08%	479.282	18,99%
Material de Transporte	901	4,70%	37.215	20,54%	1.151.478	45,62%
Total do Sector	19.183	100,00%	181.171	100,00%	2.523.992	100,00%

Fonte: Anuário da Metalurgia e Metalomecânica, 2000

Quadro 4 – Dados Económicos por Subsector (continuação)

Subsector	Valor da Produção (em milhões de escudos)	Peso no Total	VAB (pm) (em milhões de escudos)	Peso no Total	Produtividade (em milhares de escudos)	Peso no Total
Metalurgia de Base	259.099	11,15%	60.853	9,03%	4.169	1,12
Produtos Metálicos	630.980	27,15%	215.880	32,03%	2.629	0,71
Bens de Equipamento	467.302	20,10%	164.949	24,48%	3.491	0,94
Material de Transporte	966.999	41,60%	232.237	34,46%	6.240	1,68
Total do Sector	2.324.380	100,00%	673.919	100,00%	3.720	1,00

Fonte: Anuário da Metalurgia e Metalomecânica, 2000

Dentro destes subsectores, distinguem-se dois tipos de processos produtivos gerais, ilustrados nas figuras A 2 e A 3 apresentadas em anexo, um para a metalurgia de base e outro para os restantes subsectores.

A indústria da metalurgia de base é constituída pela metalurgia ferrosa e não ferrosa, cujos segmentos mais representativos são a siderurgia, a fabricação de tubos de aço, a trefilaria, a fundição e outras actividades ligadas à transformação de cobre, alumínio, tungsténio e estanho.

O subsector dos produtos metálicos apresenta uma grande diversidade ao nível dos produtos e actividades desenvolvidas, incluindo construções metálicas, reservatórios, caldeiras e radiadores metálicos para aquecimento central, geradores de vapor, produtos forjados, estampados, laminados e obtidos por pulverometalurgia, tratamento e revestimentos de metais e actividades de mecânica geral, cutelaria, ferramentas e ferragens e outros produtos metálicos.

O subsector de bens de equipamento inclui todo o tipo de máquinas e equipamentos não eléctricos e o subsector de material de transporte integra a fabricação dos vários tipos de veículos, com e sem motor, para transporte de pessoas e mercadorias, distinguindo-se a fabricação de veículos automóveis, reboques e semi-reboques e a fabricação de outro material de transporte.

3.1.2. Origem da Indústria da Metalurgia e Metalomecânica em Aveiro

A indústria da Metalurgia e da Metalomecânica ganhou uma particular expressão em Aveiro no início da década de 20, com a criação da Empresa Metalúrgica de Aveiro, Lda., uma vez que até lá existiam apenas algumas oficinas de pequena dimensão, essencialmente de origem familiar, que se dedicavam a pequenas reparações.

A origem desta empresa teve por base uma oportunidade de mercado existente na altura, na região. O negócio das reparações mecânicas começava a ganhar expressão na indústria naval, principal actividade económica da região e ainda em outras indústrias que se começavam a instalar na zona.

Apesar da habilidade e prática que os operários destas indústrias dispunham para resolver pequenos problemas que surgiam no dia a dia, estes não tinham os conhecimentos técnicos exigidos e as ferramentas adequadas para solucionar as maiores avarias. As grandes reparações de máquinas e a montagem de novas fábricas, eram asseguradas pelas oficinas do Porto ou de Lisboa, que faziam deslocar os seus técnicos a estas empresas.

Contudo, esta situação era penosa para os industriais de Aveiro, porque provocava muitas demoras e elevadas despesas.

Em 1920, Miguel Ferreira de Oliveira, técnico deslocado por conta de uma oficina de Lisboa para dirigir um trabalho de reparações na Junta Autónoma da Barra de Aveiro, apercebeu-se das necessidades da região nesta área de negócio. Depois de ter conhecido João Pereira Campos, industrial de muita visão e proprietário da Cerâmica Aveirense, apresentou-lhe a sua ideia e convenceu-o a criarem uma oficina de serralharia mecânica, com fundição de ferro e outras ligas. Foi assim que nasceu a Empresa Metalúrgica de Aveiro, Lda., que contava ainda como sócios Manuel Pratt, Manes Nogueira, dois grandes

amigos de João Campos. A empresa instalou-se em Aveiro, fez os investimentos indispensáveis para o início da sua actividade em máquinas ferramenta e assegurou a vinda de pessoal especializado para Aveiro.

Aparentemente, pareciam estar reunidas todas as condições para o sucesso desta empresa. No entanto, as expectativas criadas não se concretizaram. Apesar de ser um bom técnico, Miguel Oliveira tinha pouca sensibilidade para a realização de orçamentos, que davam constantemente prejuízos. A empresa começava a ter dificuldades financeiras e só ia sobrevivendo à custa de injeções sucessivas de capitais do seu sócio João Campos. Em 1928, com a sua morte inesperada, a empresa cessa a sua actividade.

Durante esta década e devido ao desenvolvimento do uso de motocicletas e de automóveis, alguns operários com conhecimentos de mecânica e espírito de liderança começaram a abrir as suas próprias oficinas. Das oficinas que surgem nesta altura, aquelas que ganharam maior expressão foram a empresa Paula Dias & Filhos, Lda., a empresa Bóia & Irmão e a Metal-Mecânica.

3.2. Empresa Bóia & Irmão

A empresa Bóia & Irmão, S.A., com um capital social de 80 milhões de escudos, localiza-se em Aveiro e pertence ao sector da metalurgia e metalomecânica. Dedicase a três áreas de negócio, que são a construção de máquinas para as indústrias da madeira, naval e pedra ornamental, construção e manutenção metalomecânica e fundição de ligas ferrosas e não ferrosas.

Dos principais produtos de construção de máquinas, destacam-se as serras e chariots para a indústria de madeiras; molinetes, guinchos e enroladores para a indústria naval e máquinas de cortar e polir pedra ornamental.

Na assistência metalomecânica, a oferta de produtos e serviços é muito variada incluindo a construção dos mais diversos equipamentos, montagem de instalações “chave na mão”, reparações industriais em celuloses, químicas, cimenteiras, entre outras, abrangendo ainda o fabrico de peças e estruturas, construção de permutadores e reservatórios sob pressão “RSP”, construção e montagem de equipamentos para barragens e mini-hídricas e trabalhos de caldeiraria em geral.

A pequena fundição da empresa produz as mais variadas peças em ferro (cinzento e nodular), aço (aço carbono e ligados), bronze, latão, alumínio, chumbo e zinco. É uma fundição orientada especialmente para a produção de peças únicas ou de pequenas séries.

Em anexo, apresentamos imagens de alguns tipos de produtos e prestação de serviços da empresa por área de negócio.

O edifício fabril ocupa hoje uma área total de 6.150m², dos quais 4.000m² são de área coberta de produção, que se encontra dividida por quatro secções, a saber, secção de fundição, máquinas-ferramenta, serralharia mecânica e serralharia civil.

Na sua estrutura produtiva, destaca-se a capacidade instalada de equipamentos produtivos, fundamentalmente máquinas-ferramenta, que dão grande versatilidade à empresa em termos de construção de máquinas Bóia e reparação de equipamentos de clientes dos mais diversos sectores de actividade. No quadro A 4, apresentado em anexo, listamos os equipamentos da empresa e as suas características por secção de trabalho.

Ao nível de recursos humanos, a empresa conta com um total de 76 funcionários, dos quais 56 são directamente produtivos. Dos 20 indirectos, 3 desempenham funções comerciais, 4 funções técnicas, 5 funções administrativas e financeiras, 5 funções de aprovisionamento, 1 controlo de qualidade e 2 pertencem ao gabinete de projecto.

Os principais clientes da empresa, estão na área de negócio de assistência metalomecânica, e são fundamentalmente da indústria da pasta do papel (Portucel Cacia, Viana do Castelo e Setúbal; Inapa; Celbi e Soporcel), cimenteiras (Cimpor Souselas e Alhandra) e, recentemente, do sector ambiental (Hidrocontrato; Efacec Ambiente, Biosafe e Setimep). Para além destes, a empresa conta com um grande número de clientes, nas outras áreas de negócio, mas com volumes de facturação anual bastante inferiores ao dos anteriormente referidos.

3.2.1. História

Em 1922 Manuel Maria Pereira Bóia monta uma pequena oficina e começa a dedicar-se ao fabrico e montagem de apetrechos em instalações marítimas e industriais, bombas de rega, procedendo igualmente à reparação de automóveis e máquinas a vapor, a gasolina e petróleo.

A escolha desta área de negócio pelo seu fundador teve por base as mesmas oportunidades de mercado que estiveram subjacentes à criação desta indústria na região, mas também pela sua excepcional visão estratégica de negócio e pelo seu conhecimento de mecânica, notável para a época, que resultaram da combinação da sua prática neste ofício e da leitura assídua de livros técnicos nesta área. Aliás, a sua pequena biblioteca deixa hoje

impressionados todos aqueles que a consultam, pelo seu nível técnico e pela capacidade autodidacta de Manuel Pereira Bóia exigida, para os compreender.

Com a ajuda de amigos que reconheciam nele não só uma grande capacidade de trabalho, mas também intrínsecas qualidades de liderança, honestidade e profissionalismo, começou a desenvolver o seu negócio com algum sucesso, dentro das suas próprias limitações financeiras.

Mais tarde, convida para trabalhar consigo os seus irmãos Domingos, Paulo e Carlos, respectivamente mecânico, forjador e torneiro, que tinham trabalhado para a Metalúrgica de Aveiro. O seu irmão Carlos era um excelente torneiro e Domingos Bóia, trabalhador exemplar, acumulou uma grande experiência profissional durante os vários anos em que desempenhou a função de ajudante de motorista nas embarcações de pesca de alto mar, onde aprendeu os segredos da manutenção dos equipamentos a bordo destas embarcações.

A capacidade empreendedora de Manuel Pereira Bóia, aliado aos conhecimentos do ofício dos seus irmãos Carlos e Domingos, permitiram à empresa ir ganhando expressão nesta área de negócio. O irmão Paulo, tinha entretanto criado a sua própria empresa que não viria a sobreviver.

No final da década de 30, a experiência acumulada na reparação dos mais diversos equipamentos permitiu à empresa entrar no negócio de construção de máquinas para a indústria naval, mais concretamente enroladores e guinchos de pesca, e para a indústria da madeira, chariots, serras e garlopas.

A entrada da empresa no sector da construção de máquinas para a indústria da madeira está relacionada com a existência de três serrações perto da fábrica que faziam a manutenção dos seus equipamentos na empresa. É neste período que começa também a fazer máquinas

para a indústria da pedra ornamental, aproveitando as sinergias inerentes à construção das máquinas que já fabricava.

Apesar do seu crescimento económico, os problemas de tesouraria acompanharam sempre o seu trajecto, por desequilíbrios entre os prazos de pagamento e de recebimento inerentes ao próprio negócio.

Em 1943, a empresa desloca-se para as suas instalações actuais e, neste mesmo ano, a sociedade é oficialmente instituída, com a publicação no Diário da Republica do seu Pacto Social. O capital da empresa fica repartido por dois sócios, Manuel Pereira Bóia, fundador e gerente da empresa, com 60% e pelo seu irmão Carlos Bóia com os restantes 40%, ficando a denominar-se Bóia & Irmão, Lda.

Neste local, a empresa divide-se em três secções, serralharia mecânica, fundição e máquinas ferramenta.

A empresa ganha nesta altura, grande notoriedade na construção de equipamentos, mais precisamente guinchos para navios. Os guinchos fabricados pela empresa chegaram mesmo a equipar o navio COSTEIRO III, construído pelos Estaleiros Navais de Lisboa que então eram geridos pelo grupo C.U.F. Alfredo da Silva, administrador do grupo, ficou impressionado com a capacidade técnica da oficina que tinha subcontratado, ainda para mais, por não ter nenhum engenheiro ao seu serviço. Durante vários domingos ali se deslocou pessoalmente, gratificando os seus operários, pelas horas extraordinárias que exigiam o cumprimento dos prazos acordados e pela qualidade do trabalho realizado².

Em 1948, falece Manuel Pereira Bóia e, por herança, a sua participação da empresa, é transferida para a sua esposa, Adelina Bóia na proporção de 50%, e os restantes em

² Campos (1988).

proporções iguais pelos três filhos do casal, Manuel o mais velho que tinha então cinco anos, António com três anos e José com dois anos.

A gerência da empresa fica a cargo do seu irmão Carlos Bóia. Foi nesta altura que começaram a surgir os primeiros conflitos familiares, já que a esposa do falecido Manuel Pereira Bóia, reivindicava o seu direito à gestão da empresa, uma vez que tinha ficado com a maioria do seu capital. No entanto, Carlos Bóia ficaria a gerir a empresa até ao final do ano de 1960, ano em que o tribunal decidiu passar a gerência da empresa para a responsabilidade de Adelina Bóia.

No início da década de 50 é instalada na região, mais precisamente em Cacia, a primeira fábrica de pasta de papel, designada por Companhia Portuguesa de Celulose, que mais tarde passou a denominar-se por Portucel Industrial de Cacia. A primeira caldeira desta fábrica é montada pela Bóia & Irmão sob comando do seu encarregado da secção de mecânica, Domingos Bóia, que seguia as ordens dos engenheiros Finlandeses ali deslocados para acompanhar a realização da obra.

Durante toda a década de 50 e 60, a empresa para além de continuar a construir máquinas para o sector Naval, Madeira e Pedra Ornamental, começava a orientar-se para a prestação de serviços na área de construção, manutenção e assistência metalomecânica, um mercado que começava a emergir na região. Contudo, o seu principal negócio continuava a ser a construção de máquinas.

A gerência da empresa entre os finais de 1960 e 1965 fica a cargo de Alfredo Silva, por decisão da sua sobrinha, Adelina Bóia. A partir desta data, é o seu filho mais velho, Manuel, na altura com 23 anos e recentemente formado em engenharia técnica de electromecânica, que fica a gerir a empresa com a ajuda de Manuel Marcelino da Silva, seu primo.

O encarregado geral passa a ser Manuel Morais, que entrara para a empresa em 1932, tornado-se um excelente mecânico, dominando também a utilização das máquinas ferramenta, em geral.

A década de 70 é o período em que a empresa ganha maior expressão no mercado. A construção de engenhos para cortar pedra ornamental, serras e chariots para a indústria da madeira e sobretudo guinchos para equipar navios contribuíram decididamente para a empresa se tornar uma das mais conceituadas na região.

Para além disto, dedicava-se ainda à manutenção industrial das empresas de celulose, mais concretamente a de Cacia (Portucel Industrial) e a da Figueira da Foz (Indústria de Celulose da Beira).

Com uma situação económica muito favorável e com uma situação financeira de grande liquidez, a empresa inicia os seus grandes investimentos em máquinas ferramenta. Compram-se frezadoras, tornos e mandriladoras do melhor que havia no mercado para a época. As máquinas de maior dimensão e que exigiam maiores investimentos, eram adquiridas por contrapartidas de contratos estabelecidos com as empresas de celulose para a manutenção dos seus rolos e prensas da máquina do papel e dos alimentadores dos digestores.

Ainda hoje, há empresas que recorrem à Bóia e Irmão para fazer certo tipo de trabalhos, que ninguém mais na região tem capacidade instalada para os fazer.

A gestão de recursos humanos na empresa era muito rígida. Muitos dos operários que trabalhavam na fábrica pertenciam à mesma família. Eram uma garantia de fidelidade, profissionalismo e dedicação, já que os seus familiares ensinavam-lhes o ofício e incutiam o espírito e a cultura da organização.

Por outro lado, como os salários praticados eram acima da média do mercado, todas as pessoas queriam trabalhar para a Bóia & Irmão, o que permitiu à empresa recrutar e fidelizar os melhores operários da região.

Em 1975, o segundo filho mais velho de Adelina Bóia, António, já licenciado em engenharia mecânica, começa a trabalhar na empresa, na área de construção de máquinas.

No final da década de 70 e início da década de 80, o volume de facturação por área de negócio começa a inverter-se. A posição dominante que ocupava até aqui o negócio de construção de máquinas, começa a ser substituída gradualmente pelo negócio da manutenção e assistência metalomecânica. Este negócio, devido à pouca concorrência que na altura a empresa sentia no mercado, gerou muitas receitas com importantes mais valias.

A empresa, para além das reparações dos equipamentos das indústrias de celulose que fazia na oficina, começava a ter operários seus subcontratados por estes clientes a trabalharem nas suas instalações durante vários meses consecutivos.

Nesta altura a empresa contava com mais de cento e quarenta operários no quadro.

No final da década de 80, com a mudança do seu encarregado geral, a empresa orientou-se definitivamente para o negócio da assistência e manutenção industrial. Era uma área que Leonides Martinho dominava, quer na indústria de celulosas, onde trabalhou muito tempo, quer na indústria de cimento.

A construção de máquinas foi sendo progressivamente relegada para segundo plano. No início da década de 90 contava com menos de 20% do volume de facturação da empresa.

No início de 1991 é inaugurado um pavilhão de 1.000 m² onde iria funcionar a secção de serralharia civil.

A partir desta data, a empresa fica com uma área coberta de produção de 4.000 m² repartidos por três pavilhões onde estão actualmente a funcionar quatro secções (serralharia civil, já referida, fundição, mecânica e máquinas ferramenta).

Em 1992, a empresa começa a sentir dificuldades mais sérias. Pela primeira vez desde 1962, apresenta resultados negativos e a partir daí, ano após ano, esta situação nunca mais se inverteria. A empresa foi-se mantendo no mercado pelo valor considerável de reservas que foi acumulando e que sucessivamente foram sendo utilizadas para financiarem estes resultados negativos.

Em 1993, termina o segundo processo judicial que envolveu a empresa e que mais à frente descreverei em pormenor as suas razões e consequências para a empresa. Adelina Bóia compra a participação de 40% de Carlos Bóia, que então tinha sido herdada pelo seu filho também de seu nome Carlos Bóia, licenciado em engenharia mecânica. A partir desta data, Adelina Bóia na posse da totalidade do capital social da empresa, decide distribuí-lo em participações de 30% por cada um dos seus três filhos, ficando com os remanescentes 10%.

A partir desta altura e uma vez que a empresa começava a atravessar uma situação crítica, o irmão mais novo José, licenciado em finanças e que fizera toda a sua carreira profissional no estrangeiro e em Lisboa, insatisfeito com a gestão da empresa do seu irmão Manuel, começa a participar nas reuniões de assembleia geral.

