

O TRIPEIRO



ENGENHEIRO EZEQUIEL DE CAMPOS

S U M Á R I O

- 2 EZEQUIEL DE CAMPOS
AS LIÇÕES DA SUA VIDA
por Francisco de Almeida e Sousa
- 9 O SALÃO BARBE
DO PALÁCIO DA BOLSA NO PORTO
por Flávio de Vasconcelos
- 15 O DR. JOÃO SUCARELO CLAROMONTE
por Eugénio Andrea da Cunha e Freitas
- 25 OS ESTATUTOS DA CONFRARIA
DE S. GONÇALO DE AMARANTE
DA SÉ DO PORTO (1768)
por Ivo Carneiro de Sousa
- 32 INFORMAÇÕES DA CORTE
PARA D. GASPARE DE BRAGANÇA
UM DOCUMENTO DOS ÚLTIMOS ANOS
DE PODER DO MARQUÊS DE POMBAL
por Pedro Vilas Boas Tavares
- 37 O PRESENTE E O FUTURO NA FÁBRICA
DE FIÇÃO E TECIDOS DO RIO VIZELA, LDA.
por Jorge Fernandes Alves
- 41 FÁBRICA DE FIÇÃO E TECIDOS
DO RIO VIZELA
AS ORIGENS
por Jorge Fernandes Alves /
/ Silvestre Lacerda
- 47 A FEIRA DOS MOÇOS
por José A. Rio Fernandes
- 49 O AUTOMÓVEL EM PORTUGAL
— CEM ANOS DE HISTÓRIA
por João Afonso Machado
- 52 VIDA CULTURAL
- 61 ACONTECEU HÁ 50 ANOS

PROPRIEDADE: ASSOCIAÇÃO COMERCIAL DO PORTO

SEDE: Palácio da Bolsa • A. Ferreira Borges
Telef. 2002728 • 4050 Porto

ADMINISTRAÇÃO: Eng. Vergílio Folhadela Moreira (Presidente)
Enq. Francisco de Almeida e Sousa (Administrador)
João Rui Albas dos Santos (Administrador)

DIRECÇÃO: Dr. F. Almeida Conde (Director)
Dr. A. Canedo (Director Adjunto)

COORDENAÇÃO GERAL: Dra. Maria do Pilar Garcia
José Leão

Depósito Legal n.º 11457/86 • Registo na D.G.C.S. n.º 107643

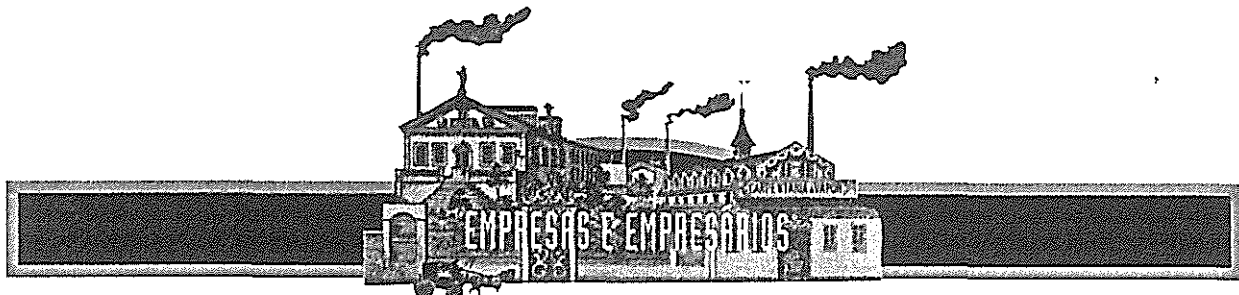
Revista Mensal • Preço: 1.700\$00 • Assinatura Anual: 8.500\$00