José tinha uma visão estratégica da empresa substancialmente diferente da do seu irmão, defendendo uma redefinição da estratégia da empresa, acompanhada por um processo de reestruturação interno, que implicaria fundamentalmente uma mudança da sua estrutura organizacional e uma alteração e integração dos sistemas de informação das áreas funcionais da empresa.

No entanto, Manuel nunca se mostrou receptivo às ideias defendidas pelo seu irmão, continuando a gerir intransigentemente a empresa à sua imagem.

Em Junho de 1994 entra para a empresa Mário Pereira, engenheiro de materiais e com uma larga experiência profissional na área de fundição de metais, com o objectivo de dinamizar a área de negócio da fundição e implementar o sistema de qualidade na empresa.

No final de 1994 sai o encarregado geral da empresa, Leonides Martinho, por motivos de discordância sobre algumas posições assumidas por Manuel Bóia.

Em Dezembro deste mesmo ano é contratado Miguel Cunha, que fica a exercer as funções de director de produção, criando pela primeira vez na empresa, o cargo de director de produção, em substituição da função de encarregado geral. A diferença residia essencialmente na componente comercial mais vincada na função de director de produção em detrimento do acompanhamento mais directo da realização de obras fora da empresa.

A área de negócio privilegiada por Miguel Cunha continua a ser a de assistência e manutenção metalomecânica.

No final do ano de 1997, a situação tinha chegado aos seus limites. José, antecipando a falência da empresa e a pedido da sua mãe, une-se com o seu irmão António e, em conjunto, ameaçam a posição de gerência do irmão mais velho.

Manuel, inconformado, move um processo judicial contra os seus irmãos, alegando falta de competência destes para gerir a empresa. O processo desenvolve-se e em Outubro de 1998, os dois irmãos, José e António, compram a participação no capital da empresa do seu irmão Manuel. Durante todo o processo, Adelina Bóia esteve sempre do lado dos seus dois filhos António e José, já que nunca aceitou o processo judicial movido pelo seu filho mais velho, contra os seus irmãos.

Neste ano, é alterado o Pacto Social da empresa, transformando-se numa Sociedade Anónima com um capital social de oitenta mil contos. A participação da então empresa Bóia & Irmão S.A., fica disperso pelos dois irmãos na proporção de 45% para cada um deles e pela sua mãe que fica com uma participação de 9,95%. São nomeados para administradores da empresa Adelina Bóia, António Bóia e José Bóia.

Esta decisão não foi fácil para José, uma vez que toda a sua actividade profissional estava concentrada em Lisboa, implicando, a sua vinda para Aveiro, alguns sacrifícios pessoais e familiares.

Quando termina o processo José desempenhava as funções de administrador numa das empresas do grupo Portugal Telecom. Desde esta altura até Junho de 1999, foi acumulando as funções de Director Geral da Bóia & Irmão, S.A. com as anteriores. Só a partir de Julho de 1999 se estabelece definitivamente em Aveiro, dedicando-se a tempo inteiro à gestão da empresa.

O seu irmão António, continuou a desempenhar as funções de director do gabinete de projecto e de I&D.

3.2.2. Manifestação dos Conflitos

3.2.2.1. Conflitos Familiares

A potencialidade de conflito numa família varia e depende da geração em que se encontra a empresa familiar. Nos seus anos de formação, a empresa familiar subjugava-se ao sistema familiar e aos princípios do negócio. Durante esta fase, as dinâmicas sociais são altamente orgânicas com todos os operários reportando directamente ao fundador e gestor da

empresa. A natureza informal das relações familiares é frequentemente transportada para a empresa, servindo de compromisso e de identificação com o sonho do fundador. À medida que a empresa começa a ficar mais madura e as suas formas de organização se tornam mais complexas, os conflitos familiares surgem mais facilmente na empresa, Danes *et alii* (1999). Na ausência do fundador, é lógico esperar que os níveis de conflito cresçam, Davis e Harveston (1999).

Na história da empresa Bóia & Irmão, distinguimos três períodos onde os conflitos familiares ganharam efectivamente maior dimensão, influenciando decididamente a gestão da empresa.

Primeiro Processo Judicial

O primeiro conflito surge precisamente com a morte do fundador da empresa, Manuel Maria Pereira Bóia, em 1948. O seu irmão Carlos Bóia, na posse de 40% do capital da empresa pressiona Adelina Bóia, para lhe vender 20% da sua participação.

Depois de ter utilizado todos os argumentos possíveis de pressão para ficar na posse da maioria do capital da empresa e não o tendo conseguido, move um processo judicial contra a viúva reivindicando a tutoria dos seus filhos que na altura eram todos menores.

Este processo tinha como principal objectivo provar a incapacidade de Adelina Bóia para gerir a empresa. Retirando-lhe o poder paternal sobre os seus filhos e assegurando a gestão da empresa, aumentaria a pressão sobre Adelina Bóia para lhe ceder a sua posição maioritária.

Durante este período Carlos Bóia fica a gerir a empresa e consegue provisoriamente que o tribunal lhe atribua a tutoria dos seus sobrinhos. No entanto, Adelina Bóia, apoiada pela maioria dos empregados de escritório e pelos encarregados da oficina, aguenta as pressões movidas pelo seu cunhado, nunca lhe cedendo a maioria do capital da empresa.

Em 1961 este processo judicial termina. O tribunal decide devolver a Adelina Bóia o poder paternal dos seus filhos, concedendo-lhe também o direito à gestão da empresa. Todos os argumentos levantados por Carlos Bóia foram considerados sem fundamento.

Segundo Processo Judicial

Em 1989 surge o segundo conflito familiar. Carlos Bóia, que herdara a participação do seu pai na empresa, move um processo contra a empresa Bóia & Irmão, por nunca ter recebido dividendos desta e pelos seus sócios gerentes receberem gratificações. A empresa desde 1962 apresentava resultados líquidos positivos e de acordo com o decreto-lei 280/87 de 8/7, que alterava o artigo 217 do Código das Sociedades Comerciais, a empresa era obrigada a distribuir metade dos lucros do exercício pelos seus sócios, salvo se:

- A retenção dos lucros fosse aprovada por 75% do capital social da empresa; ou
- O contrato social salvaguardasse uma cláusula que, respeitando os direitos dos sócios minoritários, permitisse deliberações diferentes.

Como nenhuma destas condições de exceção se verificava, Carlos Bóia teria deste modo direito a receber dividendos.

Desde 1965, altura em que Manuel Bóia assume a gestão da empresa, o poder de decisão fica concentrado nas suas mãos, uma vez que apesar de possuir apenas 10% do capital da

empresa, tinha uma procuração da sua mãe e dos seus irmãos que lhe conferiam o direito de os representar.

Durante os anos que geriu a empresa, Manuel Bóia teve como política nunca distribuir dividendos pelos sócios. O objectivo desta acção consistia em diminuir o interesse de Carlos Bóia pela empresa.

Apesar de comparecer nas reuniões de assembleia geral da empresa, Carlos Bóia não tinha capacidade para participar activamente na sua gestão por ter uma participação minoritária face à participação de 60% que Manuel Bóia representava. Para além disso, como era política da casa não distribuir dividendos, a sua participação na empresa ficava extraordinariamente limitada e com pouco interesse.

Em resposta à acusação, Manuel Bóia argumentou que a política de não distribuição de dividendos se devia a imperativos estratégicos, uma vez que o plano de desenvolvimento da empresa contemplava a realização de avultados investimentos essenciais ao reforço da sua capacidade competitiva no mercado.

O processo desenrola-se e em 1994 ambas as partes chegam a um acordo. Adelina Bóia e os seus filhos compram a participação de Carlos Bóia, ficando, assim, com a totalidade do capital da empresa.

Terceiro Processo Judicial

O último processo judicial nasce, tal como já foi referido, pela intransigência que Manuel Bóia mostrava quando o seu irmão José começou a querer discutir os problemas da empresa, que se agravavam de ano para ano.

No final do ano de 1997 Manuel inicia um processo judicial, alegando falta de competência dos seus irmãos para gerirem a empresa. Na posse de 60% do capital, os irmãos José e António, ameaçaram a posição minoritária de Manuel.

José, enquanto a empresa foi apresentando resultados positivos, nunca interferiu na sua gestão. Desde o momento que os resultados líquidos negativos se foram acumulando, a partir de 1992, a sua atitude alterou-se.

Apesar de nunca ter recebido nenhum dividendo nem qualquer outro tipo de remuneração, a empresa tinha para si não só um valor patrimonial, mas sobretudo um enorme valor estimativo, por ter sido fundada pelo seu pai com a ajuda da sua mãe. Não lhe passava pela cabeça perder todo este património.

Por isso e em conjunto com o seu irmão António, aceitou comprar a participação do seu irmão Manuel. Era a única forma de recuperar a empresa na sua perspectiva, uma vez que as suas tentativas de diálogo com o seu irmão Manuel, tinham sido sempre inviabilizadas por este.

O processo termina em Setembro de 1998, com o estabelecimento de um acordo entre ambas as partes. A participação de Manuel Bóia é adquirida pelos seus irmãos. Foi um processo difícil, porque Manuel não queria aceitar a sua saída da empresa. A sua relação com esta tinha mais de 30 anos.

3.2.2.2. Razões Subjacentes aos Conflitos

Todas as situações de conflitos são particularmente complexas, porque organizações sociais como é o caso em certa medida das empresas familiares são compostas por

indivíduos com sistemas de relações muito próximos, que têm diferentes e ao mesmo tempo comuns maneiras de construção da realidade e que, frequentemente, não partilham os mesmos interesses, valores e opiniões sobre as mesmas questões, Danes *et alii* (1999).

Uma das características que surge em comum ao primeiro e terceiro processo judicial anteriormente descritos é o facto de haver uma limitação ao exercício de poder do familiar que se encontra a exercer as funções de gestão, consequência da sua participação minoritária no capital social da empresa.

Esta situação gera conflitos, uma vez que, sendo o gerente detentor de uma participação minoritária na empresa, o seu objectivo passa por fazer os possíveis para adquirir uma posição maioritária, para poder exercer o controlo da gestão da empresa e por partilhar o menos possível os resultados desta com os seus familiares de graus mais afastados.

Os conflitos tornam-se evidentes quando os outros familiares detentores de participação na empresa, não estão a trabalhar nesta. Nestes casos as suas remunerações resumem-se à forma de dividendos caso sejam distribuídos, para além da parte da valorização patrimonial da empresa correspondente à sua participação.

O gestor acreditando nas suas competências e perspectivando sucesso para o negócio, tem incentivos para não partilhar os resultados do seu esforço pessoal com os outros familiares, na forma de distribuição de dividendos dos resultados líquidos da empresa.

Apesar de ser remunerado pelo exercício das suas funções na empresa, tenderá a achar injusto que os outros membros da família, que nada fazem para aumentar a riqueza da empresa, recebam ainda uma remuneração pelo facto de serem apenas detentores de uma participação do seu capital, que na maioria das vezes é obtida por herança, podendo desta

forma ter uma participação activa nas reuniões de assembleia geral da empresa, limitando o seu poder de decisão.

No caso concreto em estudo, verificamos que o primeiro processo judicial nasce nestas circunstâncias.

Carlos Bóia, após a morte do seu irmão e fundador da empresa, assume a gerência da mesma e faz os possíveis para obter a maioria do seu capital social.

Do mesmo modo, o terceiro processo judicial é movido pelas mesmas razões. Manuel não aceitava que os seus irmãos pusessem em causa a sua gestão, tendo avançado com propostas de aquisição da participação do seu irmão José. Desta forma ficaria na posse da maioria do capital da empresa, o que lhe conferia o direito de gerir a empresa à sua imagem.

O segundo processo judicial confirma parcialmente a evidência da segunda armadilha de Gallo e Ribeiro (1996), sobre a confusão dos fluxos económicos. Manuel Bóia representando a maioria do capital da empresa, adoptou uma política de não distribuição de dividendos, pois tinha como objectivo desvalorizar a participação de 40% que o seu primo detinha. Uma vez que representava a maioria do capital social da empresa, tinha do seu lado o poder de decisão.

Corbetta e Montemerlo (1999), na análise que fez a empresas familiares Italianas, confirma esta autoridade e inflexibilidade praticada geralmente pelos gestores das empresas familiares. Neste estudo concluiu que os gestores proprietários receiam em geral as mudanças de funções dos órgãos administrativos e a pouca liberdade na gestão da empresa. Estes receios provêm da pouca cultura empresarial ainda presente nos gestores destas

organizações, da concepção generalista da empresa como propriedade pessoal, não partilhada, e por uma falta de comunicação com entidades externas à empresa.

Danes *et alii* (1999), concluem que, para além da idade da empresa ou do negócio apresentar uma relação muito positiva e significativa com o aparecimento de tensões familiares, a riqueza da família contribui para explicar os conflitos familiares. Quando a riqueza ou os resultados do negócio são bons, as tensões familiares são baixas.

Esta evidência verifica-se também quando os resultados da Bóia & Irmão passam a ser negativos e José, com 30% do capital social da empresa, começa a ter um papel mais activo, por discordância de orientação estratégica da empresa. Manuel sente o seu poder ameaçado e envolve a família num conflito, que deu origem ao último processo judicial.

3.2.2.3. Consequências para a Empresa

Normalmente os conflitos familiares repercutem-se ao nível da gestão da empresa. No caso da empresa em estudo, essas repercussões foram profundas. Em 78 anos de actividade, a empresa viu-se envolvida durante 17 anos em processos judiciais. Se eliminarmos o período de tempo que correspondeu à gestão do fundador da empresa, uma vez que não se registou durante este período qualquer conflito e por serem invulgares o aparecimento de conflitos durante a primeira geração familiar, 33% do período de actividade da empresa foi vivida em conflito. Esta estatística demonstra bem a importância deste tipo de problemas, evidenciado no segundo capítulo como característicos neste tipo de empresa.

Durante a gestão de Manuel, mais concretamente na década de 70 e 80, a empresa ultrapassou as suas dificuldades financeiras e começou a conquistar uma posição sólida no mercado, por um aumento importante do seu volume de negócios.

Por consequência da política prosseguida de não distribuição de dividendos, a certa altura, a gerência começou a ter preocupações quanto à apresentação de lucros elevados ao sócio Carlos Bóia. Esta situação provocou grandes distorções ao nível da gestão da empresa.

Uma das consequências mais imediatas, foi a desvirtualização do objectivo da empresa de maximização do lucro. A empresa durante este período, privilegiou os aspectos sociais da organização por consequência desta política.

À medida que o volume de facturação foi aumentando e as margens permaneciam razoáveis, a empresa começou a distribuir prémios elevados de produtividade. Durante o ano de 1990, a gerência decide mesmo distribuir dezoito vencimentos aos seus empregados, demonstrando um sentido democrático e transparente neste tipo de acções, uma vez que efectuava estas remunerações a todos os seus empregados, sem qualquer tipo de discriminação. Aliás, esta atitude confirma a tese das características culturais já referidas e subjacentes a este tipo de organizações.

Não admira pois que a empresa durante este período, tivesse ao seu serviço os melhores operários da região, o que lhe permitiu consolidar definitivamente no mercado o seu estatuto de empresa com qualidade. Em 1992 é nomeada PME - Prestígio, apesar de neste ano já se encontrar numa fase descendente ao nível dos seus resultados.

Num estudo realizado por Donckels e Lambrecht (1999), em que entrevistaram 1.030 directores gerais de empresas Belgas com menos de 100 trabalhadores, concluíram que as empresas familiares são menos orientadas para o crescimento³ que as não familiares.

Estudos semelhantes realizados para a Escócia, Espanha, Irlanda do Norte e Itália, confirmam também esta tese, identificando como causas principais desta atitude a aversão

³ Crescimento definido como aumento das vendas.

ao risco económico, relutância de associação com outros parceiros na participação do capital da empresa, dificuldade em contratar novos directores, problemas com mudanças organizacionais e pressões financeiras.

Sendo a menor propensão para o crescimento de facto uma característica geral das empresas familiares, no caso da empresa Bóia & Irmão, esta situação ainda foi agravada pelos conflitos familiares, mais concretamente pela política de distribuição de dividendos prosseguida.

Outra das consequências repercutiu-se ao nível da política de investimentos. Os elevados investimentos em equipamentos produtivos efectuados no final da década de 70 e 80, não são alheios também a esta situação. Apesar de alguns equipamentos adquiridos terem sido importantes na manutenção de vantagens competitivas, outros foram adquiridos sem terem associada qualquer política de investimentos pré-definida. Era preciso gastar o dinheiro que a empresa acumulara antes do fim do exercício contabilístico.

A empresa foi uma das primeiras na região a adquirir o software de desenho me-10 e me-30 da Hewlett Packard, a funcionar em três terminais ligados em rede, no seu gabinete de projecto. Foi uma ferramenta importante para o desenvolvimento do projecto de máquinas e para outro tipo de serviços que a empresa começou a prestar.

Mas ao contrário deste investimento, foram realizados outros sem qualquer racionalidade económica.

Contudo, há ainda uma situação que merece um comentário adicional. Grande parte do crescimento da empresa verificou-se num período de elevada inflação no nosso país. Há, na gestão de Manuel, um efeito de ilusão monetária e aquilo que poderia parecer, à primeira vista, uma gestão de sucesso, geradora de fortes fluxos monetários era, na

verdade, uma gestão deficiente, incapaz de gerar meios suficientes para garantir um sólido crescimento futuro.

Os anos seguintes mostraram, claramente, a falta de meios financeiros próprios e dificuldades de recurso ao crédito no sentido de reposicionar a empresa num processo de actualização e crescimento. A política de não distribuição de dividendos impediram os sócios de poderem, querendo, guardar reservas pessoais para injectar na empresa quando tal se tornou necessário.

3.2.3. Gestão Tradicional da Empresa

Na caracterização da gestão da empresa Bóia & Irmão, desde 1965 até ao final do ano de 1998, período que correspondeu à gerência de Manuel Bóia, analisou-se a sua forma de liderança, organização interna e estratégia definida. O objectivo desta análise é demonstrar os erros cometidos na gestão desta empresa em particular, mas que consideramos serem problemas que surgem com maior ou menor intensidade neste tipo de organizações em geral. Verificar até que ponto as cinco armadilhas consideradas por Gallo e Ribeiro e apresentadas no segundo capítulo, se manifestaram no caso real em análise.

3.2.3.1. Liderança

Dyer cit. Sorenson (1999), num estudo realizado a um conjunto de empresas familiares, observou que a maioria delas tinha uma forma de liderança do tipo autocrática.

Resultados semelhantes retirou Dean cit. Sorenson (1999) no seu estudo, verificando que numa amostra de 234 empresas familiares entrevistadas, 53% seguiam uma liderança autocrática, 31% de compromisso, 23% de consenso e apenas 2% de mediação.

Os líderes autocráticos retêm a informação, exercem com autoridade a decisão e atribuem uma grande preferência às opiniões de um grupo restrito de familiares. Este tipo de liderança tende a focar-se num limitado conjunto de assuntos, reproduz menores resultados para a empresa e gera relações de conflito, Sorenson (1999).

Segundo o mesmo autor, os resultados do seu estudo realizado a 59 empresas familiares Belgas, sugerem que os conflitos familiares são geridos de melhor forma e os resultados da empresa são superiores, nos casos em que existem elevados níveis de colaboração e de compromisso. Este tipo de liderança, que promove o diálogo, que respeita a opinião das várias pessoas envolvidas no processo e não receie a adaptação, é a melhor estratégia para gerir os conflitos familiares que surgem no seio deste tipo de empresas.

De facto, não foi esta atitude que caracterizou a liderança da empresa durante o período em análise. Nitidamente que a empresa Bóia & Irmão foi um caso típico em que esteve presente uma liderança do tipo autocrática.

O ponto de vista que sempre prevaleceu na empresa foi o de Manuel Bóia, que considerava a opinião do seu primo Manuel Marcelino, seu homem de confiança, que desempenhava as funções de responsável pelo departamento de compras, facturação e de recursos humanos.

Para além deste, o cônjuge e outros conselheiros de confiança pertencentes à família, que não trabalhavam na empresa, tinham também um papel de influência significativo nas suas decisões.

Enquanto a empresa foi gerando resultados, as pressões familiares nunca se manifestaram intensamente, com a excepção do caso do primo Carlos Bóia.

O seu irmão António, licencia-se em engenharia mecânica pelo IST em 1971. Realiza um estágio em Bruxelas numa empresa de construção de máquinas para madeira e após este, um outro nos estaleiros navais do Mondego. Em 1975 começa a trabalhar na empresa na área de projecto de construção de máquinas. A sua relação com a gestão da empresa foi sempre passiva. Não era a sua área. O seu interesse e especialidade era o projecto e a mecânica, onde se revelou um excelente profissional e como tal, reconhecido interna e externamente como o quadro mais qualificado da empresa.

O irmão José, depois de se licenciar em Finanças pelo ISCEF em 1969, iniciou a sua actividade profissional no estrangeiro, como analista de mercado do Fundo de Fomento de Exportação, tendo nesse organismo sido nomeado director da delegação de Praga e nessas circunstâncias adido comercial junto da embaixada de Portugal. Em 1980, integrou os quadros da Marconi em Lisboa e permaneceu no grupo Portugal Telecom até 1999, onde exerceu cargos de direcção e administração. Teve, por estas razões, uma relação física distante da empresa que não lhe permitiam um acompanhamento muito directo.

Por outro lado, a empresa apresentava resultados positivos e acima de tudo confiava na instituição família. Apesar disto, durante a década de 80, José tentou várias vezes conversar com o seu irmão Manuel sobre a estratégia da empresa, uma vez que, no seu entender, a empresa já apresentava sintomas claros de algumas dificuldades. Os lucros da empresa começavam a resultar fundamentalmente das suas aplicações financeiras, dado que os seus resultados operacionais passaram a ser mínimos. Contudo estas tentativas de participação nos destinos da empresa nunca foram compreendidas por Manuel e as suas

insistências também nunca foram persuasivas. Não estava na sua mente criar uma situação de ruptura familiar.

Houve, portanto, uma situação de acomodação dos outros dois sócios no que se refere à gestão da empresa. Manuel, com uma procuração da sua mãe e dos seus irmãos, detinha o poder total na organização.

Esta situação altera-se a partir de 1994, com a conclusão do segundo processo judicial. José, na posse de uma participação de 30% do capital social da empresa e com esta a apresentar resultados negativos, começa a ter uma participação mais activa. A partir desta data a situação de confronto passa a ser inevitável.

De facto, a liderança do tipo autocrático estabelece uma barreira intimidatória que dificilmente é derrubada sem gerar uma situação de conflito. Foi o que realmente aconteceu.

José e António fizeram tudo para evitar a situação de conflito. Inclusive contrataram um consultor especialista na temática de empresas familiares, para falar com o seu irmão Manuel, no sentido de, em conjunto, fazerem um diagnóstico da situação competitiva e traçar uma linha de orientação estratégica para o futuro da empresa. Esta acção foi em vão. Depois de reunir com Manuel, o consultor apercebeu-se da dificuldade da situação. Segundo ele já era tarde e impossível alterar o rumo dos acontecimentos. Para Manuel, a única pessoa que tinha competências para decidir sobre o futuro da empresa, mais concretamente sobre a sua estratégia, era ele.

Outra atitude que demonstra esta autocracia é a forma premeditada como António Paulo, seu filho, vem trabalhar para a empresa, sem qualquer comunicação prévia aos outros

sócios da empresa. Para Manuel, esta era uma decisão de gerência e portanto no seu entender não tinha que participar obrigatoriamente a sua decisão com ninguém.

3.2.3.2. Organização Interna

A empresa Bóia & Irmão apresentava neste âmbito grandes lacunas. A sua estrutura organizacional era desajustada, não havia definição clara de funções e de sistemas de avaliação. Ao nível dos sistemas de informação, apesar desde muito cedo estarem a funcionar na empresa, a sua utilização era limitada a determinadas áreas funcionais da empresa. A análise de informação era rara e quando se fazia era alimentada por inputs pouco credíveis, devido à falta de rigor e controlo na sua introdução no sistema.

Estrutura Organizacional

Até 1994, havia um organograma definido em função dos quadros da empresa. A estrutura da empresa era muito simples, com poucas chefias intermédias. Só a partir desta data se começou a definir um organograma por funções em virtude da decisão da gerência de implementar o sistema de qualidade sob a norma portuguesa EN ISO9002.

A tentativa de implementação deste sistema não resultaria por um conjunto variado de motivos, todos relacionados com a grande resistência à mudança da organização.

Mário Pereira em conjunto com um consultor do ISQ, depois de um trabalho exaustivo de levantamento dos procedimentos da empresa, redefiniram-nos de modo a torna-los mais eficientes. Os problemas começaram a surgir aquando da sua implementação.

O apoio incondicional da gerência, fundamental na implementação deste tipo de processos, não se manifestou. Manuel dizia que estava preocupado com a situação difícil que a empresa estava a atravessar, e portanto a qualidade, não era para ele uma questão prioritária.

Esta falta de apoio e de abertura de Manuel, verificava-se de um modo geral por toda a organização. A empresa devido a esta situação e, também, à antiguidade e baixa escolaridade dos seus quadros, principalmente das suas chefias, tornou-se também ela avessa à mudança.

Todos estes condicionalismos impossibilitaram de facto a implementação deste sistema de qualidade.

Outro problema real prendia-se com a falta de comunicação interdepartamental.

Cada departamento funcionava isoladamente e não havia uma preocupação de troca de informação, opiniões e perspectivas entre eles. Esta situação agrava-se com a deterioração das relações entre os irmãos António e Manuel.

Sistemas de Informação

Os equipamentos informáticos datam na empresa desde o início da década de 80.

Em 1980, é adquirida uma rede informática a funcionar em seis terminais, que integrava os módulos de contabilidade, gestão de *stocks*, vencimentos, facturação e custeio de obras. Este sistema fica a funcionar na empresa até Agosto de 1999.

No final de 1995, a empresa adquire uma nova rede para substituir o sistema anterior que já se encontrava desactualizado. No entanto, só nos finais de 1996 é que começa a funcionar e apenas com o módulo de contabilidade e de vencimentos.

Em 1996, entra para a empresa António Paulo, com o objectivo de assumir a transferência das funções desempenhadas por Manuel Marcelino, que já tinha atingido a idade da reforma.

O desenvolvimento em curso dos restantes módulos do sistema adquirido termina. António Paulo decide substituí-lo por um sistema novo. Apesar de estar à pouco tempo na empresa e não ter, portanto, um conhecimento profundo sobre as suas especificidades, decide, apoiado pelo seu pai, comprar um software integrado de gestão.

Apesar da sua história na empresa, os sistemas informáticos nunca desempenharam um papel fundamental no aumento da eficiência administrativa e de apoio à gestão da organização. Salvo algumas excepções, aumentaram mesmo a burocracia interna, por duplicação da realização de certas tarefas.

As únicas áreas da empresa que utilizaram e tiraram partido do primeiro sistema informático foram a contabilidade, o gabinete de projecto de máquinas e os armazéns, apesar das suas enormes potencialidades irem para além destas funções. Era um sistema versátil e tinha a vantagem de qualquer parametrização poder ser realizada pelo responsável de informática da empresa, que conhecia profundamente o sistema.

Manuel Marcelino era completamente avesso à informática. Era a pessoa que acumulava mais funções na empresa, mas desempenhava-as sem recurso a qualquer sistema. Fazia o controlo da facturação, *stocks*, custeios e vencimentos manualmente.

Apesar disto, os dados referentes às entradas e saídas de stocks eram introduzidos no sistema e o controlo dos custos de mão-de-obra de cada obra. No entanto, esta informação raramente era analisada pela gerência da empresa. As análises eram, fundamentalmente, realizadas por Manuel Marcelino, que confiava apenas nos seus apontamentos.

As únicas obras analisadas eram aquelas que não tinham orçamento. Nestes casos o preço era determinado após o levantamento de todo o custeio da obra (mão-de-obra, matérias-primas e subsidiárias ...), acrescido de uma margem definida por ele. Os custos de mão-de-obra eram obtidos informaticamente, mas todos os outros custos associados eram determinados manualmente.

Custear apenas as obras não orçamentadas provocou, muitas vezes, distorções significativas nos preços praticados que chegaram mesmo a causar problemas comerciais à empresa. Geralmente os encarregados de cada secção sabiam quais eram as obras que não eram orçamentadas e imputavam nestas mais horas de mão-de-obra do que aquelas efectivamente utilizadas, por transferência de outras obras que eram orçamentadas, e portanto com preços pré-determinados. Esta situação provocou um inflacionamento exagerado de preços praticados em alguns produtos e serviços, o que também ajudou ao surgimento de novas empresas no mercado nestas áreas de negócio.

Com a entrada para a empresa de António Paulo, pensava-se que a utilização de sistemas de informação seria mais potenciada. Tal não viria a suceder.

A sua decisão de aquisição de um sistema integrado de gestão revelou-se um acto irresponsável e irracional de gestão, essencialmente por dois motivos.

Em primeiro lugar, porque tinha sido adquirido um sistema integrado de gestão recentemente, que estava a ser desenvolvido pelo quadro da empresa que tinha

parametrizado todo o sistema informático anterior. Para além dos seus conhecimentos informáticos, era uma pessoa que trabalhava há vinte e cinco anos na empresa, tendo por isso um conhecimento profundo de toda a organização e das suas necessidades informáticas. António Paulo toma a decisão sem consultá-lo e sem mostrar qualquer interesse sobre a implementação do sistema que estava em curso na empresa.

Em segundo lugar, porque não envolveu ninguém neste processo, o que provocou um sentimento de frustração para aqueles que estavam a desenvolver o sistema anterior e um sentimento de incerteza para todos os quadros da empresa que não sabiam o que iria acontecer.

António Paulo não teve sensibilidade, competência e noção das exigências de um processo desta natureza. As consequências desta decisão e a forma como foi conduzido todo o processo tiveram um impacto muito negativo na organização. Para além dos custos financeiros, os custos organizativos foram inquantificáveis. O sistema apesar de ter ficado instalado, nunca substituiu o anterior. O sistema antigo continuava a ser o preferido. As pessoas não se sentiam apoiadas, motivadas e nunca tiveram a coragem para abandonar a aplicação anterior, duplicando muitas vezes a execução de certas tarefas.

3.2.3.3. Estratégia

Do ponto de vista estratégico penso que a empresa seguiu o caminho mais fácil e com menos perspectivas de médio/longo-prazo.

No início da década de 90, a área de negócio de assistência e manutenção metalomecânica representava cerca de 90% do volume de facturação da empresa. Foi esta a área de negócio privilegiada pela gerência da empresa. A área de negócio de construção de máquinas tinha

sido praticamente esquecida por Manuel, apesar do seu irmão António continuar a desenvolver alguns projectos para os clientes mais fiéis que continuavam a preferir as máquinas de marca Bóia.

Do ponto de vista estratégico, privilegiar esta área de negócio, em detrimento da construção de máquinas, foi hipotecar a imagem de marca e, portanto, a diferenciação que a empresa tinha conquistado durante anos, para uma área de negócio em que o preço é indiscutivelmente a variável mais valorizada pelo cliente. De acordo com as estratégias de Porter (1998), foi passar de uma estratégia diferenciadora de nicho, para uma estratégia de volume indiferenciada.

A manutenção industrial foi de facto uma área de negócio que proporcionou à empresa um aumento do volume de negócios importante durante a década de 70 e a década de 80, com boas margens. Durante este período a concorrência era limitada na região e a empresa tinha algum poder de mercado, pela capacidade instalada de equipamentos que dispunha e pela qualificação dos seus profissionais. Os clientes encomendavam os trabalhos sem qualquer pedido de orçamento. No final do trabalho, apurava-se o custo total da obra, acrescentava-se uma margem significativa e facturava-se.

No final da década de 80, consequência da atractividade do sector e das reduzidas barreiras à entrada, a concorrência começa a aumentar, surgindo várias empresas especializadas nesta área de negócio.

De facto, este era um negócio essencialmente de mão-de-obra com pouca especialização. Construir um pavilhão, contratar um encarregado experiente e alguns serralheiros, era suficiente para abrir uma empresa nesta área. Geralmente eram encarregados de outras empresas que saíam e abriam a sua própria empresa.

No início da década de 90, as forças competitivas do sector alteram-se substancialmente. A concorrência aumenta significativamente e como consequência o poder negocial dos clientes começa a ser exercido. Os grandes produtores de cimento, pasta de papel, cerâmicas e petroquímicas, começavam a exigir aos seus fornecedores a realização de orçamentos para a execução das suas obras de manutenção.

Foi a partir desta altura que a empresa começa a perder a sua posição dominante. Nos trabalhos de manutenção industrial com forte componente de trabalhos de serralharia civil, a imagem de marca da empresa passou a não ser tão importante. Só o foi enquanto não havia concorrência no mercado. A partir do momento que começaram a surgir mais empresas, a variável preço começou a ser a mais importante para o cliente. As empresas que apresentavam os melhores orçamentos eram aquelas que realizavam normalmente os trabalhos. As margens começaram a diminuir drasticamente e os prazos de pagamento a aumentar, situando-se em média a 90 dias.

Como consequência, a empresa começou a ser menos competitiva, porque não estava preparada e vocacionada para esta alteração estrutural das forças competitivas do mercado. As empresas que surgiam no mercado, especialmente direccionadas para este negócio, com custos de estrutura inferiores, revelavam-se mais competitivas.

Onde a empresa continuava a ter uma posição importante era nos trabalhos de assistência mecânica e de maquinagem. Neste tipo de trabalhos, a competência dos operários e os equipamentos instalados, ainda eram valorizados. Eram trabalhos que envolviam reparações de equipamentos muito caros e que exigiam, por isso, operários muito qualificados e máquinas ferramenta com alguma capacidade.

No entanto, mesmo parte deste negócio, a empresa foi perdendo para algumas empresas concorrentes. Apesar da empresa Bóia & Irmão realizar de uma maneira geral bem estas

reparações, empresas concorrentes começaram a estabelecer contactos com os fabricantes internacionais destes equipamentos no sentido de obterem formação e licenças exclusivas para a sua manutenção.

A agravar esta situação, no início da década de 90, surge a recessão económica internacional e as indústrias mais afectadas, cimenteiras e de pasta de papel, diminuem significativamente os seus orçamentos de manutenção, repercutindo-se esta recessão pelo sector da assistência e manutenção metalomecânica em geral.

A empresa, por não ter tido a capacidade de antecipar a evolução do mercado, não criou as condições para poder ser competitiva neste sector de actividade. Acomodou-se à sua posição de domínio consolidada durante a década de 70 e 80.

As suas instalações tinham-se tornado antiquadas. O edifício com cerca de 50 anos de idade, tinha crescido por anexações, ficando com um *lay-out* produtivo desajustado e muito ineficiente.

Os custos de estrutura, por outro lado, eram elevados. Os salários praticados pela empresa eram, em média, superiores aos praticados pelo mercado e a pouca utilização de sistemas informáticos aumentava a ineficiência administrativa.

Onde a empresa tinha condições de manter uma forte presença no mercado neste sector de actividade era na área de manutenção mecânica e de máquinas ferramenta. Estas eram as áreas mais nobres dentro da manutenção industrial. Eram aquelas que acrescentavam maior valor ao cliente e que exigiam mais qualificações. Contudo, por opções estratégicas, esta área também foi preterida, tendo sido despedidos excelentes mecânicos e operadores de máquinas ferramenta.

A empresa caiu, de facto, na armadilha de um posicionamento intermédio que Porter (1980) definiu como “stuck in the middle”.

Por um lado, a sua imagem de marca e reputação, conquistada durante anos no mercado através da construção de máquinas, tinha sido desvalorizada pelo negócio de assistência e manutenção metalomecânica. Por outro lado, não conseguiu acompanhar e adaptar-se à evolução do mercado, tornando-se pouco competitiva no negócio para o qual se tinha direccionado.

A crítica à decisão estratégica não está no facto de a empresa ter se direccionado para a área da manutenção industrial, mas antes pelo facto de não ter criado condições para se tornar competitiva neste sector de actividade.

Contudo, as áreas de negócio estratégicas da empresa, onde a empresa poderia tirar partido da sua reputação no mercado, eram as áreas de construção de máquinas, manutenção mecânica e prestação de serviços de máquinas ferramenta. Áreas de negócio que acrescentam maior valor ao produto final, sendo por isso mais valorizadas pelo cliente, e onde a empresa tinha conquistado uma posição dominante.