EXECUÇÃO GRÁFICA: UNIBATE GRÁFICA • PORTO

DISTRIBUIÇÃO: NÍRÃO DA SILVA BRAGA, LDA.
Rua Duque de Terceira, 271 - 4000 PORTO

TIRAGEM: 5000 EXEMPLARES

7.ª SÉRIE • ANO XV • NÚMEROS 1-2 • JANEIRO/FEVEREIRO 1996



ODAS as empresas têm o seu ciclo de vida, ao longo do qual se fazem sentir

momentos de expansão e de contracção, seguindo

de perto a evolução dos movimentos ondulatórios da economia, numa perspectiva estrutural. Mas o paralelismo dos movimentos macro e micro está longe de ser sincrónico. Nos desfasamentos verificados vem ao de cima o papel do empresário, tanto positiva como negativamente, pelo grau de iniciativa, de inovação e de racionalização que apresenta, pelo espírito empreendedor que evidencia, pelo uso diferenciado que faz dos factores de produção, quadro este que ajuda a explicar a afluência de determinadas empresas enquanto ao lado unidades concorrenciais experimentam fases de prosperidade. A Fábrica de Fiação e Tecidos do Rio Vizela é, neste aspecto, um bom exemplo daquilo a que alguns autores chamam o ciclo de vida das dinastias empresariais, com momentos bem demarcados de afirmação, ascensão e declínio. Dizer-se que a empresa completa 150 anos é indiscutível ao nível da realidade orgânica, mas temos de convir que a velha Fiação de Vizela, depois de um longo período em que se tornou a maior unidade têxtil da região sob a direcção da família Cabral, soçobrou pela década de 60 deste século, paralisando totalmente durante alguns anos. Em 1973, qual fénix mitológica, renasce das cinzas e, gradualmente, transforma-se numa nova unidade, redimensionada, actualizada e virada para o futuro, sob a tutela de novos empresários: Narciso Machado Guimarães e seus sucessores.

Tomar em mãos um gigante fabril completamente arruinado e transmiti-lhe de novo o "sopro vital" foi um desafio de proporções consideráveis! Para transmitirmos ao leitor o que representou esta transmutação fabril, nada melhor que trocar algumas impressões com alguém que acompanhou de perto o processo e que, de alguns

O PRESENTE E O FUTURO NA FÁBRICA DE FIAÇÃO E TECIDOS DO RIO VIZELA, L.^{DA}

anos a esta parte, é um dos quatro gestores da empresa, numa altura em que a indústria têxtil, quando perscruta ao longe, só vê nuvens escuras no horizonte. É nosso interlocutor José Armando Pinto Ma-

chado Guimarães, filho de Narciso Machado Guimarães e um dos seus sucessores à frente da Fábrica de Fiação e Tecidos do Rio Vizela desde o falecimento, há cerca de doze anos, do patriarca desta vasta família dedicada desde sempre aos têxteis. Integrando uma gestão colegial, composta por quatro dos seis herdeiros da em-



NARCISO JOSÉ MACHADO GUIMARÃES
(1907-1984)

presa (modelo extensivo às outras três fábricas do grupo), José Armando é um gestor que transpira dinamismo, capacidade e entusiasmo, que discorre com facilidade e humor sobre os aspectos mais abrangentes, criando um diálogo envolvente em que a noção do tempo dispendido se perde rapidamente.

O TÊXTIL: UMA TRADIÇÃO FAMILIAR

A "vocação" têxtil da família é, naturalmente, a grande razão de José Armando estar ali e agora, dando continuidade a uma tradição que se tornou num "modo de vida", responsabilizando-o por mais esta célula do grupo empresarial que Narciso Guimarães fez questão de legar aos seus descendentes.

O percurso empresarial da família não é fácil de contar em poucas linhas. Radica, pelo menos, nas duas últimas décadas do século passado, ao nível da terceira geração anterior à actual, com a instalação da Fábrica de S. António de Caide, junto ao Ave, por iniciativa de José Alves Salazar, sogro de seu avô José Machado Guimarães. Por 1890, a fábrica foi trespassada a um irmão do proprietário, mas seria o jovem José a dinamizá-la, conferindo-lhe uma dimensão apreciável: atingiu rapidamente os 200 leares manuais nas suas oficinas, com outros leares caseiros a trabalharem para ela (segundo Carlos Bastos, Narciso Ferreira chegou a trabalhar com os seus leares para esta fábrica, muito antes de atingir o estatuto de grande industrial conseguido posteriormente). Em 1908, José Machado Guimarães vai dirigir a Fábrica de Fiação e Tecidos de Boirro (V. N. Famalicão) de que se tornará sócio, participando posteriormente noutras sociedades, em Ronfe e em Boirro, para em 1922 criar a sua própria e exclusiva fábrica — a Empresa Industrial de Negrelos, Lda. Fábrica que prosperou e na qual contava com o apoio dos seus filhos, Francisco José e Narciso José, respectivamente o mais velho e o mais novo. Acompanhemos, a partir daqui, o percurso deste último, o pai de José Armando, nosso interlocutor. Narciso Machado Guimarães faz o seu tirocinio empresarial na Empresa Industrial de Negrelos, onde ocupará lugares de direcção. Mas o sentido da autonomia e da libertação da tutela paternal é mais forte: em 1947, vai começar a construir uma fábrica à sua medida que ainda hoje é, em vários aspectos, uma fábrica modelo — a FIA-TECE — Sociedade Têxtil Narciso José Machado Guimarães & Fªs, Lda, em Vila das Aves.