3.2.4. Profissionalização da Gestão da Empresa

3.2.4.1. Fase de Transição

O período que decorreu entre o mês de Outubro de 1998 e o mês de Junho de 1999, foi uma fase crítica para a empresa.

Manuel, depois de sair da Bóia & Irmão, constituiu uma nova empresa de manutenção e assistência metalomecânica. Começa então a prestar serviços a alguns clientes da empresa

Bóia e Irmão, iniciando um processo de descredibilização desta no mercado. Manuel, enquanto sócio-gerente da Bóia & Irmão, acumulava as funções de director comercial da empresa, tendo por isso estabelecido e consolidado uma importante rede de contactos.

A empresa Bóia & Irmão, ressentindo-se desta situação, sofreu uma queda acentuada no seu volume de facturação na área de negócio de assistência metalomecânica durante o ano de 1999. Como consequência, os resultados da empresa agravaram-se, uma vez que esta área de negócio representava cerca de 90% do volume total de negócios da empresa.

Uma grande lacuna da empresa era a sua falta de informação de gestão. Não era possível gerir a empresa na falta de um conjunto de informações básicas, como por exemplo o valor das margens da empresa por cada área de negócio e, dentro destas, por sector de actividade, o peso relativo de cada rubrica de custo no total de custos, volume de negócios por cada secção da empresa, percentagem de peças defeituosas... .

A informação existente resumia-se à facturação e a alguns custeios de pequenas obras. No caso das obras maiores, a empresa realizava orçamentos, pelo que não havia preocupação de fazer o seu custeio.

Face a estes dois condicionalismos, a falta de trabalho e a pouca informação de gestão existente na empresa, obrigaram a nova administração da empresa atacar prioritariamente estas duas lacunas. Era fundamental. aumentar a eficiência administrativa e agir comercialmente.

Ao nível administrativo, a administração decidiu aproveitar o sistema adquirido por António Paulo e que já estava instalado na empresa mas a funcionar muito limitadamente. Apesar de estar longe de ser o sistema ideal, devidamente explorado poderia colmatar grande parte das lacunas de informação da empresa.

Os terminais de recolha de informação instalados pela fábrica, que tinham como função processar o número de obra que cada operário e respectiva máquina se encontram a trabalhar, começaram a ser utilizados. Este processo envolveu a realização de acções de formação aos operários e de vários testes experimentais por secção. Apesar da baixa escolaridade dos empregados, não houve de uma maneira geral resistência à implementação deste sistema. Os únicos problemas que surgiram foram ao nível do seu software, uma vez que esta funcionalidade do sistema nunca tinha sido utilizada.

Os custos de materiais realizados manualmente, passaram a ser processados informaticamente, integrados no módulo de stocks.

O tempo de realização dos custeios das obras, diminuiu drasticamente, e começou-se a fazer o controlo de custos de todas as obras, independentemente destas serem ou não orçamentadas. Como consequência, a facturação passou a estar em dia e houve um aumento de eficiência administrativa significativa, reduzindo-se o número de três para apenas um efectivo a desempenhar estas funções.

De referir que durante este processo, o envolvimento da gestão de topo foi incondicional, chegando mesmo a reunir várias vezes com encarregados de cada secção, explicando-lhes a importância para a empresa da implementação deste sistema.

No que diz respeito aos procedimentos da empresa, fez-se o seu levantamento e representação em diagramas, discutiram-se os seus circuitos e sistemas de controlo em reuniões de direcção e implementaram-se as alterações.

Ao nível comercial, traçou-se um plano de actuação, não só para os clientes da empresa, mas também para clientes de outros sectores de actividade. Este plano de acção visava essencialmente recuperar a credibilidade da empresa junto dos seus clientes na área de

assistência metalomecânica e diversificar a prestação de serviços nesta área de negócio para outros sectores de actividade.

Era importante para a empresa diversificar a sua actuação para outros sectores de actividade nesta área de negócio, porque a sua dependência das indústrias tradicionais dos cimentos e da pasta de papel, para as quais sempre se direccionou, era muito grande. Para além disso, a concorrência nestes sectores é muito intensa e o poder negocial destes clientes, como já foi referido, é muito significativo, pelo que estes dois factores contribuem decisivamente para um esmagamento das margens deste negócio.

No final do ano de 1999, a administração já estava em condições de traçar o plano de desenvolvimento da empresa para um horizonte de cinco anos e foram definidos objectivos operacionais para o ano 2000. Estes objectivos depois de discutidos com a direcção de produção e com os seus técnicos, foram aprovados em reunião de direcção.

O plano perspectiva atingir um volume total de facturação de 620 mil contos para o ano 2000, superior ao *break-even point* então estimado da empresa de 590 mil contos. Objectivo ambicioso face ao volume de negócios de cerca de 400 mil contos obtidos em 1999.

3.2.4.2. Objectivos Estratégicos

Do ponto de vista estratégico, estão a decorrer alterações significativas na empresa. A nova administração redefiniu a estratégia da Bóia & Irmão, e decidiu orientar a empresa para a área de negócio de construção de máquinas para a indústria de pedra ornamental (máquinas de cortar e polir mármore e granito) e para a indústria naval (guinchos, enroladores de

redes e molinetes), diminuindo desta forma a sua grande dependência do negócio da assistência e manutenção industrial.

Este objectivo estratégico tem subjacente uma aposta estratégica na diferenciação destes equipamentos, que passa por aumentar as competências distintivas, através da incorporação de actividades com maior valor acrescentado na cadeia de valor da empresa. Neste âmbito, a administração está a fazer esforços no sentido de voltar a potenciar a imagem de marca da empresa conquistada durante décadas, através de introdução de automatizações nas máquinas manuais existentes e elaboração de novos projectos para construção de outras máquinas. O desenvolvimento do gabinete de projecto será fundamental em todo este processo.

Subjacente à concretização deste objectivo, está também a importância da função de assistência após venda de máquinas que a empresa continuou a prestar aos seus clientes.

Embora o negócio da construção tenha diminuído significativamente, a assistência após-venda permitiu à empresa continuar a ter um contacto muito directo com o mercado e a perceber a sua evolução.

Neste âmbito, e muito recentemente, a empresa decidiu estabelecer contactos com a Universidade de Aveiro e a AIMMAP, no sentido de encontrar formas de colaboração futuras com estas entidades.

Relativamente à construção de equipamentos de convés, foram feitos esforços comerciais, que resultaram na recente aceitação da empresa no grupo de empresas incluídas no projecto SUBNACE. Este projecto tem como objectivo revitalizar a indústria naval em Portugal. Pretende-se que a construção dos doze navios patrulha para a marinha portuguesa, a cargo dos Estaleiros Navais de Viana do Castelo, incorpore o máximo de

subcontratação nacional possível. Neste âmbito, a empresa Bóia & Irmão fornecerá, para além de peças fundidas e de construção soldada para estas embarcações, também equipamentos de convés (guinchos e molinetes).

Este projecto inclui ainda um conjunto de contrapartidas que visam estimular a exportação destes equipamentos para países da União Europeia e ainda apoios financeiros no âmbito do Programa Operacional da Economia.

De facto, a integração da empresa neste projecto assume-se como uma oportunidade única para a Bóia & Irmão se assumir definitivamente como construtor de máquinas para esta indústria. Os apoios envolvidos neste projecto serão vitais para o estímulo das competências distintivas, fundamentais para a sustentabilidade de um forte posicionamento competitivo da empresa neste mercado.

De referir que, apesar das boas perspectivas futuras que se antevêm para a empresa na consecução dos seus objectivos estratégicos, estes são processos lentos, envolvendo alterações profundas na estrutura e modo de funcionamento da organização.

Para a concretização destes objectivos a médio/longo-prazo, era fundamental a empresa ganhar alguma saúde económica e financeira no curto-prazo como forma de recuperar alguma credibilidade no mercado, principalmente junto de entidades bancárias, fundamentais neste processo de reestruturação da empresa.

Por isso, optou-se no curto-prazo por recuperar mercado na área de negócio de assistência e manutenção metalomecânica, como anteriormente descrito. Era o negócio que poderia contribuir mais rapidamente para alavancar a empresa, criando condições base para implementação da estratégia definida.

3.2.4.3. Primeiro Semestre de 2000

Os esforços realizados durante o ano de 1999, começaram a ter resultados concretos a partir de Janeiro do ano 2000. A empresa começou a ser consultada para a realização de mais trabalhos de assistência metalomecânica.

Ainda durante o ano de 1999, as tentativas comerciais no sentido de diversificar a actuação da empresa para outros sectores de actividade, nomeadamente para o sector ambiental, também se efectivaram. Durante o ano de 1999, a empresa executou tubagens de condução de fluidos e montagem de equipamentos em Estações de Tratamento de Águas Residuais (ETAR's) e filtros de mangas industriais para despoluição de ar, conquistando uma posição importante neste mercado com grande potencial de crescimento nos próximos anos e onde as relações de parceria são mais valorizadas pelo cliente.

No final do primeiro semestre do ano 2000, os resultados eram bastante animadores. A empresa conseguiu recuperar volume de facturação nos clientes que tinham penalizado a empresa durante o ano de 1999 e, ao mesmo tempo, tinha conseguido consolidar a sua posição no mercado emergente do ambiente.

Os objectivos traçados no final de 1999, estavam a ser cumpridos e mesmo ultrapassados para algumas áreas de negócio. A empresa apresentava mesmo um volume de negócios na área de assistência metalomecânica superior ao estimado para alguns sectores de actividade.

Outro resultado importante prende-se com o facto deste aumento do volume de facturação ter tido repercussões positivas ao nível dos resultados da empresa.

A empresa aumentou o seu nível de receitas, mas não diminuiu para isso as margens praticadas. Em contraste com alguns anos anteriores, em que a empresa se aproximou do

volume de facturação atingido no primeiro semestre de 2000, verificamos que o nível de resultados está a ser substancialmente maior neste ano.

Com uma carteira de encomendas já completa até finais de Outubro de 2000, tudo indica que a empresa atingirá, este ano, o seu volume máximo de facturação de sempre. Em anexo apresentamos as demonstrações financeiras sucessivas da empresa desde 1990 (balanços e demonstrações de resultados), já com valores correspondentes ao primeiro semestre do ano 2000, (Quadros A 2 e A 3).

Para além do aumento da eficiência operacional em certas actividades administrativas e de uma mais intensa e diversificada actividade comercial, houve outro factor que facilitou a consecução destes objectivos de curto-prazo. Este factor foi a diminuição dos custos de mão-de-obra relativa da empresa que se verificou durante a década de 90.

A partir de 1992, ano em que a empresa apresenta já resultados operacionais negativos, até 1996, Manuel Bóia decide acabar com os prémios distribuídos pelos trabalhadores e não procede a qualquer aumento salarial. Os salários ficaram congelados durante quatro anos. No final da década de 90, a empresa já não praticava os melhores salários da região. A situação tinha-se invertido, o que aumentou a competitividade da empresa neste mercado onde o custo de mão-de-obra especializada é crítico.

O clima de insegurança e de pessimismo que afectou a empresa durante o ano de 1999, estava a ser ultrapassado. O envolvimento na fixação de objectivos para o ano 2000 de todos os departamentos, acompanhado pelo crescimento do volume de facturação, aumentaram a confiança no processo de reestruturação em curso e a motivação geral dentro da empresa.

3.2.4.4. Desafios Futuros

Neste momento encontram-se em desenvolvimento vários projectos na empresa, alguns dos quais muito ambiciosos e especificamente orientados para cada uma das suas áreas de negócio, que contribuirão para a implementação com sucesso da estratégia definida para a empresa.

Assistência Metalomecânica

No que diz respeito à área de negócio de assistência metalomecânica, encontra-se em fase de desenvolvimento um projecto de consórcio para a prestação de serviços de manutenção industrial com as outras duas maiores empresas do distrito de Aveiro a operar nesta área de negócio.

O objectivo deste consórcio é oferecer soluções mais globais e integradas, onde a dimensão e a capacidade técnica começam a ser requisitos importantes para a sustentabilidade de um forte posicionamento competitivo neste mercado.

Num universo cada vez mais global, as empresas tendem a se especializar nas suas competências chave, subcontratando todas as outras actividades secundárias.

Nesta perspectiva faz sentido reunir as capacidades individuais de cada empresa, potenciando as suas sinergias num consórcio capaz de assegurar a manutenção metalomecânica das grandes empresas industriais do nosso país.

Para além desta orientação estratégica com objectivos de médio/longo-prazo, este acordo tinha implícito para a empresa Bóia & Irmão um objectivo de curto-prazo muito importante. Diminuir a concorrência nesta área de negócio, através de diálogos e

entendimentos que se poderiam estabelecer com a concorrência. Esta situação permitiria à empresa orientar e concentrar mais esforços para a área estratégica de construção de máquinas.

As outras empresas do consórcio tinham conquistado nos últimos anos uma posição importante neste mercado, resultado de uma especialização efectiva nesta área de negócio. Para além disto são empresas mais recentes, com melhores condições infra-estruturais e, portanto, mais eficientes ao nível dos processos produtivos.

Ao contrário, a empresa Bóia & Irmão tem uma estrutura mais pesada e está a actuar em três áreas de negócio, o que aumenta significativamente a complexidade da gestão da organização.

As únicas vantagens relativas da Bóia & Irmão são ainda a sua capacidade instalada de equipamentos e a sua reputação no mercado, que funcionaram como motivo de interesse para as outras empresas na formação do consórcio.

Ainda nesta área, a empresa em Junho de 2000 estabeleceu um acordo com a empresa Demoustier Manutenção e Conservação, Lda., fornecedora de ligas micro pulverizadas, no sentido da Bóia & Irmão passar a efectuar as reparações de equipamentos solicitadas pelos clientes desta empresa, utilizando os produtos fornecidos por esta. Este acordo envolveu formação de dois operários da Bóia & Irmão na aplicação deste tipo de ligas.

Construção de Máquinas

Na área de negócio de construção de máquinas, pretende-se desenvolver o gabinete de projecto e dinamizar as acções comerciais da empresa.

A empresa tem apenas duas pessoas a trabalhar a tempo inteiro no gabinete de projecto, o que é manifestamente insuficiente para as perspectivas de mercado que começam a surgir nesta área de negócio.

No âmbito do projecto SUBNACE, foi recentemente contactada a empresa alemã HATLAPA – Marine Equipment, uma das mais importantes a nível mundial na construção de equipamentos de convés, no sentido de se poder estabelecer um processo de colaboração conjunto na produção e exportação deste tipo de equipamentos. Segundo os representantes desta empresa em Portugal, o processo já chegou à administração da empresa e a primeira reacção foi positiva.

No que diz respeito ao desenvolvimento das máquinas para pedra ornamental, encontra-se neste momento em fase de apreciação uma candidatura conjunta da empresa com a Universidade de Aveiro a um programa apoiado pela Fundação da Ciência e Tecnologia, no sentido de, em parceria, desenvolverem um robot para polimento de superfícies de pedra ornamental. Este novo projecto surgiu da experiência da empresa na construção de máquinas de polimento manual e da sua constatação do potencial mercado existente para uma máquina com estas características totalmente mecanizada.

No mês de Maio de 2000, a Bóia & Irmão apresentou-se na Tektónica2000 - Feira Internacional de Lisboa de Construção e Obras Públicas, com uma máquina de cortar pedra completamente automatizada, fruto do desenvolvimento da sua máquina semi-automática durante o ano de 1999, alargando a gama de opções desta máquina para o cliente (figura A 6 apresentada em anexo).

Fundição

A fundição foi a área de negócio da empresa que mereceu particular atenção porque era aquela que se encontrava a funcionar com maiores deficiências ao nível de informação de gestão.

Depois de um estudo exaustivo que decorreu durante o último trimestre de 1999, chegou-se à conclusão que a pequena fundição da empresa encontrava-se a funcionar nos limites da sua capacidade produtiva essencialmente devido à reduzida dimensão do recinto onde se encontra instalada. De facto, esta situação impede por um lado, a exploração de economias de escala de produção de moldações, e por outro, não permite potencializar toda a capacidade instalada, tornando o seu funcionamento nas actuais instalações não rentável.

Constatou-se que a estrutura produtiva da fundição se encontra subdimensionada, uma vez que a contratação de mais mão de obra directa, fundamentalmente fundidores moldadores, permitiria à empresa potencializar a sua capacidade produtiva instalada e aumentar a sua produtividade. Só o reduzido parque de moldações existente impede que isto se concretize.

Uma outra evidência que resulta da presença e experiência consolidada neste mercado da empresa é a de que existe um nicho de mercado muito atractivo para uma fundição com as características desta, orientada para a produção de peças únicas e de pequenas séries. Actualmente esta área de negócio da empresa não tem conseguido satisfazer todas as solicitações do mercado pelas razões expostas.

A deslocalização e redimensionamento da fundição surge, assim, como um projecto vital na reestruturação da empresa Bóia & Irmão, uma vez que permitirá a esta área de negócio aumentar a produtividade, qualidade e eficiência produtiva, diversificar a oferta de

produtos e reduzir os valores de emissão de gases e poeiras para teores legalmente aceitáveis, com a instalação de um sistema de captação adequado nas novas instalações.

Outros Projectos

Para além de todos estes projectos em curso, encontra-se em fase de desenvolvimento o projecto que permitirá à empresa reunir as condições base para sustentar estes desafios futuros. Trata-se do projecto da construção de um novo complexo industrial, que incluirá um edifício para fundição de metais ferrosos e não ferrosos, dois pavilhões para construção soldada e assistência metalomecânica, um pavilhão para prestação de serviços de máquinas ferramenta e um outro para montagem de máquinas.

Este projecto visa essencialmente eliminar as lacunas das instalações da empresa que, desde 1948, foram crescendo por anexações, tornando-se o seu *lay-out* completamente desajustado, quer em termos de espaço, quer em termos de configuração, para as necessidades da empresa. De facto, e tendo em vista as perspectivas que se afiguram, torna-se urgente criar as condições físicas indispensáveis para o aproveitamento destas oportunidades.

Ter uma estrutura produtiva flexível e eficiente será também fundamental para a implementação com sucesso da estratégia definida concretizando a verticalização das três áreas de negócio da empresa (construção de máquinas, assistência metalomecânica e fundição).

Neste momento encontra-se já realizado o projecto arquitectónico de todo o complexo industrial, para além do estudo de viabilidade económica da nova fundição.

O projecto arquitectónico do complexo industrial da empresa foi largamente discutido no seio da empresa entre os vários departamentos funcionais, garantindo o envolvimento geral dos quadros da empresa, incluindo os encarregados de cada secção.

Este processo foi fundamental uma vez que permitiu reunir uma série de opiniões sobre as mais diversas questões de pessoas que conhecem bem os problemas operacionais da empresa, o que contribuiu para a definição de um *lay-out* produtivo eficiente, tendo subjacente os circuitos de produção dentro de cada secção e entre elas.

Para além disto, e não menos relevante, é a importância da identificação dos quadros em geral com este projecto. A participação e motivação demonstrada foram tão visíveis que as expectativas são elevadas na concretização com sucesso deste projecto.

Paralelamente, a empresa integrou um projecto pioneiro para o sub-sector de bens de equipamento promovido pela Inteli – Inteligência em Inovação, com o apoio do CATIM. Trata-se da realização de uma auditoria tecnológica, que visa fazer um diagnóstico das competências tecnológicas da empresa, detectar as suas necessidades e apresentar um plano de actuação futuro, tendo subjacente a estratégia definida.

No âmbito desta auditoria será ainda realizada uma apresentação utilizando a metodologia de benchmarking entre empresas deste sub-sector de actividade que aderiram também ao projecto, permitindo a visualização de cada empresa do seu posicionamento competitivo relativamente a um conjunto de indicadores de desempenho.

3.2.5. Grandes Diferenças

Após a análise efectuada, constatamos facilmente que a entrada de José para a função de director geral marcou definitivamente o início de uma nova etapa na empresa.

Depois de ter sido realizada a pergunta aos três directores funcionais da empresa (produção, fundição e financeiro), de quais eram, na opinião deles, as grandes diferenças de forma de gestão da empresa que sentiram entre a gestão de Manuel e a gestão de José, as respostas foram unânimes. Segundo eles, as diferenças foram abissais para melhor.

Uma das diferenças mais importante sentida, foi a abertura e o diálogo promovido pela forma de liderança de José. O conservadorismo e a autocracia, que caracterizavam a liderança de Manuel, foram substituídos por uma forma de estar completamente diferente de José.

As reuniões de direcção semanais passaram a ser uma realidade dentro da empresa, onde os directores departamentais em conjunto com a administração, discutem os problemas da empresa, apresentam-se soluções e define-se, em conjunto, uma orientação futura. A opinião dos directores e de outros quadros da empresa, passaram a ser consideradas na tomada de decisões da administração.

Como resultado, a informação começou a circular por todos os departamentos da empresa, em vez de estar apenas concentrada no seu director geral. Assistiu-se a uma maior interligação entre os gabinetes de projecto, produção metalomecânica e fundição e, como consequência, o planeamento de produção começou a ser mais efectivo. Uma vez que a empresa tem uma gama muito alargada de produtos e de prestação de serviços, o seu planeamento de produção torna-se uma actividade ainda mais crítica, uma vez que permite aumentar a eficiência produtiva e prever com maior segurança o prazo de entrega dos

produtos ou serviços encomendados. De facto, a falta de planeamento da empresa, fazia com que trabalhos que tinham de passar pelas várias secções da empresa até estarem concluídos, atrasassem geralmente os prazos de entrega acordados com cliente. Apesar desta função precisar ainda de ser optimizada, as melhorias já são evidentes.

Outra das diferenças referidas pelos directores, foi o aumento substancial de informação de gestão produzida e tratada na empresa. As decisões passaram a ser tomadas em função da análise de dados concretos e não em função da experiência ou sensibilidades das pessoas a trabalhar há mais tempo na empresa.

Numa das muitas conversas com o director de produção, foi-me dado um exemplo elucidativo de como por vezes a empresa ganhava alguns concursos de empreitada. Quando o orçamento apresentado pela Bóia & Irmão nestes concursos, era superior ao da concorrência, Manuel fazia valer os seus contactos e decidia baixar o valor do orçamento apresentado, para os valores da concorrência, para ganhar o concurso. Era uma decisão realizada no momento sem qualquer conhecimento técnico da proposta.

A diversificação da carteira de clientes de outros sectores de actividade, foi outra diferença notada. A empresa estava muito dependente dos clientes do sector da pasta do papel e dos cimentos na área de negócio de assistência metalomecânica. Os esforços comerciais realizados para a entrada do sector ambiental e da cerâmica, foram importantes, na medida em que diminuiu a dependência da empresa de clientes com grande poder de mercado e onde a concorrência é bastante elevada.

Para além desta abertura a novos mercados, foi sentida também uma abertura a outras instituições, como foi o caso da Universidade de Aveiro e no estabelecimento de relações mais cordiais com a concorrência. Manuel recusou sempre falar com a concorrência.

A elaboração de um plano com o estabelecimento de objectivos muito precisos ao nível de volume de negócios e a definição de uma estratégia comunicada por toda a organização foi, na perspectiva de todos os directores, vital para a empresa. A Bóia & Irmão até então tinha sido gerida sem qualquer recurso à elaboração de planos. Não havia perspectivas de futuro, a empresa era gerida no seu dia a dia.

Para além destes, foram ainda referidos outras diferenças positivas ao nível da política de recursos humanos, como foram a contratação de mais quadros superiores e a implementação de sistema de avaliação e de promoções dos quadros da empresa.

De facto a empresa reforçou a sua capacidade técnica com a contratação de técnicos com formação superior para as áreas de projecto, produção e planeamento. A mentalidade da empresa alterou-se e a linguagem da qualidade e do cumprimento dos prazos de entrega começaram a estar na ordem do dia.

Quando fizemos a pergunta de quais tinham sido os aspectos positivos da gestão de Manuel, não houve respostas conclusivas, fazendo crer que a gestão de José está a ser, em todos os aspectos, mais profissional que a do seu irmão.

Em termos de escolas de pensamento estratégico, poderemos enquadrar a gestão actual da empresa na escola da configuração, por dois motivos essenciais: após um longo período de estabilidade, a organização está a viver um período de transformação, com saltos qualitativos em direcção a uma nova “configuração”, para além disto, porque integra diferentes perspectivas de várias escolas.

A formulação da estratégia, na gestão de José, teve por base um processo consciente, de aprendizagem formal, e não de intuição, como até então se verificava na empresa. Só a partir do momento em que a empresa começou a produzir informação de gestão tratada

pelo gabinete de planeamento e analisada pelos vários departamentos e, em especial, pela administração, é que as principais decisões estratégicas foram tomadas, respeitando, neste sentido, a formulação estratégica da *planning school*.

Porém, a principal crítica avançada por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998) a esta escola, a separação entre formulação e implementação, entre pensamento e acção, parece não se aplicar à actual gestão da empresa. A implementação da estratégia definida está a ser prosseguida e controlada pelos departamentos que participaram na sua formulação. Neste sentido, a formulação da estratégia da empresa teve muito de aprendizagem, de diálogo e de estabelecimento de consensos, enquadrando-se por isso também no pensamento da *learning school*.

Do ponto de vista de posicionamento competitivo, a empresa está a orientar-se, tal como já foi referido, para uma estratégia de diferenciação de nicho em todas as suas áreas de negócio, com o objectivo de se assumir definitivamente como empresa de reconhecida qualidade.

A gestão anterior da empresa tinha nitidamente características da escola “cultural” e da de “poder”.

“Cultural” porque a inércia da cultura e a falta de competências de gestão, provocaram uma grande resistência à mudança estratégica e, portanto, à estagnação.

De “poder” ao nível macro, porque Manuel sempre procurou estar o mais perto possível dos actores externos da organização, nomeadamente clientes, no sentido de influenciar as suas decisões a favor da sua empresa.

4. CONCLUSÕES

Todos os anos, dezenas de milhares de pequenas empresas falham. O problema subjacente parece ser a falta geral de competências de gestão estratégica, começando pela incapacidade de planear uma estratégia orientada para o cliente e terminando com a falha de desenvolvimento de um sistema de controlo de performance, Lussier cit. Nam e Herbert (1999).

Ward cit. Nam e Herbert (1999), realça a importância do planeamento estratégico. A questão coloca-se em como prosperar os planos da empresa activamente e adicionar novas estratégias, quando a sua envolvente se altera. O Planeamento estratégico familiar e de negócio promove a continuidade nas empresas familiares, embora poucas empresas ainda o façam. A falta de planeamento estratégico põe em causa a sobrevivência e o sucesso de longo-prazo destas empresas.

A conjuntura actual sugere alterações radicais nas empresas familiares, exigindo uma estrutura o mais profissional possível, facto esse que não é observado na maioria das organizações familiares. Isto porque nem sempre todos os membros da família têm o perfil e competência para exercer os cargos que lhe são de direito, Grzybovski e Tedesco (2000).

É complicado para os proprietários que durante anos comandaram os destinos da empresa da família, perceberem que as lógicas de negócio alteraram-se significativamente e com maior intensidade nos últimos anos, exigindo por isso novas formas de gestão. Caso contrário é hipotecar o futuro da organização.

De facto, sendo as empresas familiares um agente tão importante da realidade sócio-económica de um país, de acordo com as estatísticas apresentadas no segundo capítulo, e estando, pela sua natureza, associadas a um conjunto de problemas que condicionam

fortemente a sua sobrevivência, parece-nos relevante a divulgação de estudos sobre esta temática.

Neste sentido, foi nosso objectivo estudar um caso real que pudesse confirmar, por evidência empírica, a problemática da gestão tradicional que caracteriza este tipo de organizações e a importância e urgência da transição para uma gestão profissional capaz de assegurar o futuro destas e, ao mesmo tempo, o bem-estar da família.

A análise efectuada permite-nos concluir facilmente que a empresa Bóia & Irmão caiu em três armadilhas das cinco evidenciadas no segundo capítulo. Manuel Bóia, sócio-gerente, não teve capacidade para gerir profissionalmente os destinos da empresa, mantendo a harmonia familiar. Esta situação torna-se mais evidente durante a década de 90, praticou ainda remunerações à margem do mercado e julgava-se imunizado a qualquer armadilha mencionada.

Relativamente ao atraso da sucessão e à confusão dos laços de afecto próprios da família, com os laços contratuais próprios da empresa, não encontramos evidência destas armadilhas na análise efectuada.

Um dos aspectos críticos da forma de liderança de José, para além do seu profissionalismo e competência demonstrados não só na empresa Bóia & Irmão, mas de uma maneira geral em todas as empresas onde exerceu funções de direcção, é a sua sensibilidade, capacidade de diálogo e de estabelecimento de consensos. Mais do que em qualquer outro tipo de empresa, estas características são fundamentais na gestão de empresas familiares, como forma de diminuir a propensão para o aparecimento de conflitos familiares, frequentes, como constatámos, neste tipo de organizações.

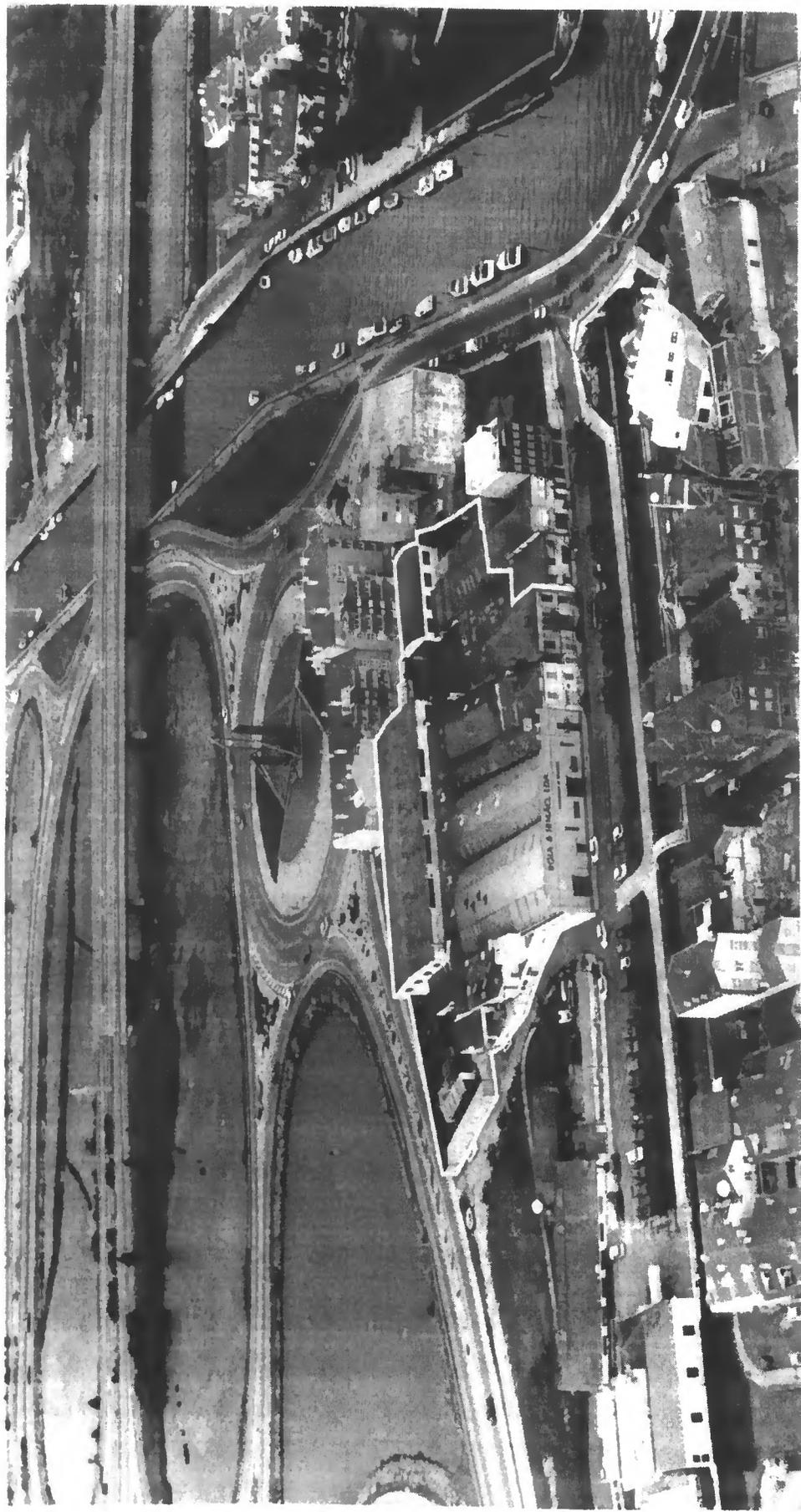
Não pretendemos, de modo algum, fazer uma extrapolação das conclusões retiradas para o total do universo das empresas familiares existentes no nosso país, mas, pela experiência, sobretudo deste último ano, no estudo que dedicámos a esta temática, constatámos que este, é de facto, um problema ainda presente em muitas organizações familiares.

Na expectativa de que este trabalho possa ser um contributo, por mais pequeno que seja, para a divulgação desta temática pelo público em geral, mas sobretudo que possa servir de reflexão para todos aqueles que desempenham funções de alta direcção neste tipo de organizações, gostaríamos de terminar com uma pequena citação sobre liderança, de autoria de Marvin Bower, sócio da empresa de consultoria McKinsey e autor do livro *The Will to Lead* (Harvard Business School Press, Boston, Mass.,1997), vector fundamental na profissionalização de qualquer organização.

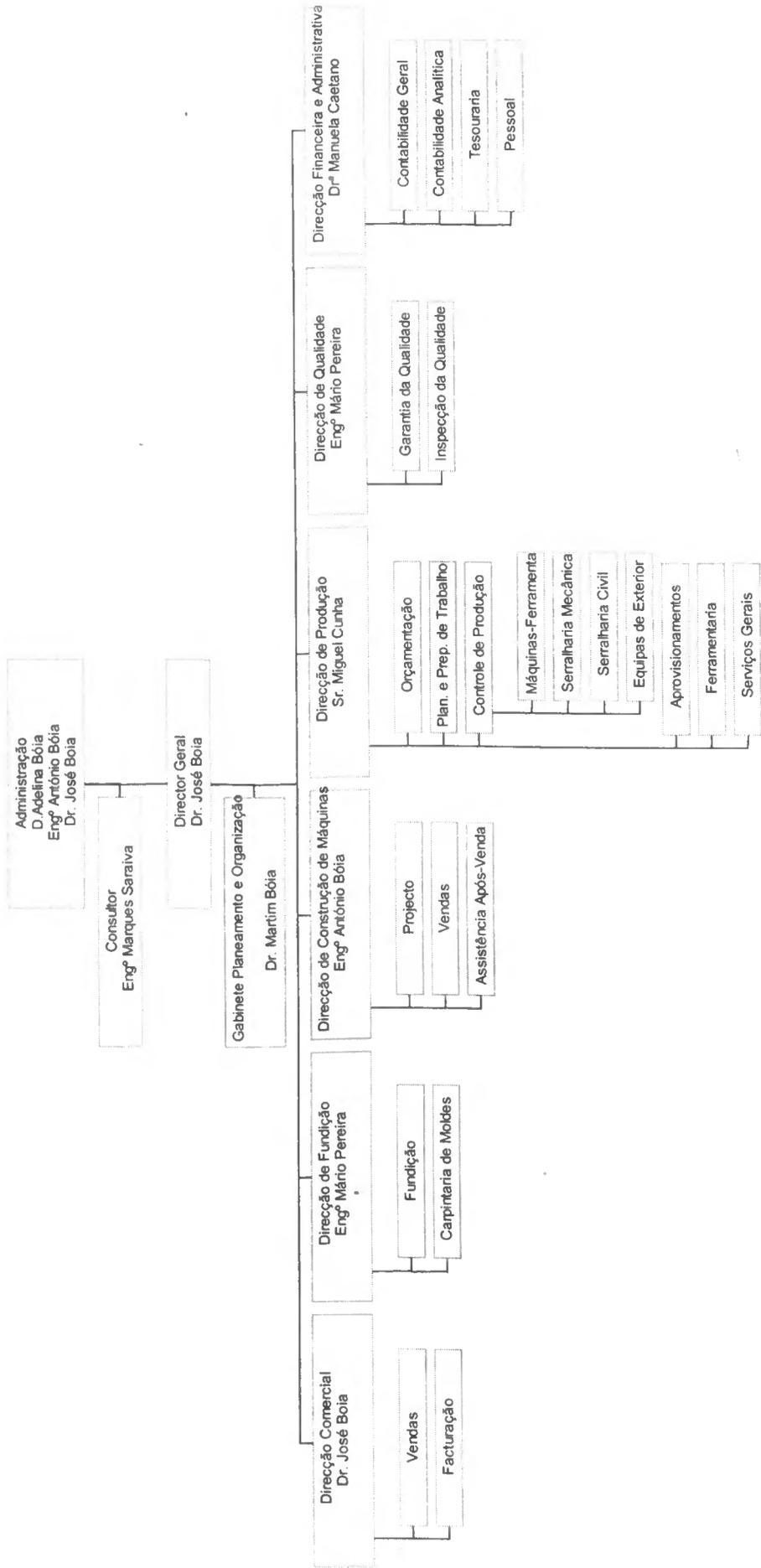
"The shortcomings of command-and-control management are becoming ever more apparent. The hierarchy of bosses organized into ranks, with each superior exercising authority over subordinates who do exactly what their boss wants, has long been the dominant form the corporate organization. But recognizing that they are handicapped by their current systems, many companies are now questioning the way they manage themselves. They are striving for greater effectiveness and flexibility to cope with and capitalize on the fast-moving, ever-changing competitive conditions they see just ahead. I believe that the old command system must be replaced. Fixing it is not good enough. My view is that authority should be replaced by leadership. By that, I don't mean that a business should be run by a single leader, but that it should be run by a network of leaders positioned right through the organization. Leaders and leadership teams working together will, I suggest, run a business more effectively than a hierarchical, command-and-control structure".