Dez anos mais tarde, em 1957, ocorre o falecimento de José Machado Guimarães e do seu filho mais velho, Francisco José. Narciso que passa a dispor, por herança, de uma quota da Empresa Industrial de Negrelos, adquire a parte restante e assume por inteiro a sua propriedade, reorganiza-a e moderniza-a. E em 1964, a velha Fábrica de Boirro, com grandes ligações afectivas à família, agoniza nas complicações dos seus mais de cinquenta sócios, acabando por ir à praça. Narciso José procede à respectiva aquisição e confere-lhe desenvolvimento. Tudo indica que, pelos anos 60, havia uma geração de industriais têxteis, com pergaminhos de tradição no Vale do Ave, em grandes dificuldades, incapazes de acompanhar a modernização, nomeadamente ao nível de investimento/equipamento, e sendo substituídos gradualmente por sangue novo. No final da década, lá estava a pioneira Fábrica de Fiação do Rio Vizela completamente parada, a ganhar ferrugem nos equipamentos e à espera de comprador, uma vez falida a Sociedade de Fiação e Tecelagem do Rio Vizela, SARL, sociedade anónima criada em 1953 para tomar de arrendamento aquela unidade fabril. Apesar de os finais dos anos 60 e inícios de 70 serem tempos particularmente expansionistas para o sector têxtil; havia o mercado colonial a crescer, não obstante a guerra (ou talvez por isso); havia a entrada no mercado europeu, através da EFTA! Numa jogada arriscada, Narciso Machado Guimarães não hesitou e adquiriu este parque industrial à família Cabral, completando um conjunto de quatro fábricas, todas na mesma especialização e concentradas geograficamente. E quando alguém lhe pergunta "Então, Sr. Narciso, tanta fábrica, para quê mais uma e logo esta?", o já velho industrial responde: Olha, os meus filhos nunca hão-de ser ricos, mas vão ter muito trabalhinho toda a vida! Resposta que, por si só, é reveladora da matriz telúrica que tem marcado tão decisivamente as representações patrimoniais dos industriais do Norte.

FIAÇÃO DO RIO VIZELA: RECUPERAR UM MONTE DE SUCATA

Diz-nos José Armando que a intenção familiar subjacente à aquisição da Fábrica do Rio Vizela era apenas a de utilizar a fiação, uma pequeníssima parte da tecelagem e, essencialmente, promover a tinturaria e acabamentos, operações estas antes encomendadas ao exterior, dado o grupo ser grande produtor de telas. Mas as ocor-

rências do acaso farão com que ela venha a ocupar um lugar mais destacado na dinâmica do grupo. Com efeito, pouco depois daquela última aquisição (Março/73), a Fábrica de Bairro ardeu por completo. E a velha fábrica do Rio Vizela servirá então para ocupar grande parte do pessoal desalojado e colmatar as lacunas de produção criadas pelo incêndio.

Começam então os verdadeiros problemas, o confronto com a real situação da Fábrica, que esteve parada cerca de seis anos. O equipamento estava totalmente inoperacional, antiquado e/ou completamente estragado: *são 1.800 teares para a sucata! Toneladas de material que terão de ser vendidos a conta-gotas para não estragar o preço de mercado.... da sucata!* E quando Narciso manda um picheleiro controlar as infiltrações de água pelos coleiros dos telhados e anotar as necessidades de reparações, repara que ele desapareceu por uns tempos, não dando sinais de vida. Acabará por voltar, com anotações que apontam para a necessidade de colmatar 3,5 quilómetros de coleiros! A dimensão dos 90.000m² de área fabril vem ao de cima, com todo o seu peso. Mesmo para pôr a trabalhar apenas uma pequena parte da fábrica, deixando de lado as partes mais antiquadas, foi necessário um grande esforço financeiro.