5. ANEXOS

Figura A 1 – Vista Aérea das Instalações da Empresa Bóia & Irmão, S. A.



Quadro A 1 – Organograma da Empresa Bóia & Irmão, S. A.



Quadro A 2 – Balanços Sucessivos da Empresa Bóia & Irmão, S.A.

Balço	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000*
ACTIVO (unidade: milhares de escudos)											
MOBILIZADO											
Imobilizações incorpóreas (Amortizações)	2.641 (2.378)	2.641 (2.378)	2.641 (2.378)	2.641 (2.378)	2.641 (2.378)	18.967 (7.819)	18.967 (13.261)	18.967 (18.704)	18.967 (18.704)	19.905 (19.017)	19.905 (19.173)
Imobilizações corpóreas (Amortizações)	511.109 (353.803)	529.140 (400.802)	591.824 (451.175)	600.842 (485.298)	683.757 (506.037)	624.170 (531.532)	652.561 (554.117)	680.293 (576.018)	731.420 (608.302)	748.563 (632.991)	775.489 (649.301)
Imobilizações em curso	24.266	28.902	0	0	13.091	0	0	0	0	0	0
Investimentos financeiros	463	463	463	2.551	2.551	2.551	2.551	2.551	2.551	2.551	2.551
Sub-total	182.297	157.966	141.375	118.358	193.625	106.337	106.702	107.088	125.932	119.011	129.471
CIRCULANTE											
Existências											
Matérias primas, subsidiárias e de consumo	25.019	25.849	26.661	39.395	48.080	57.500	66.836	64.069	60.300	59.328	49.686
Produtos e trabalhos em curso	14.236	16.652	25.957	47.156	44.289	51.360	54.246	46.956	18.719	36.021	36.021
Mercadorias	570	570	570	570	570	570	570	570	570	570	570
Sub-total	39.825	43.072	53.188	87.122	92.940	109.431	121.652	111.595	79.590	95.919	86.277
Adiantamentos por conta de compras											
Dívidas de terceiros											
Cientes, ó/c	161.388	159.093	178.903	115.947	125.585	125.613	125.580	151.063	100.586	77.399	178.579
Cientes - Títulos a receber	9.415	14.668	3.820	540	7.665	9.567	10.584	1.530	600	0	0
Cientes de cobrança duvidosa	8.093	6.611	21.447	17.996	42.280	26.254	28.696	40.885	48.195	40.767	39.767
Estado e outros entes públicos	10.372	7.670	392	2.492	157	0	619	0	0	654	683
Outros devedores (Provisões)	8.416 (5.474)	206 (6.419)	2.739 (19.423)	8.080 (16.781)	8.432 (16.781)	0 (26.254)	5.029 (27.944)	134 (38.341)	737 (48.195)	49 (40.365)	0 (39.767)
Sub-total	193.243	182.013	187.878	129.094	168.356	149.784	144.241	156.867	103.135	78.504	181.031
Títulos negociáveis											
Depósitos bancários e caixa											
Depósitos bancários	10.109	27.677	78.154	51.543	31.823	43.640	39.265	35.442	20.312	16.272	11.932
Caixa	106	149	159	74	77	288	117	131	69	113	454
Sub-total	27.715	51.702	78.313	51.616	31.899	43.928	39.382	35.573	20.381	16.385	12.386
ACRÉSCIMOS EDIFERIMENTOS											
Total de amortizações	(356.181)	(403.180)	(453.553)	(487.676)	(508.414)	(539.351)	(567.378)	(594.722)	(627.006)	(652.007)	(668.474)
Total de provisões	(5.474)	(6.419)	(19.423)	(16.781)	(16.781)	(26.254)	(27.944)	(38.341)	(48.195)	(40.365)	(39.767)
Total do Activo	444.015	435.747	464.546	387.262	487.291	409.699	412.578	412.902	332.006	311.853	409.273
CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO											
CAPITAL PRÓPRIO											
Capital Social	400	400	400	400	400	400	400	400	80.000	80.000	80.000
Reservas de reavaliação	85.330	85.330	85.330	85.330	85.330	85.330	85.330	85.330	48.204	48.204	48.204
Reservas											
Reservas legais	113.042	113.042	113.042	113.042	113.042	113.042	113.042	113.042	28.623	28.623	28.623
Outras reservas	117.619	138.553	145.191	132.775	78.560	32.212	32.212	32.212	8.640	8.640	8.640
Resultados transitados	1	1	5	0	0	0	(21.966)	(34.861)	0	(17.652)	(78.474)
Sub-total	316.392	337.326	343.967	331.546	277.332	230.984	209.018	196.122	165.468	147.816	86.994
Resultado líquido do exercício	22.414	7.974	2.385	(54.130)	(46.293)	(21.966)	(12.895)	(64.067)	(17.652)	(60.822)	14.673
Total do Capital Próprio	338.806	345.299	346.352	277.416	231.040	209.018	196.122	132.055	147.816	86.994	101.668
PASSIVO											
DÍVIDAS A TERCEIROS - ML.prazo											
0	0	0	0	13.333	7.650	7.640	0	0	24.191	27.701	
DÍVIDAS A TERCEIROS - curto prazo											
Dívidas a instituições de crédito	0	0	0	0	95.506	14.626	19.000	41.458	9.000	51.045	39.373
Fornecedores, ó/c	16.109	6.835	36.999	33.849	59.300	50.978	58.328	80.992	59.224	50.791	100.072
Fornecedores - Títulos a pagar	2.650	0	0	0	4.849	19.568	14.544	26.653	25.710	18.999	17.639
Fornecedores de imobilizado	20.883	900	0	0	2.830	947	15.366	17.431	15.350	11.358	13.550
Adiantamentos de clientes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5.864	14.053
Estado e outros entes públicos	20.384	27.632	29.456	24.414	30.967	35.698	39.117	27.147	22.049	17.122	27.627
Outros credores	2.915	7.665	4.972	11.516	11.096	27.324	13.441	45.829	18.100	11.169	2.105
Sub-total	62.940	43.032	71.366	69.780	204.548	149.143	159.796	239.511	149.433	166.289	214.419
ACRÉSCIMOS EDIFERIMENTOS											
Total do Capital Próprio e do Passivo	444.015	435.747	464.546	387.262	487.291	409.699	412.578	412.902	332.006	311.853	409.273

* valores referentes ao primeiro semestre do ano

Quadro A 3 – Demonstrações de Resultados Sucessivas da Empresa Bóia & Irmão, S.A.

Demonstrações de Resultados	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	1997*	1998*	1999*	2000*
Custos e Perdas (unidade: milhares de escudos)														
CMVMC	81.801	68.424	78.480	63.026	63.661	89.579	98.347	103.014	95.537	74.008	53.298	50.921	42.467	57.719
Fornecimentos e serviços externos	75.794	79.407	114.270	89.590	84.824	95.958	129.294	161.900	158.372	127.663	68.361	93.570	71.233	102.087
Custos com o pessoal:														
Remunerações	230.307	236.379	281.258	263.006	222.311	235.211	263.426	239.951	189.723	192.495	99.104	86.196	80.308	90.929
Encargos sociais	55.229	65.879	73.195	87.159	59.527	83.043	61.070	47.081	40.085	46.636	26.167	22.204	22.070	28.109
Outros	0	0	0	0	0	0	0	35.331	7.795	3.011	45.287	28.095	21.366	30.758
Amortiz. imobilizado corpóreo e incorpóreo	55.306	49.596	51.371	37.032	28.354	30.937	30.852	30.516	26.258	28.911	15.426	12.536	13.922	16.466
Provisões	0	945	13.004	0	0	9.473	1.689	10.397	9.854	0	0	0	0	0
Impostos	652	548	448	215	2.397	2.841	2.197	2.799	2.581	2.286	1.207	1.288	1.163	1.202
Outros custos e perdas operacionais	6.422	5.611	9.079	8.743	9.858	12.951	14.916	8.254	3.998	484	3.273	1.962	353	233
(A) ...	505.511	506.788	621.104	548.773	470.932	559.993	601.791	639.241	534.202	475.496	312.123	296.772	252.882	327.503
(C) ...	1.906	3.028	3.101	2.336	6.061	24.881	13.091	15.203	13.356	8.465	7.656	6.476	3.459	5.953
Juros e custos similares	507.417	509.816	624.204	551.110	476.993	584.874	614.882	654.445	547.558	483.961	319.779	303.248	256.341	333.457
(E) ...	3.049	3.219	2.604	4.002	1.012	1.746	1.554	6.088	1.711	2.128	693	1.011	1.034	258
Custos e perdas extraordinários	510.466	513.035	626.808	555.112	478.006	586.620	616.436	660.533	549.270	486.089	320.472	304.259	257.375	333.714
(G) ...	12.159	4.325	9.208	804	936	3.097	3.583	1.883	1.008	0	0	0	0	0
Impostos sobre o rendimento do exercício	522.626	517.360	636.017	555.915	478.941	589.717	620.019	662.416	550.278	486.089	320.472	304.259	257.375	333.714
(B) ...	22.414	7.974	2.385	(54.130)	(46.293)	(21.966)	(12.895)	(64.067)	(17.652)	(60.822)	(36.334)	(12.216)	(51.803)	14.673
Resultado líquido do exercício	185.760	284.960	208.622	168.568	104.208	202.033	262.405	260.267	299.580	235.646	116.924	140.841	133.927	138.660
Proveitos e Ganhos	334.208	222.730	387.437	297.802	325.108	344.698	332.498	333.935	253.654	158.797	165.230	149.976	70.950	208.290
Vendas	(872)	2.416	9.304	21.200	(2.867)	7.071	2.886	(7.290)	(28.237)	17.302	0	0	0	0
Prestação de serviços	0	0	12.921	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Variação da produção (Ef-Ei)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Trabalhos para a própria empresa	0	0	0	0	11	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Subsídios à exploração	509	967	383	302	0	0	0	0	0	0	0	0	0	13
Outros proveitos e ganhos operacionais	519.605	511.073	618.668	487.872	426.460	553.802	597.789	586.912	524.998	411.745	282.154	290.817	204.877	346.963
(B) ...	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	5	5	5	5
Rend. de títulos neg. e de outras aplic. financeiras	13.116	11.051	15.850	9.190	4.590	9.624	2.972	2.043	1.277	566	579	346	67	293
Outros juros e proveitos similares	532.732	522.135	634.528	497.073	431.060	563.436	600.771	588.966	526.286	412.322	282.738	291.168	204.949	347.261
(D) ...	12.308	3.199	3.873	4.712	1.588	4.315	6.353	9.383	6.340	12.945	1.400	876	623	1.126
Proveitos e ganhos extraordinários	545.040	525.334	638.401	501.785	432.649	567.751	607.124	598.349	532.626	425.267	284.138	292.043	205.572	348.388
(F) ...	14.094	4.285	(2.436)	(60.901)	(44.472)	(6.191)	(4.003)	(52.330)	(9.204)	(63.750)	(29.969)	(5.955)	(48.005)	19.460
Resultados operacionais: (B) - (A)	11.220	8.035	12.760	6.864	(1.460)	(15.247)	(10.108)	(13.149)	(12.068)	(7.889)	(7.072)	(6.126)	(3.387)	(5.655)
Resultados financeiros: (D) - (B) - (C) - (A)	25.315	12.319	10.324	(54.037)	(45.933)	(21.438)	(14.111)	(65.479)	(21.273)	(71.639)	(37.041)	(12.081)	(51.392)	13.805
Resultados correntes: (D) - (C)	34.573	12.299	11.593	(53.327)	(45.357)	(18.869)	(9.312)	(62.184)	(16.644)	(60.822)	(36.334)	(12.216)	(51.803)	14.673
Resultados antes de impostos: (F) - (E)	22.414	7.974	2.385	(54.130)	(46.293)	(21.966)	(12.895)	(64.067)	(17.652)	(60.822)	(36.334)	(12.216)	(51.803)	14.673
Resultado líquido do exercício: (F) - (G)														

* valores referentes ao primeiro semestre de cada ano.

Quadro A 4- Listagem dos Equipamentos e suas Características por Secção

Secção de Máquinas-Ferramenta

1. MANDRILADORA/FRESADORA HORIZONTAL CNC

- Marca: CASTEL
- Modelo: CASTEL 2N
- Comando Numérico: ECS 2101
- Diâmetro da árvore: 100 mm
- Cone da árvore: ISO 50
- Dimensões da mesa (rotativa): 1300 x 1100 mm
- Raio máx. p/ rotação da mesa: 1700 mm
- Curso vertical do cabeçote (eixo Y): 1200 mm
- Curso transversal da mesa (eixo X): 2000 mm
- Curso longitudinal do carro (eixo W): 900 mm
- Curso axial da árvore (eixo Z): c/ luneta de 230 mm, s/ luneta de 500 mm
- Cabeça ISO 50, p/ fresar a 90°
- Potência motor principal: 15 kW
- Peso máx. da peça a maquinar: 3000 Kg

2. MANDRILADORA / FRESADORA HORIZONTAL

- Marca: AYCE
- Modelo: AC 70 - B2
- Diâmetro da árvore: 70 mm
- Cone da árvore: MORSE 4
- Dimensões da mesa: 985 x 675 mm
- Curso vertical do cabeçote: \cong 800 mm
- Curso transversal da mesa: 800 mm
- Curso longitudinal do carro: s/ luneta de 1200 mm e c/ luneta de 1000 mm
- Curso axial da árvore: 420 mm
- Potência do motor principal: 5,5 kW

3. CENTRO DE MAQUINAGEM VERTICAL CNC

- Marca: STAMA
- Modelo: MC 010
- Comando Numérico: FANUC O-MC
- Diâmetro da árvore: 50 mm
- Cone da árvore: ISO 30
- Dimensões da mesa: 650 x 380 mm
- Curso transversal da mesa (eixo X): 500 mm
- Curso longitudinal do carro (eixo Y): 380 mm
- Curso vertical da árvore (eixo Z): 300 mm
- Potência do motor principal: 3,7 kW
- Peso máx. da peça a maquinar: 150 kg

Quadro A 4- Listagem dos Equipamentos e suas Características por Secção

4. FRESADORA DE BANCADA FIXA

- Marca: ZAYER
- Modelo: 2500 BF
- Cabeçote com cabeça de posicionamento universal
- Cone da árvore: ISO 50
- Dimensões da mesa: 3000 x 700 mm
- Curso da mesa: 2600 mm
- Curso transversal do cabeçote: 1070 mm
- Curso vertical do cabeçote: 1070 mm
- Potência do motor principal: 15 kW
- Peso máx. da peça a maquinar: 2500 kg

5. TORNO VERTICAL

- Marca: NESTOR
- Modelo: TV-140
- Diâmetro do prato: 1150 mm
- Diâmetro máx. a toronar: 1400 mm
- Curso vertical da ferramenta: c/ carro vertical de 1150 mm e c/ carro lateral de 800 mm
- Potência do motor principal: 22 kW
- Peso máx. da peça a maquinar: 6000 kg

6. TORNO MECÂNICO PARALELO

- Marca: LEOPOLDO PONTIGGIA
- Modelo: H700 x 7000
- Diâmetro do furo da árvore: 102 mm
- Distância máx. entre pontos: 7000 mm
- Diâmetro máx. de torneamento sobre o barramento: 1045 mm
- Diâmetro máx. de torneamento frontal, sobre o barramento: 1390 mm
- Potência motor principal: 30 kW
- Peso máx. da peça a maquinar: 10000 kg

7. TORNO MECÂNICO PARALELO

- Marca: GORNATI
- Modelo: LEGOOR 400
- Diâmetro do furo da árvore: 108 mm
- Distância máx. entre pontos: 4500 mm
- Diâmetro máx. de torneamento: 580 mm
- Diâmetro máx. de torneamento de face: 800 mm
- Potência máx. motor principal: 15 kW

Quadro A 4- Listagem dos Equipamentos e suas Características por Secção

8. TORNO MECÂNICO PARALELO

- Marca: CEGONHEIRA
- Modelo: Carioca
- Diâmetro do furo da árvore: 93 mm
- Distância máx. entre pontos: 6400 mm
- Diâmetro máx. de torneamento sobre o barramento: 580 mm
- Diâmetro máx. de torneamento de face: 920 mm
- Diâmetro máx. admitido na cava: 1650 mm
- Largura (variável) da cava: 2050 mm
- Potência do motor principal: 30 kW
- Peso máx. da peça a maquinar: 10000 kg
-

9. TORNO MECÂNICO PARALELO, COM LEITURA DIGITAL

- Marca: MATRA
- Modelo: MD29
- Diâmetro do furo da árvore: 70 mm
- Diâmetro máx. entre pontos: 1500 mm
- Diâmetro máx. de torneamento sobre o barramento: 380 mm
- Diâmetro máx. de torneamento de face: 580 mm
- Potência do motor principal: 11 kW

10. TORNO MECÂNICO PARALELO, COM LEITURA DIGITAL

- Marca: CAZENEUVE
- Modelo: HBX 590
- Diâmetro do furo da árvore: 60 mm
- Distância máx. entre pontos: 1100 mm
- Diâmetro máx. de torneamento sobre o barramento: 290 mm
- Diâmetro máx. de torneamento de face: 580 mm
- Potência do motor principal: 11 kW

11. PLAINA DE PONTE

- Marca: DYE
- Modelo: HE 3000
- Dimensões da mesa: 3000 x 980 mm
- Curso da mesa: 3450 mm
- Largura máx. da peça a maquinar: 1200 mm
- Altura máx. da peça a maquinar: 1000 mm
- Peso máx. da peça a maquinar: 2500 kg
- Potência do motor principal (DC): 11 kW

Quadro A 4- Listagem dos Equipamentos e suas Características por Secção

Secção de Serralharia Civil - Soldadura

12. PANTÓGRAFO DE CORTE TÉRMICO

- Marca: ESAB-HANKOCK
- Modelo: SUPRAREX SXE-P3500
- Comando numérico: ATAS NCE510
- Curso longitudinal: 6030 mm
- Curso transversal: 2615 mm
- Espessura máx. de corte: Oxicorte de 200 mm, Plasma de 16 mm

13. APARELHO DE SOLDADURA POR ARCO SUBMERSO

- Marca: ESAB com gerador de 1250 A
Com cabeça fixa, adaptada a um "Cristo" BODE.
Com cabeça móvel, adaptada a tractor.

14. APARELHOS DE SOLDADURA, PROCESSOS SMAW, GMAW E GTAW

- Marca: Diversas
- Modelo: Diversos
- Intensidade máx.: Diversos
- Gama dos fios: Diversos

15. VIRADORES PARA SOLDADURA

- Marca: Diversas
- Capacidades: 500 Kg a 20 Ton.

16. POSICIONADORES DE SOLDADURA

- Marca: BODE
- Modelo: SAR 100
- Virola mín.: (380 x 3000 mm
- Virola máx.: (3000 x 3000 mm
- Peso máx. da peça a soldar: 2.5 Mg (ton..)
- Marca: BODE
- Modelo: SAR 400
- Virola mín. (450 mm x 4600 mm
- Virola máx.: (450 mm x 4600 mm
- Peso máx. da peça a soldar: 10 Mg (tôn.)

17. CALANDRA PARA CHAPAS

- Marca: SERTOM
- Modelo: EMO 316
- Espessura máxima: 16 mm - 3 m
- Calandragem de ref.: 32 mm esp. - (mín. 4450 mm - mat. com $Re = 364 \text{ MPa}$ (36.4 kg/mm²)
- Diâmetro do rolo superior: standard de 390 mm, alternativo de 235 mm

Quadro A 4- Listagem dos Equipamentos e suas Características por Secção

18. CALANDRA PARA CHAPAS

- Marca: SERTOM
- Modelo: ECO 04.20
- Largura máx. da chapa: 2000 mm
- Calandragem de ref.^ª:
 - 6 mm esp. - (mín. 2550 mm - mat. com Re = 240 MPa (24 kg/mm²)
- Diâmetro do rolo superior: 170 mm

19. CALANDRA DE PERFIS

- Marca: SERTOM
- Modelo: PPHI 125
- Calandragem de ref.^ª:
 - mat. com Re = 270 MPa (27 kg/mm²)
 - 125 x 15 mm
 - → mín. 1500 mm
- 100 x 12 mm - → mín. 1500 mm
- 100 x 35 mm - → mín. 1000 mm
- 180 x 45 mm - → mín. 800 mm
- 70 mm - → mín. 800 mm
- T125 mm - → mín. 1500 mm
- 220 mm - → mín. 1500 mm
- 120 mm - → mín. 3000 mm
- UPN 220 mm c/ as abas p/ fora - → mín. 1800 mm
- UPN 200 mm c/ as abas para o interior - → mín. 1800 mm
- HEB 140 mm - → mín. 10000 mm
- Tubo 4 1/2" - → mín. 2500 mm

20. MÁQUINA DE CHANFRAR CHAPAS

- Marca: SERTOM
- Modelo: CF2
- Espessura máx.: 60 x 25 mm
- Potência do motor principal: 4,5 kW

21. GUILHOTINA HIDRÁULICA

- Marca: ADIRA
- Modelo: GHV-1330
- Comprimento de corte: 3000 mm
- Capacidade de corte:
 - Aço macio 420 MPa (42 kg/mm²): 13 mm
 - Aço Inox 700 MPa (70 kg/mm²): 8 mm

Quadro A 4- Listagem dos Equipamentos e suas Características por Secção

22. QUINADORA HIDRÁULICA

- Marca: ADIRA
- Modelo: QIH-25032
- Força máx.: 250 Mg (ton.)
- Comprimento máx. quinagem: 3200 mm
- Distância entre montantes: 2550 mm
- Espessura máx.: 32 mm

23. PUNCIÓNADORA HIDRÁULICA

- Marca: EDWARDS
- Modelo: 75 Mg (ton.)

24. PRENSA HIDRÁULICA DE DESENPENO

- Marca: SICMI
- Modelo: PMM200MC
- Força máx. : 200 Mg (ton.)
- Dimensões da mesa: 2000 x 1500 mm
- Calcador posicionável, em contínuo, nas duas direcções

25. ENGENHO DE FURAR RADIAL

- Marca: EFI
- Modelo: AJAX

Secção de Serralharia Mecânica

26. ENGENHO DE FURAR RADIAL

- Marca: SORALUCE
- Modelo: TR2-1600
- Dia. máx. da broca: normal de 80 mm, com bucha excêntrica de 130 mm
- Peso máx. da peça a maquinar: com mesa de 4500 Kg, sem mesa de 3000 Kg
- Altura máx. da peça a maquinar: com mesa de 915 mm, sem mesa de 1420 mm
- Inclinação máx. da mesa graduada: 45° (para peças com altura máx. de 655 mm)

27. ENGENHO DE FURAR RADIAL

- Marca: SORALUCE
- Modelo: TR2-2000
- Dia. máx. da broca: normal de 80 mm, com bucha excêntrica de 130 mm
- Peso máx. da peça a maquinar: com mesa de 4500 Kg, sem mesa de 3000 Kg
- Altura máx. da peça a maquinar: com mesa de 1150 mm, sem mesa de 1650 mm
- Inclinação máx. da mesa graduada: 45° (para peças com altura máx. de 655 mm)

Quadro A 4- Listagem dos Equipamentos e suas Características por Secção

Fundição

28. FORNO ELÉCTRICO DE INDUÇÃO

- Marca: CALAMARI
- Modelo: MF. 05/300
- Capacidade nominal: 500 Kg
- Peças de aço vazado, ferro fundido (cinzento e nodular), bronze e alumínio

29. FORNO DE FUSÃO A GÁS NATURAL PARA NÃO FERROSOS

- Marca: MACLIFE
- Capacidade nominal: 150 Kg

30. FORNO DE MANUTENÇÃO A GÁS NATURAL

- Capacidade nominal: peças até 1300 Kg

31. MISTURADOR CONTÍNUO DE PREPARAÇÃO DE AREIAS

- Marca: BAKER PERKINS
- Modelo: OMEGA 21
- Com mesa de compactação vibratória (tipo AA), p/ moldações até 1000 Kg

32. INSTALAÇÃO DE RECUPERAÇÃO DE AREIAS AUTOSECATIVAS

- Marca: BAKER PERKINS
- Modelo: GAMMA 3HL
- Com destorroador, arrefecedor, transportador pneumático e unidade de despoeiramento
- Capacidade de câmara de trituração: 750 Kg
- Rendimento: até 3 Mg (ton.) por hora

33. MÁQUINA DE GRANALHAR

- Marca: CM (MODIVA)
- Modelo: T 14
- Com prato de – 1,40 m

34. BALANÇA ELECTRÓNICA

- Marca: BARBAL
- Modelo: ALFA 90 S
- Alcance: 600 Kg máx.

Quadro A 4- Listagem dos Equipamentos e suas Características por Secção

Equipamentos auxiliares

35. CAD/CAM

- "Hardware": HEWLETT PACKARD
- "Software": CAD: ME30/ME10 (HP) e CAM: GNC (CADCENTRE)

36. MÁQUINA DE TRATAMENTO TÉRMICO DE SOLDADURAS

- Marca: THERMOPROZESS
- Modelo: T 1200
- Com seis canais independentes

37. PONTES ROLANTES

- Marca: TEGOPI / FERROMETAL / GH
- Capacidade: Diversas (5 Ton. a 12,5 Ton.)

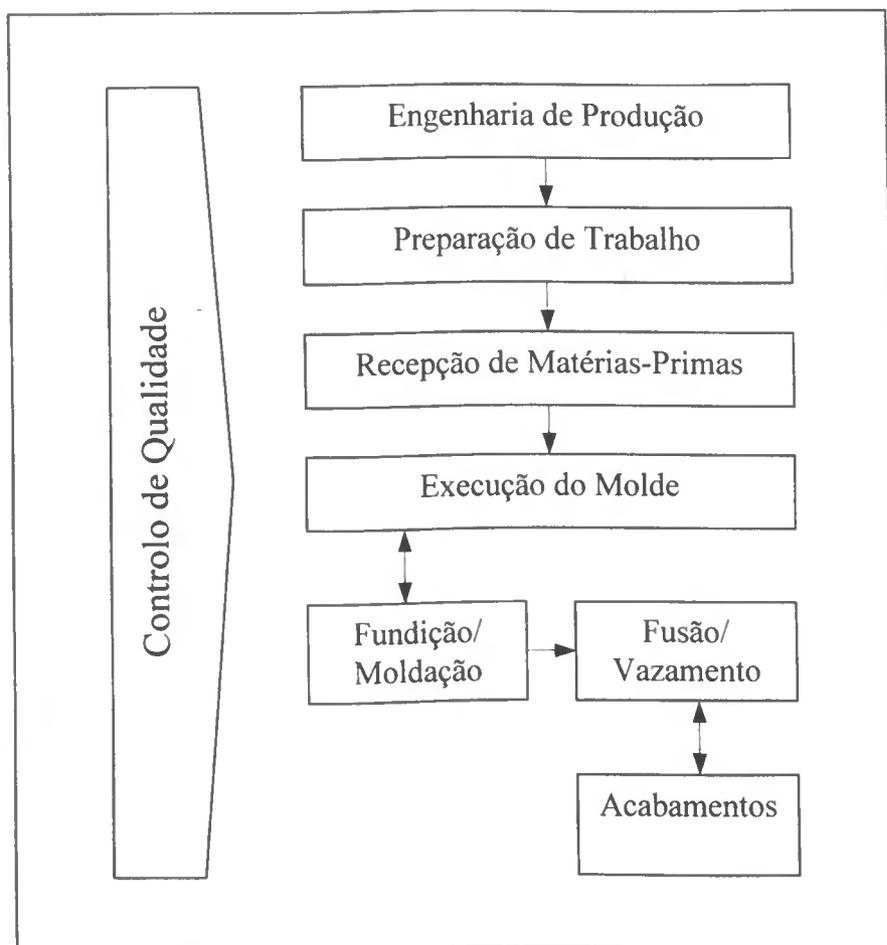
38. EMPILHADORES

- Marca: CATERPILLAR / TOYOTA
- Capacidade: 4,5 Mg (Ton..) / 2,5 Mg (Ton..)

39. EQUILIBRADORA DINÂMICA

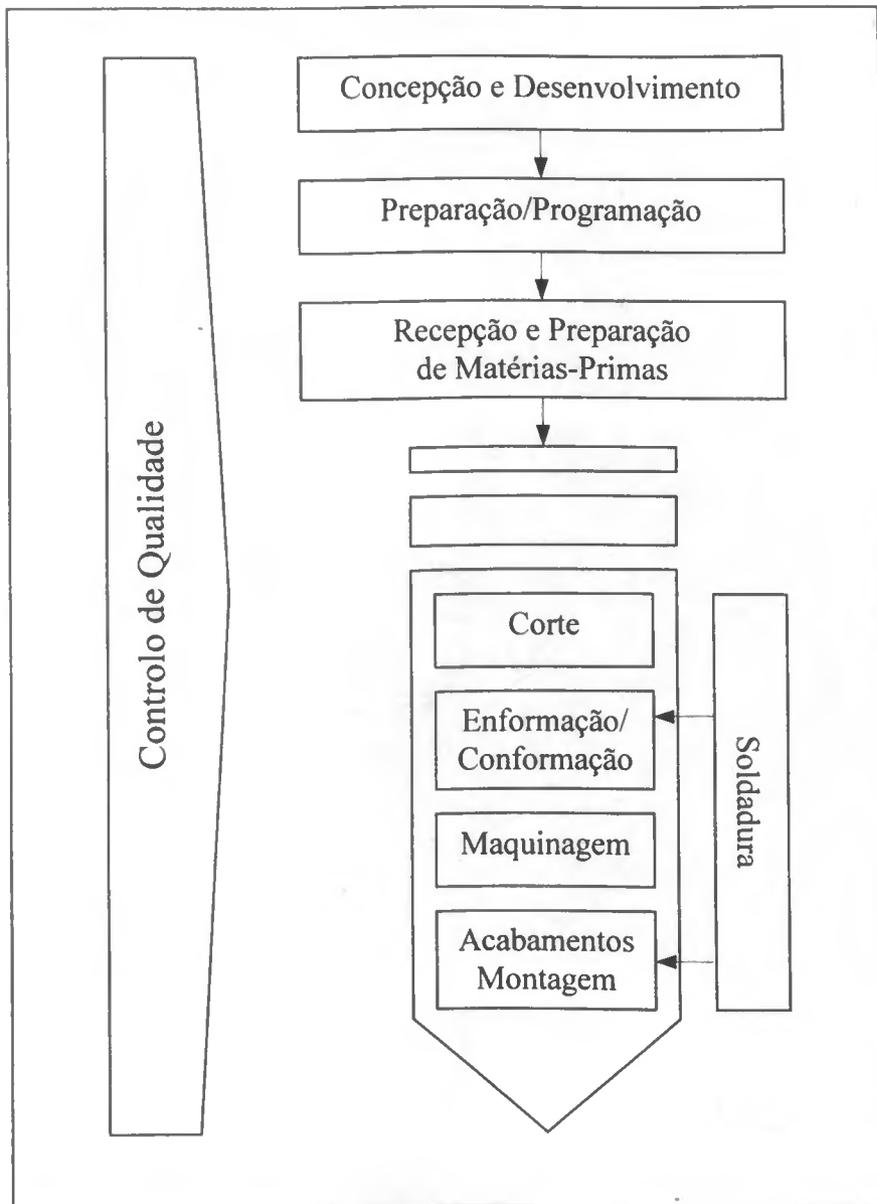
- Marca: CEMB
- Modelo: ZD 500
- Diâmetro máx.: 1,40 m
- Comprimento máx.: 2,50 m
- Peso mín. da peça: 5 Kg
- Peso máx. da peça: 500 Kg

Figura A 2 – Processo Produtivo Associado às Actividades Metalúrgicas de Base



Fonte: Adaptado Metalurgia e Metalomecânica em Portugal - Estudos Sectoriais

Figura A 3 – Processo Produtivo Associado às Actividades Metalomecânicas



Fonte: Adaptado Metalurgia e Metalomecânica em Portugal - Estudos Sectoriais

Figura A.5 – Construção de Máquinas – Equipamento de Convés para a Indústria Naval



Figura A 6 – Construção de Máquinas – Máquina de Cortar para a Indústria de Rochas Ornamentais

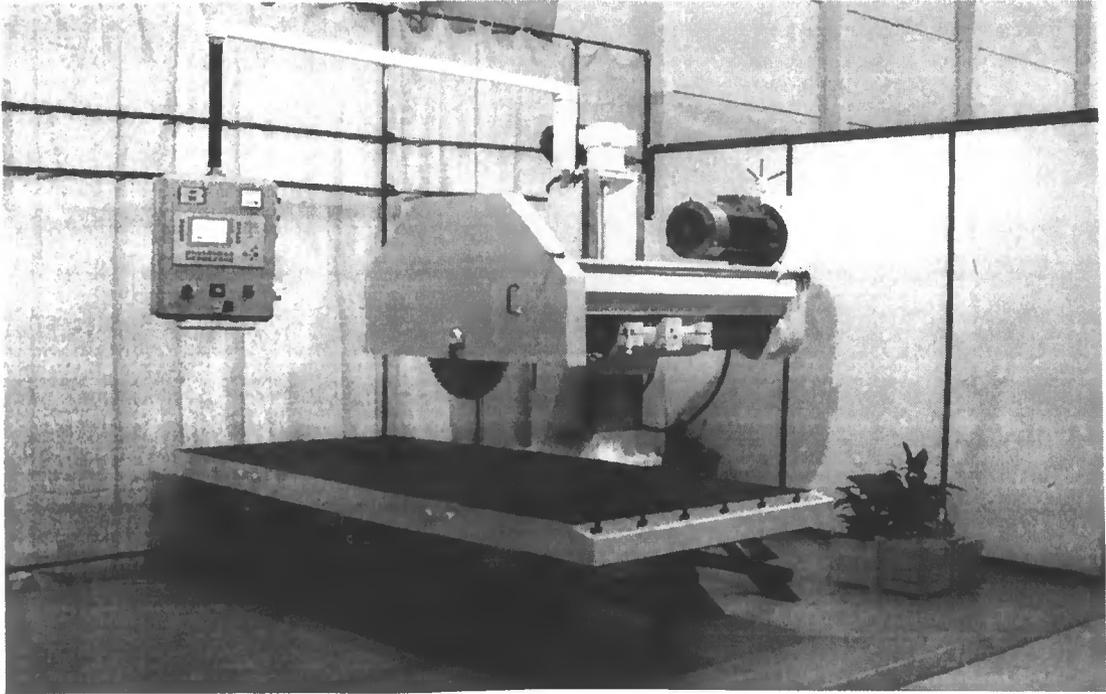


Figura A 7 – Fundição – Válvula Doseadora SMS

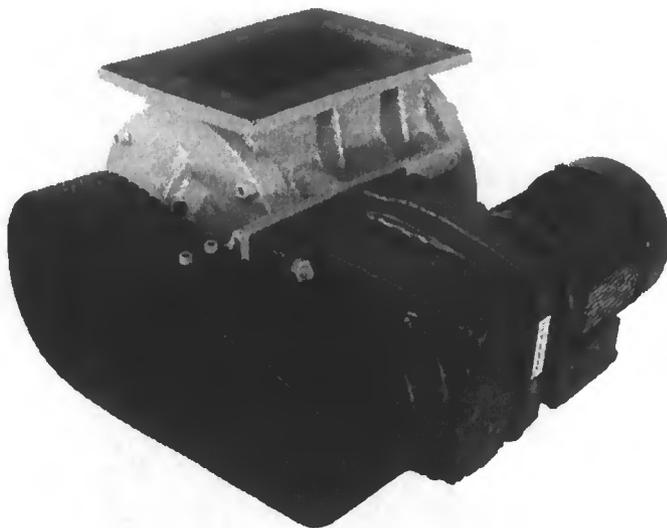
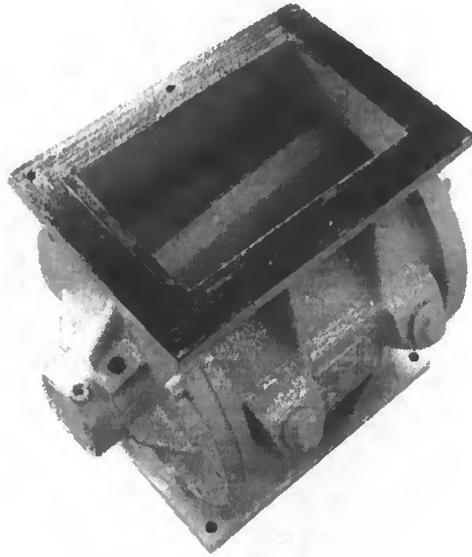