E, recorda José Armando, o promissor ano de 1973 termina de forma dramática: incêndio da Fábrica de Bairro, sem se enviar ninguém para o desemprego, investimentos na Fiação do Rio Vizela para a sua reabilitação, compromissos anteriores para a instalação de 200 novos teares na FIATECE, o disparar dos preços com a crise petrolífera e... finalmente, a revolução de 25 de Abril de 1974! Tudo num espaço de doze meses.

OS DESAFIOS PÓS-1974

Para lá do ambiente político característico deste período e das tensões sociais a ele inerentes, o grupo têxtil passa, de repente, a defrontar-se com graves problemas de escoamento da produção. Bastará lembrar que 1/3 da produção da FIATECE era absorvido pelos mercados africanos das colónias portuguesas. A reorientação neste campo teve de ser profunda. Passou, entretanto, a haver uma maior abertura de outros mercados às nossas exportações, nomeadamente o mercado europeu; por outro lado, o mercado interno de pano cresceu consideravelmente, com o desenvolvimento do sector de confecções e a multiplicação de fábricas neste sector.

Mas estes mercados exigiram maior grau de qualidade na produção e muitas empresas têxteis defrontaram-se desde logo com a necessidade de recrutarem pessoal com grande especialização técnica, sem o mercado estar devidamente apetrechado, dadas as características de feição artesanal e de "desenrasca" que tradicionalmente eram apanágio do sector. Muitas empresas defrontaram-se, então, paradoxalmente, com um problema que durante anos fora a sua maior-valia: pessoal não especializado e abundante, que agora surgia excedentário face à situação de mercado e à necessidade de ganhos de competitividade através da automatização e, por outro lado, carências de pessoal altamente qualificado. Foi, então, necessário investir na qualificação de um grupo de pessoas que se tornaram decisivas para resolver os problemas que surgiam em catadupa, nomeadamente as necessidades de adaptações técnicas em equipamentos próximos da obsolescência, como forma de os recuperar e integrar nas linhas de produção, minorando os investimentos. Mas havia a esperança, a "luz ao fundo do túnel", que surge com os anos 80. Esta década trouxe anos bons, os chamados "anos têxteis", com a aproximação ao Mercado Comum, apesar dos fantasmas que isso representava para muitos. Havia agora uma percepção mais nítida dos sentidos a aprofundar, conhecia-se o modelo a seguir, sabiam-se os caminhos da evolução da têxtil nos outros países. *Por essa altura, fizemos grandes investimentos*, afirma o empresário José Armando.

Mas o fantasma chegou mais depressa do que se esperava, os anos 90 trouxeram de novo grandes problemas: a abertura mundial dos mercados e a queda do muro de Berlim, produziram efeitos conjugados de forte concorrência. De repente, os mercados verdadeiramente compradores — Estados Unidos e Europa, são assolados por produtos vindos de outras zonas produtoras a preços completamente desequilibrados.

Foi um choque enorme! Já esperado, é certo, mas uma coisa é pressenti-lo, outra vivê-lo. Um dos nossos melhores produtos e dos mais vendidos, de repente passa a ser importado pela concorrência ao preço a que nos chegava o respectivo fio! — lamenta-se o gestor da Fiação do Rio Vizela.

Sem despedir ninguém, o grupo empresarial passou, no entanto, por uma cura de emagrecimento ao nível de pessoal. Se, em 1987, o volume de pessoal era de cerca de 1.960 pessoas, agora ronda os 1.200 funcionários. Para isso, houve que congelar admissões, regra só

quebrada em situações muito específicas, e esperar pelo movimento natural de reformas, pois o nível etário do pessoal era, na altura, bastante elevado, sendo frequente surgirem pessoas de meia-idade com trinta anos e mais de serviço, como resultado de uma iniciação profissional muito precoce. A legislação especial para a região do vale do Ave, facilitando as pré-reformas, permitiu acelerar este processo para além das expectativas, por opção voluntária dos interessados, principalmente aos níveis mais baixos de remuneração. Certas opções técnicas antes inviáveis dado o excedente de pessoal e suas características começam agora a ser possíveis e têm vindo a garantir alguma margem de competitividade às empresas do grupo.