Figura A 8 – Assistência Metalomecânica – Aplicação de Ligas por
Micropulverização

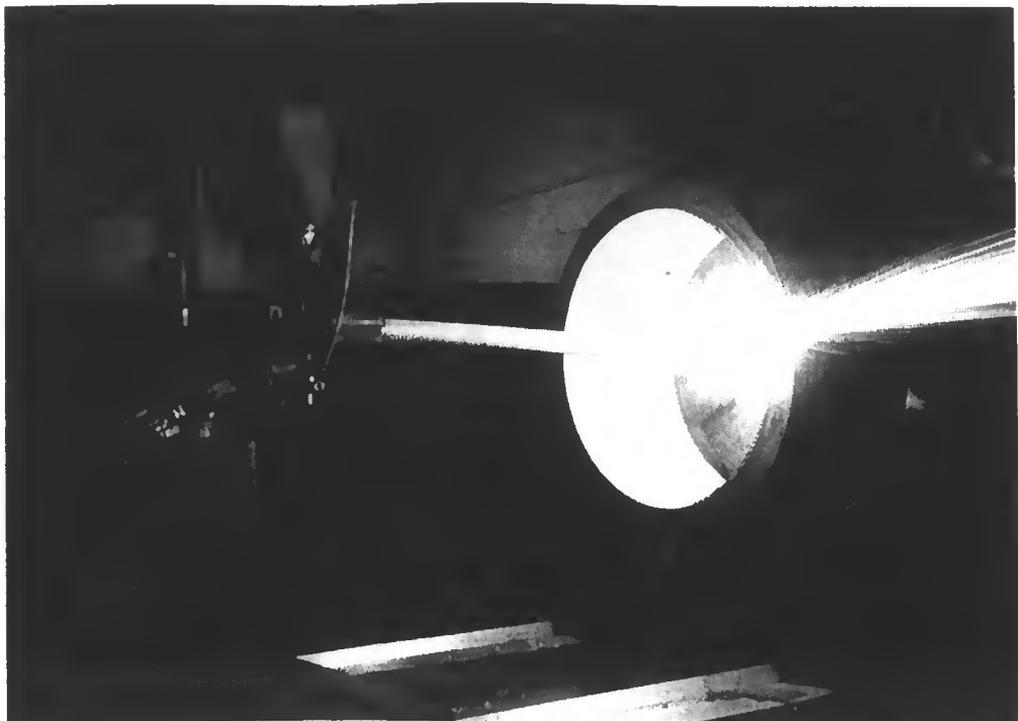
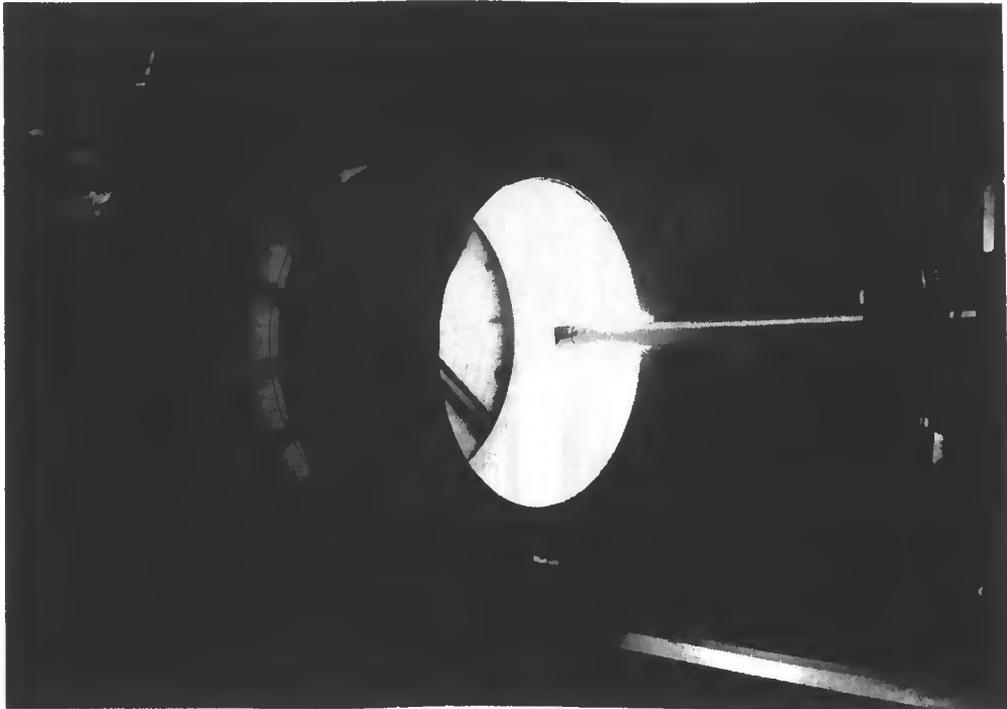
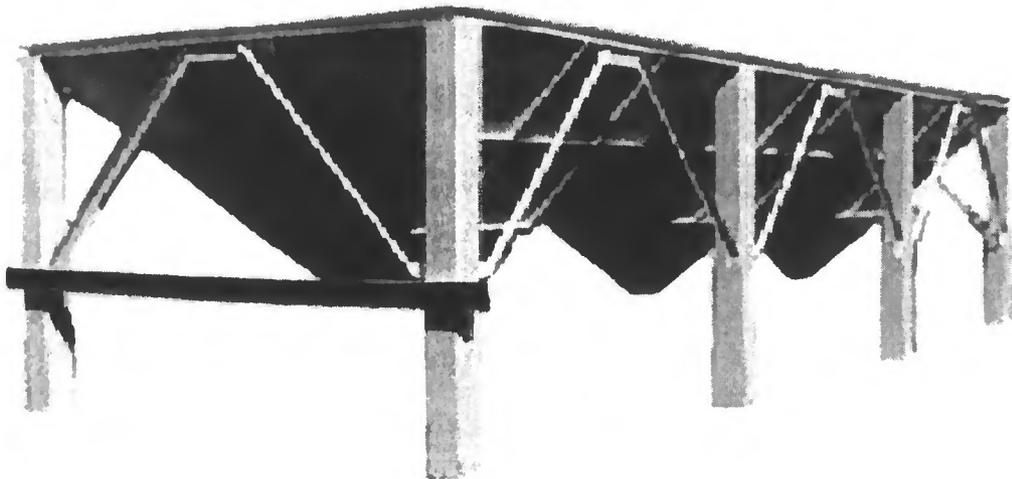
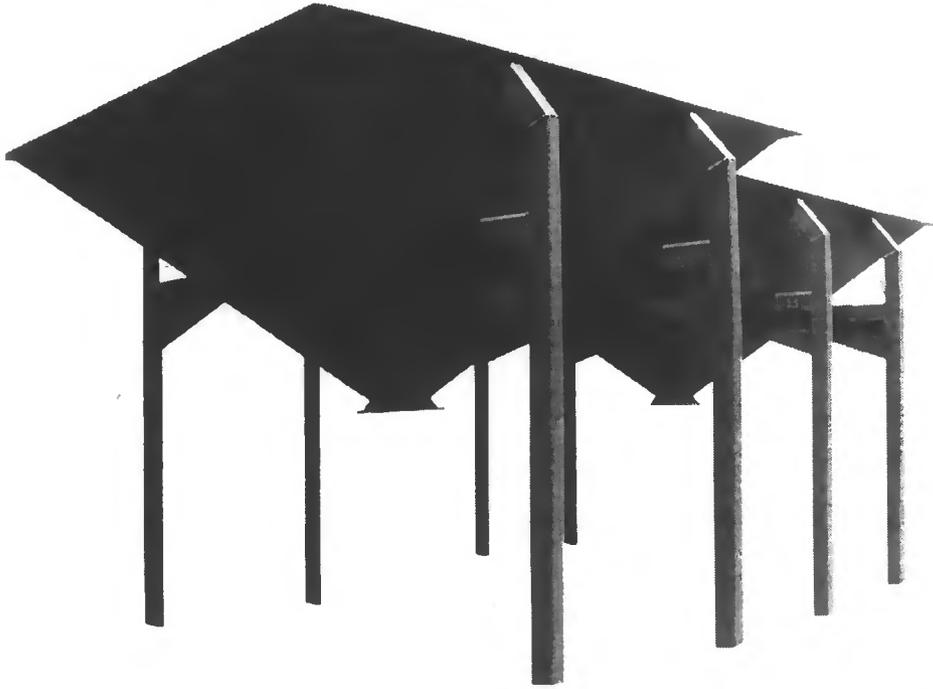


Figura A 9 – Assistência Metalomecânica – Estruturas Metálicas



6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS



Ackoff, Russell L. (1981), *Creating The Corporate Future*, John Wiley & Sons.

ANEMM e AIMMAP (2000), *Anuário da Metalurgia e Metalomecânica*, Europáginas.

Ansoff, I.; McDonnell, E. (1990), *Implanting Strategic Management*, 2nd. Ed., Prentice Hall.

Aspesi, C. e Vardhan, D. (1999), “Brilliant Strategy, But Can You Execute?”, *The Mckinsey Quarterly*, 1, pp. 88-99.

Attanzio, Gioacchino e Gorbetta, Guido (2000), “Family Businesses in Italy”, *The Family Business Network Newsletter*, 26, May, pp. 15-16.

Baghai, M. A.; Coley, S. C. e White, D. (1999), “Turning Capabilities Into Advantages”, *The Mckinsey Quarterly*, 1, pp. 100-109.

Bower, Marvin (1997), “Developing Leaders in a Business”, *The Mckinsey Quarterly*, 4, pp. 4-17.

Cabral, Luís (1994), *Economia Industrial*, Lisboa, McGraw-Hill.

Campos, João E. (1988), *Achegas para a Historiografia Aveirense*, Câmara Municipal de Aveiro.

Corbetta, Guido e Montemerlo, Daniela (1999), “Ownership, Governance, and Management Issues in Small and Medium-Size Family Businesses: A Comparison of Italy and the United States”, *Family Business Review*, Vol. XII, 4, December, pp. 361-374.

Corbetta, Guido e Montemerlo, Daniela (2000), “Family Protocols: Our Experience in Italy”, *The Family Business Network Newsletter*, 26, May, pp. 7-11.

- Danes, Sharon M. *et alii* (1999), "Predictors of Family Business Tensions and Goal Achievement", *Family Business Review*, Vol. XII, 3, September, pp. 241-252.
- Davis, Peter S. e Harveston, Paula D. (1999), "In the Founder's Shadow: Conflict in the Family Firm", *Family Business Review*, Vol. XII, 4, December, pp. 311-323.
- Donckels, Rick e Lambrecht, Johan (1999), "The Re-emergence of Family-Based Enterprises in East Central Europe: What Can Be Learned from Family Business Research in the Western World?", *Family Business Review*, Vol. XII, 2, June, pp. 171-188.
- Gallo, Miguel A. (1992), "Cultura na Empresa Familiar", Nota Técnica DGN-457(P), da Divisão de Investigação do IESE de Barcelona.
- Gallo, Miguel A. (1993), "Empresa Familiar: Armadilhas e Trunfos", Nota Técnica DGN-466(P), da Divisão de Investigação do IESE de Barcelona.
- Gallo, Miguel A. (1994), "Protocolo Familiar", Nota Técnica DGN-501(P), da Divisão de Investigação do IESE de Barcelona.
- Gallo, Miguel A. (1994), "Sucessão na Empresa Familiar", Nota Técnica DGN-491(P), da Divisão de Investigação do IESE de Barcelona.
- Gallo, Miguel A. (2000), "Family Protocol", *The Family Business Network Newsletter*, 26, May, pp. 12-14.
- Gallo, Miguel A. e Ribeiro, Vitor S. (1996), *A Gestão das Empresas Familiares*, Lisboa, 2, Cadernos Iberconsult.
- Gersick, Kelin E. *et alii* (1999), "Stages and Transitions: Managing Change in the Family Business", *Family Business Review*, Vol. XII, 4, December, pp. 287-297.
- Grzybovski, Denize e Tedesco, João C. (2000), *Empresa Familiar: Tendências e Racionalidades em Conflito*, Universidade de Passo Fundo.
- Hammer, Michael e Champy, James (1993), *Reengineering The Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, London, Nicholas Brealey Publishing.

Hammond, J. S.; Keeney, R. L. e Raiffa, H. (1999), *Smart Choices: A Practical Guide to Making Better Decisions*, Harvard Business School Press.

Haynes, George W. *et alii* (1999), “The Intermingling of Business and Family Finances in Family-owned Businesses”, *Family Business Review*, Vol. XII, 3, September, pp. 225-239.

Heck, Ramona K. Z. e Trent, Elizabeth S. (1999), “The Prevalence of Family Business from a Household Sample”, *Family Business Review*, Vol. XII, 3, September, pp. 209-224.

Hubler, Thomas (1999), “Ten Most Prevalent Obstacles to Family-Business Succession Planning”, *Family Business Review*, Vol. XII, 2, June, pp. 117-121.

Hussey, D. E. (1995), *Rethinking Strategic Management: Ways to Improve Competitive Performance*, John Wiley & Sons.

Kotler, Philip *et alii* (1996), *Principles of Marketing: European Edition*, Prentice Hall Europe.

Koontz, H. e Weihrich, H. (1988), *Management*, 9th ed., McGraw-Hill.

Lank, Alden G. e Ward, John (2000), “Governing The Business Owning Family”, *The Family Business Network Newsletter*, 26, May, pp. 1-6.

Luehrman, Timothy A. (1998), “Strategy as a Portfolio of Real Options”, *Harvard Business Review*, Vol. 76, 5, September-October, pp. 89-99.

Marie, G.S. (1993), *Dirigir uma PME 10 Etapas*, Lisboa, LIDEL – Edições Técnicas.

Markides, Constantinos C. (1997), “To Diversify or Not to Diversify”, *Harvard Business Review*, Vol. 75, 6, November-December, pp. 93-99.

Martins, J.C. (1999), *Empresas Familiares*, Lisboa, GEPE – Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica do Ministério da Economia.

- McConaughy, D. L. e Phillips, G. M. (1999), “Founders versus Descendants: The Profitability, Efficiency, Growth Characteristics and Financing in Large, Public, Founding-Family-Controlled Firms”, *Family Business Review*, Vol. XII, 2, June, pp. 123-131.
- Miller, Nancy J. *et alii* (1999), “Exploring the Overlap of Family and Business Demands: Household and Family Business Managers’ Adjustment Strategies”, *Family Business Review*, Vol. XII, 3, September, pp. 253-268.
- Mintzberg, Henry (1979), *Estrutura e Dinâmica das Organizações*, 1ª ed., Lisboa, Publicações Dom Quixote, 1995.
- Mintzberg, Henry (1994), *The Rise and Fall of Strategic Planning*, 1ª ed., England, Prentice Hall.
- Mintzberg, H.; Ahlstrand, B. e Lampel, J. (1998), *Strategy Safari*, New York, The Free Press.
- Nam, Young-Ho e Herbert, James I. (1999), “Characteristics and Key Success Factors in Family Business: The Case of Korean Immigrant Businesses in Metro-Atlanta”, *Family Business Review*, Vol. XII, 4, December, pp. 341-352.
- Porter, Michael E. (1980), *Competitive Strategy*, New York, Free Press.
- Porter, Michael E. (1998), *On Competition*, Harvard Business Review Press.
- Pratten, C. (1991), *The Competitiveness of Small Firms*, Cambridge University Press.
- Regojo, Pedro e Silva, Jorge (1997) “As Empresas Familiares entre as 1000 Maiores Empresas de Portugal”, Nota Técnica EF-A-289 Centro de Estudos da Empresa Familiar, AESE – Escola de Direcção e Negócios.
- Regojo, Pedro e Silva, Jorge (1999), “Órgãos de Alta Direcção das Empresas Familiares Portuguesas”, Nota Técnica EF-A-335 do Centro de Estudos da Empresa Familiar, AESE – Escola de Direcção e Negócios.
- Rock, Stuart (1997), *Gerir Empresas Familiares*, Mem Martins, Edições Cetop.

Sorenson, Ritch L. (1999), "Conflict Management Strategies Used by Successful Family Business", *Family Business Review*, Vol. XII, 4, December, pp. 325-339.

Stafford, Kathryn *et alii* (1999), "A Research Model of Sustainable Family Businesses", *Family Business Review*, Vol. XII, 3, September, pp. 197-208.

Steiner, G.A. (1988), *Planificacion de la Alta Direccion*, 2ª ed. Vol. I e II, Pamplona – Barcelona, Ediciones Universidad de Navarra.

Tirole, Jean (1994), *The Theory of Industrial Organization*, The MIT Press.

Valente, Ana Cláudia (2000), Sob coordenação, *Metalurgia e Metalomecânica em Portugal*, Lisboa, INOFOR - Instituto para a Inovação na Formação. Projecto "Evolução das qualificações e diagnóstico das necessidades de formação".

Vert, Camille (1991), *Marketing Integrado - Chave da Competitividade Industrial*, 1ª ed., Monitor.

Wheelen, T.L. e Hunger, J.D. (1992), *Strategic Management and Business Policy*, 4th ed., Addison-Wesley Publishing Company.