UM MODELO FAMILIAR

Embora haja acções complementares, as quatro empresas do grupo mantêm a sua autonomia e a administração é assegurada simultaneamente pelas mesmas pessoas, com os seis irmãos Machado Guimarães como sócios, com quatro deles a constituírem a equipa de gestão que administra colegial e simultaneamente cada uma das unidades, nas suas diversas vertentes. Há, naturalmente, o aproveitamento de serviços comuns, como por exemplo, a centralização dos serviços de contabilidade. O pessoal também pode circular pelas quatro fábricas, colmatando necessidades específicas, o mesmo se passando com equipamento ou com determinadas fases da produção. Não há, no entanto, uma opção pela integração total das empresas que aposte na especialização sistemática, como forma de garantir a prazo a independência de cada unidade. Nem há alguma "holding" ou qualquer outra ligação institucional deste tipo, ao nível da administração de capitais.

Há, porém, esforços para racionalizar as potencialidades do grupo ao nível da produção, procurando-se concentração e maior eficácia operacional. Nesse sentido, vislumbram-se dois pólos fabris, um em torno das fábricas de Negrelos e Rio Vizela, outro em torno das unidades de Boirro e da FIATECE. Mas mantendo a filosofia tradicional do grupo, que tem sido o suporte da estabilidade, ou seja apostando numa grande diversidade de produtos e na versatilidade. As exigências crescentes do mercado e a necessidade de ganhar velocidade nas respostas aconselham uma reorganização total do grupo, nomeadamente ao nível da dinâmica comercial, dotando-a de maior agressividade e eficácia. Necessidade que,

de resto, é sentida em grande parte das empresas portuguesas, fruto de uma postura tradicional com grande peso histórico. Mas hoje não se pode trabalhar para stocks. Por isso é preciso ter uma grande ligação ao mercado, saber exactamente o que ele quer, ser rápido e versátil. São necessárias mudanças profundas, mesmo ao nível da mentalidade, mas que levam tempo e têm custos sociais.

E O FUTURO DA TÊXTIL?

Por mais crise que haja, a indústria têxtil portuguesa é uma realidade incontornável. Basta dizer que é a maior consumidora de algodão na Comunidade Europeia. A nossa experiência, a nossa proximidade dos mercados compradores, a renovação das matérias primas ao nível das fibras que permite ganhar alguma independência face aos países produtores de algodão e ao seu esforço para verticalizarem o sector, são factores que garantem alguma esperança aos têxteis portugueses, acredita-se na Fábrica do Rio Vizela. Haverá sempre a possibilidade de dominarmos uma pequena parcela da imensa variedade de soluções têxteis.

Há, então, lugar para o optimismo no sector têxtil? Nenhum, confessa o gestor José Armando Machado Guimarães. *Hoje ninguém consegue prever exactamente o que vai acontecer. Resta-nos navegar à vista. Os acordos do GATT constituem um grande problema. Eu compreendo a necessidade de relações especiais com a Europa de Leste ou o Magrebe. Mas, sem ser a favor de protecctionismos, temos de reconhecer que a concorrência por parte dos asiáticos é profundamente desleal, pois as suas condições de produção são completamente diferentes por razões históricas e sociais.*

A EXPOSIÇÃO DOS 150 ANOS?

Foi uma experiência positiva, potenciada pela Câmara Municipal de S.º Tirso. Previámos uma pequena exposição caseira, mas a Câmara julgou que se tratava de um assunto demasiado importante para a região... De qualquer modo, a ideia subjacente à exposição era revelar o plano estratégico. Comemorar para quê? Não para mostrar que a Fábrica do Rio Vizela estava velha de 150 anos, mas claramente para afirmar a juventude da casa, para mostrar que se sente com força, quicá para viver mais outro tanto.

JORGE
FERNANDES
ALVES